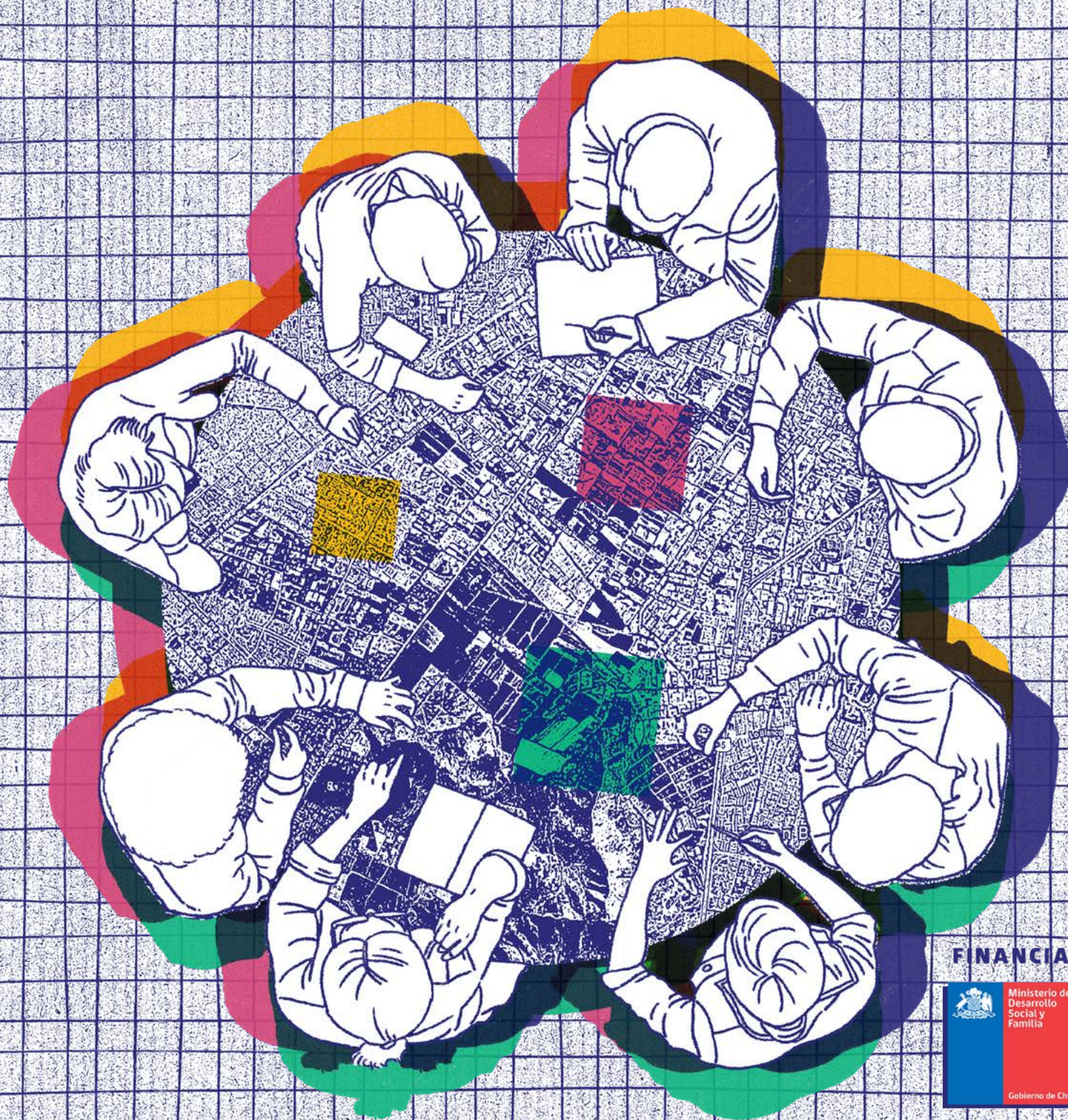


# ARTICULARIO



FINANCIA



**CONVICCIONES. ORIENTACIONES Y TÉCNICAS**  
**PARA LA FACILITACIÓN DE DIAGNÓSTICOS**  
**PARTICIPATIVOS EN CONTEXTOS VULNERADOS**



## CONTENIDOS

Diego Brand-Rodríguez, Natalia Marshall Líbano y Santiago Meneses Cáceres

**CORPORACIÓN TERRITORIO**

*www.corporacionterritorio.cl*

*contacto@corporacionterritorio.cl*

## ILUSTRACIONES

Jaime Carras

## DIAGRAMACIÓN

Alex Celis

## EDICIÓN

Ediciones Recrea

*www.recrealibros.cl*

El Articulario fue desarrollado en el marco del proyecto “Manual de buenas prácticas y material didáctico para diagnósticos participativos en contextos vulnerados desde el enfoque territorial”, financiado por el Fondo Chile de Todas y Todos 2018 del Ministerio de Desarrollo Social.

Financia:



El material contenido en esta publicación puede ser reproducido total o parcialmente, siempre y cuando se cite la fuente.

# ÍNDICE

## PRESENTACIÓN

a. Presentación	4
b. Para un mejor uso	5
c. ¿Qué es?	6
d. ¿Qué no es?	7
e. ¿A quién se dirige?	8

## CONVICIONES

a. Poniendo en valor la complejidad	11
<i>i. Lo territorial</i>	13
<i>ii. Lo interseccional</i>	14
b. El reconocimiento del Otro	15
<i>i. Creadores de conocimiento</i>	17
<i>ii. Sujetos de derecho</i>	19
<i>iii. Vulnerados, no vulnerables</i>	21
c. La facilitación como opción metodológica	23

## ORIENTACIONES

a. Pensamiento estratégico	28
b. La urgencia de lo MULTI	32
<i>i. Multiescalaridad</i>	33
<i>ii. Multiactorialidad</i>	35
<i>iii. Multidimensionalidad</i>	37
c. Participación sustantiva	39
d. Gobernanza democrática	41

## TÉCNICAS

a. ¿Para qué usamos metodologías participativas?	45
b. Principios metodológicos para el uso de las técnicas	47
c. Antes de pasar a las técnicas	49
<i>i. Estilos de aprendizaje</i>	49
<i>ii. La carta didáctica</i>	52
d. Técnicas	54
e. Índice de técnicas	56

## BIBLIOGRAFÍA

103

# PRESENTACIÓN

La intervención social en los espacios comunitarios tiene una larga tradición caracterizada por sus énfasis participativos y formativos. El presente Articulario recoge precisamente esas dimensiones de la intervención de primera línea en espacios situados, y de manera muy provocadora nos interroga respecto a la vigencia efectiva de esas aspiraciones democratizadoras de la acción comunitaria.

Sin pretensiones de entregar un instructivo sobre los modos de hacer en las comunidades, el equipo de Corporación Territorio ofrece una valiosa reflexión sobre sus experiencias y nos comparten sus valoraciones acerca de qué aspectos de los procesos por ellas/ellos experimentados podrían constituirse en aprendizajes transferibles a otros espacios de intervención social. Todo ello logra traducirse en un conjunto de orientaciones, técnicas y herramientas que ponen generosamente a disposición de quienes puedan ver en ello un aporte a su quehacer.

El contar con este Articulario de técnicas y herramientas es al mismo tiempo valioso y riesgoso. Valioso por lo ya señalado respecto a la validación de aprendizajes obtenidos desde la intervención social directa, pero al mismo tiempo riesgoso por la tentación que implica hacer de las técnicas un fetiche, lo que se traduce en asumir erróneamente que dado lo virtuoso que ha resultado su implementación en determinados contextos, es la sola aplicación de la técnica la que produce las transformaciones sociales. Es por ello, que me resulta imperativo insistir en la importancia de volver a los lugares conceptuales, políticos e ideológicos desde los cuales esas técnicas se implementan. Resulta fundamental no despojar a la técnica de esos sentidos que la originaron. La misma técnica utilizada desde otro lugar conceptual puede resultar no sólo completamente inefectiva, sino que puede producir los efectos absolutamente

contrarios que los que aquí se están proponiendo. En este sentido, el Articulario declara y asume como lugares conceptuales las nociones de complejidad, territorialidad e interseccionalidad, que logran sostener una opción que asume lo social como un espacio de probabilidades contingentes que demanda aproximaciones diversas y situacionales. Es así como el documento parte con una declaratoria sobre estas ideas, complementadas con variadas referencias y recursos interactivos para ahondar en estos asuntos, para luego ofrecernos un amplio y valioso repertorio de técnicas y herramientas organizadas de acuerdo a los momentos y objetivos a los que pueden responder.

Finalmente, sólo me resta invitar a descubrir y divulgar este documento como valiosa herramienta producida desde la experiencia comunitaria de profesionales que hacen intervención social en primera línea.

Espero que les resulte provocador y de gran utilidad.

**Antonieta Urquieta**  
Departamento de Trabajo Social  
Universidad de Chile



The background of the page is a complex, abstract pattern of 3D rectangular blocks. Some blocks are blue, some are orange, and some are white with blue outlines. They are arranged in a way that creates a sense of depth and perspective, resembling a modern architectural or digital design. The blocks are scattered across the page, with some appearing to be part of a larger structure and others floating independently.

## A. PARA UN MEJOR USO

Como verás, el Articulario incorpora algunos elementos interactivos para favorecer su vinculación con los mundos y voces que lo habitan. Encontrarás recomendaciones de artículos, documentos, entrevistas y videos a los que podrás acceder haciendo click si estás frente a una pantalla o escaneando el código QR con tu celular si tienes una versión impresa. Si no tienes instalado el escáner, te recomendamos uno efectivo y gratuito.

Descarga el escáner QR desde tu celular haciendo **click aquí (sirve para Android y Iphone)**

Si no te has relacionado antes con los códigos QR, **te dejamos un video explicativo aquí.**

Todos los documentos considerados en la construcción de este Articulario están referenciados en la sección de Bibliografía que está al final del documento. La mayoría de ellos están disponibles online.

## B. ¿QUÉ ES?

El *Articulatorio* es, por sobre todo, un documento **orientativo para pensar y repensar el diseño y la ejecución de los diagnósticos participativos que se realizan en contextos vulnerados, poniendo en valor sus potencialidades de encuentro, dinamización y transformación territorial y comunitaria.**

El origen del documento y las temáticas que aborda se enmarcan en la realización de un proyecto de sistematización liderado por Corporación Territorio que contó con la participación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile y los municipios de Valparaíso y Cerrillos<sup>1</sup>.

En la **primera parte, CONVICCIONES**, exponemos el paradero ético y metodológico de nuestra propuesta, a través de conceptos que buscan aportar a un debate que valore el ejercicio diagnóstico desde un enfoque territorial y tense algunas nociones, imaginarios u omisiones que subyacen a ciertas políticas públicas y prácticas de intervención que deben ser observadas y renovadas. La **segunda parte, ORIENTACIONES**, aborda temáticas de orden más estratégico y de diseño metodológico que pueden incidir en una práctica más comprehensiva, integral y sostenible de las personas o equipos que acompañan y facilitan el proceso. Por último, la **tercera**

**parte, TÉCNICAS**, está 100% pensada para la práctica del trabajo en terreno: siguiendo los momentos de un encuentro con la comunidad, ponemos a disposición una serie de técnicas de facilitación de grupos que a través del diálogo, la imaginación o el juego serán útiles para la vinculación y activación de quienes participan, la problematización y análisis de temas, la evaluación de experiencias y la planificación de proyectos, entre otros.

Finalmente, declaramos que en términos discursivos el documento pretende también ser **una provocación**. Como Corporación Territorio creemos que todas, todos y todes quienes se involucran en la facilitación de procesos comunitarios, desde el nivel técnico o jerárquico que sea, deben incorporar una visión crítica y autocrítica que evite toda forma de instrumentalización, paternalismo, asistencialismo o clientelismo; una disciplina motivada por convicciones profundas, basada en el rigor y la mejora continua que permita estar al servicio del desarrollo endógeno y sostenible de los contextos vulnerados de manera genuina y responsable.

1. Proyecto “Manual de buenas prácticas y material didáctico para diagnósticos participativos en contextos vulnerados desde el enfoque territorial” financiado por el Ministerio de Desarrollo Social a través del Fondo Chile de Todas y Todos 2018, línea Análisis de la Experiencia.



## C. ¿QUÉ NO ES?

Hay muchas cosas que este documento **NO ES**, pero queremos destacar tres:

### 1. Un manual de cortapalos.

El potencial vicio de toda guía. Todo lo que aquí se propone debe ser pensado y analizado con una máxima mediante: todo territorio o contexto es irrepetible. Y esto requiere que el diseño de cualquier acción que ahí se desarrolle sea sensible a esa particularidad, lo que la convierte en algo único. Algo así como una artesanía inmaterial colaborativa. ☺

### 2. Un documento limitado por intereses institucionales o partidistas.

Si bien la elaboración del documento se financia con un fondo público, hemos procurado hacer valer nuestra autonomía en las temáticas escogidas y su tratamiento. Corporación Territorio es una ONG independiente, donde no operan intereses partidistas, resistencias institucionales ni defensas corporativas. Los únicos límites son nuestras propias convicciones, capacidades y el tiempo disponible para llevarlas a cabo.

### 3. Una guía para prácticas clientelares.

El trabajo comunitario y el enfoque territorial están en nuestro corazón y rechazamos sin matices las prácticas de quienes instrumentalizan a territorios y/o grupos vulnerados con fines clientelares, partidistas y/o electorales. Se trata de un vicio tristemente extendido en nuestro país<sup>2</sup>, que además de impedir la realización de diagnósticos integrales, menoscaba la calidad de las intervenciones que se realizan y las confianzas necesarias para el desarrollo de procesos participativos legítimos.

2. Moya, E.; Paillama, D. (2017) *Clientelismo y corrupción en contextos de baja estatalidad, una relación mutualista.*

**¡Artículo recomendado!**  
Disponible aquí



Arriagada, E. (2013) *Clientelismo político y participación local: El rol de los dirigentes sociales en la articulación entre autoridades y ciudadanos en Santiago de Chile.*

**¡Artículo recomendado!**  
Disponible aquí

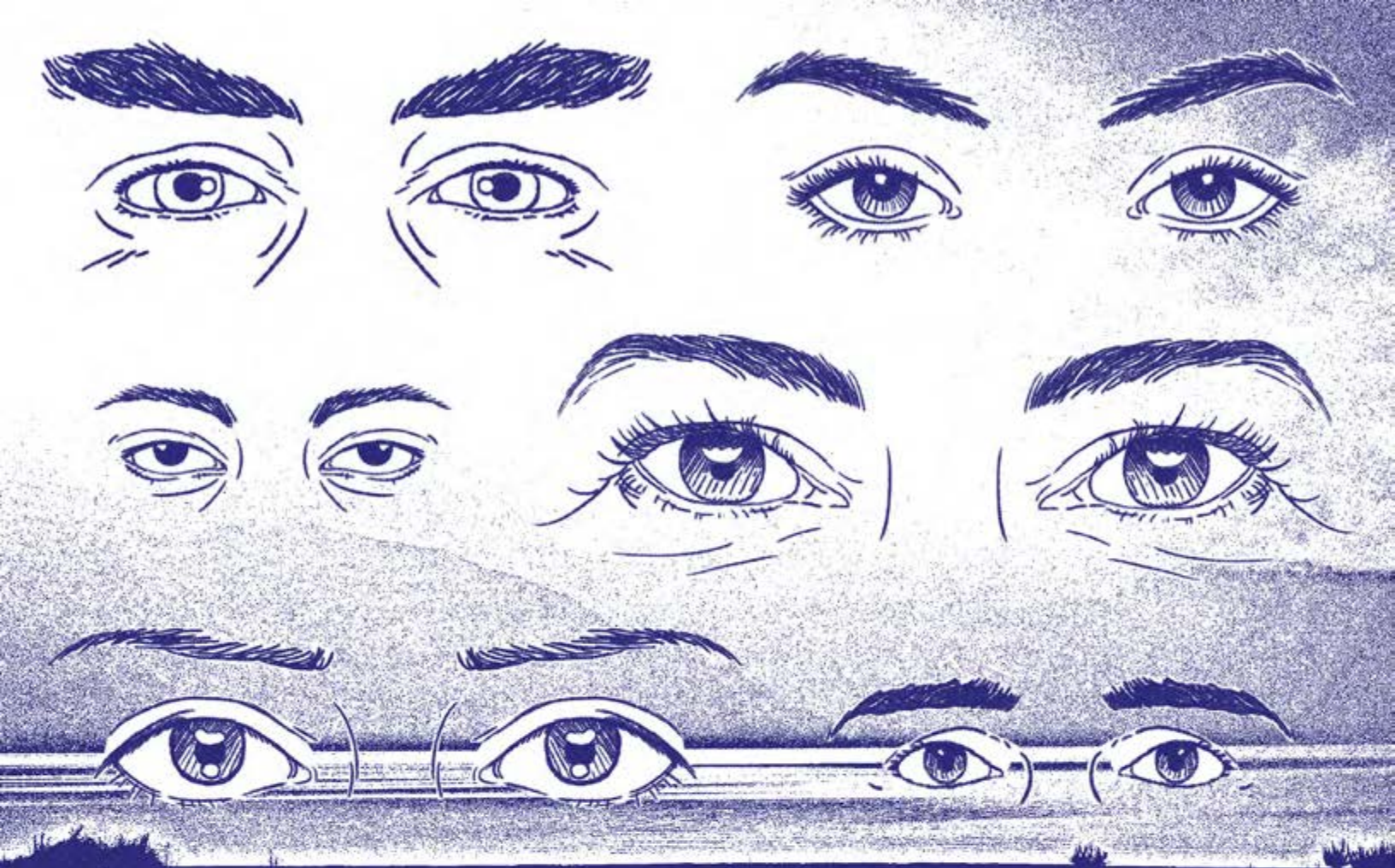
## E. ¿A QUIÉN SE DIRIGE?

A todas las personas que trabajan de manera directa e indirecta en el desarrollo de territorios y/o grupos vulnerados o se estén preparando para ello, ya sean técnicos, profesionales o líderes que provengan de la comunidad, el mundo público, la sociedad civil, la academia u organizaciones privadas. Apasionados con vocación social que estén trabajando en el barrio, en la sede o

pensando y esbozando acciones en una oficina, en la micro o en su habitación. Porque creemos que los contenidos y aspectos técnicos son adquiribles a través de diversos medios, pero no la voluntad genuina y desinteresada del trabajo comunitario. Este Articulario se dirige a todas esas personas que luchan.







A riesgo de ser poco novedosos, recordaremos que **no existe imparcialidad u objetividad cuando se promueven formas de analizar o hacer**. A toda acción intencionada de este tipo subyace una postura, un posicionamiento que se construye en base a formas de ver el mundo compuestas por aspectos culturales, ideológicos, éticos, técnicos y un largo etcétera ¡Y no da lo mismo!

Una persona nacida y criada en Santiago de Chile probablemente tendrá distintas ideas, técnicas y nostalgias al momento de hacer una empanada que una que ha vivido toda su vida en Bogotá, Colombia. Algo parecido puede pasar entre un chamán peruano, un cardiólogo argentino y un quiropráctico alemán a la hora de diagnosticar e intervenir el dolor de pecho que presenta su compungido paciente. Son todas formas de comprender la realidad que configuran la relación entre el observador y lo observado, determinan las prácticas que se realizan y los resultados que se obtienen. Es, en definitiva, el lugar desde donde se habla y se actúa: el paradero del cual se debe ser consciente y crítico si se pretende una apertura genuina al aprendizaje continuo.

En este apartado exponemos algunas ideas y conceptos que dan forma a las convicciones de este Articulario y definen su paradero ético y metodológico. Los ponemos sobre la mesa para aportar al debate existente en torno a los ejercicios de diagnóstico participativo que se realizan en contextos vulnerados y, de paso, remar en contra de las fuerzas despolitizadoras que acechan la práctica e inundan el terreno del trabajo y la intervención comunitaria<sup>1</sup>.

1. **Letelier, L. (2018) *El barrio en cuestión: fragmentación y despolitización de lo vecinal en la era neoliberal.***



**¡Artículo recomendado!** Leelo aquí.



**Mussot, M. (2018) *Intervención social en tiempos de neoliberalismo en América Latina.***

**¡Artículo recomendado!** Disponible aquí.

**Vivero, L. (2017) *Despolitización e invisibilización del Trabajo Social.***



Puedes leer esta columna de opinión aquí.



## A. PONIENDO EN VALOR LA COMPLEJIDAD

El pensamiento científico lleva más de 400 años modelando la forma en que las sociedades occidentales se relacionan con el mundo. Con avances y beneficios innegables, pero también con una larga lista de sesgos, prejuicios y vicios. Entre ellos, la fragmentación y descontextualización de lo que se ha entendido como *objeto* de estudio. Dicho así quizás no parece tan grave, pero ¿podríamos entender por qué la planta se ha secado sin considerar la calidad del suelo que habita, el microclima que ha experimentado en el último tiempo, el brote de una plaga de pulgones en el jardín del frente o las constantes y líquidas visitas del perro que vive en la casa? Podríamos hacernos una idea -¡e incluso creer por mucho tiempo que es la correcta!-, pero si no consideramos otros factores que inciden en lo que se observa, será una idea incompleta, un segmento de algo mayor, y esto impactará en la calidad y sostenibilidad de las soluciones que se diseñen. Parafraseando a Morin<sup>2</sup>, uno de los referentes de la *epistemología de la complejidad*:

2.

Morin, E. (1990) *Introducción al Pensamiento Complejo*. Ediciones Gedisa.

¡Libro recomendadísimo!

¡ A CONOCIMIENTOS MUTILADOS,  
PRÁCTICAS MUTILANTES !



Como en muchos otros ámbitos este reduccionismo ha impactado en las políticas sociales, que se suelen diseñar en base a *evidencias* que no incorporan la naturaleza sistémica y dinámica que caracteriza a los fenómenos que pretenden abordar<sup>3</sup>. Triste prueba de esto es el fracaso de las políticas que han tratado por décadas de abordar la pobreza desde una óptica economicista centrada en ingresos en muchos países del orbe<sup>4</sup>.



3. Muestra de este lento pero necesario reconocimiento es la adaptación de índices de “pobreza multidimensional” en las estimaciones de diversas instituciones y gobiernos. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) incorporó índices multidimensionales el 2010. México y Colombia en 2008 y 2011, respectivamente. Chile hizo lo suyo en la aplicación de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) a partir del 2015.

Aunque como especie tengamos la tendencia evolutiva a simplificar los estímulos del entorno para hacerlos comprensibles, **la intervención comunitaria debe desafiarse a abrazar e incorporar con urgencia la complejidad en su teoría y práctica.** Los fenómenos socioambientales que retan a las sociedades modernas no pueden comprenderse desde un pensamiento disyuntivo, dualista, reduccionista, simplificador y acrítico<sup>5</sup>. Hay que generar las condiciones necesarias para incorporar una visión holística e integrada, un sentido de apertura a nivel individual y organizacional que permita percibir, reconocer y abordar la multiplicidad de elementos y perspectivas que emergen de sistemas que son vivos y dinámicos. En esa complejidad, propia de todo ecosistema y forma de organización, no hay un problema: hay claves para mejores decisiones y soluciones<sup>6</sup>.

Empujados por la coherencia, el reconocimiento de la complejidad como condición y valor de los fenómenos sociales nos lleva a otros reconocimientos urgentes y transformadores de la práctica comunitaria: lo territorial y lo interseccional.

4. CEPAL (2019) *Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en Transición.*

**¡Documento recomendado!**  
Disponible aquí.



5. Urquieta, Mariñez y Jorquera (2017) *Territorio como medium: Discusión sobre rendimientos analíticos para las observaciones de la complejidad socio-espacial.*

**¡Artículo recomendado!**  
Disponible aquí.



Véase también Bosier (2015), ya citado.

6. Buena muestra de estos desafíos y su compleja multidimensionalidad son los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por las Naciones Unidas el 2015.**



# I. LO TERRITORIAL

¿Es lo mismo nacer y desarrollarse en un sector rural que en uno urbano? ¿Tiene las mismas experiencias la niña que crece en un barrio en situación de pobreza que aquella que ha vivido toda su vida en el más rico de la ciudad? ¿Un barrio marcado por la actividad y el comercio nocturno tiene las mismas necesidades que uno residencial?

**El territorio es más que una delimitación geográfica o una referencia espacial, es un escenario ecosistémico complejo** (¡era que no!) en permanente desarrollo físico, social y simbólico a partir de los procesos históricos de dominio y apropiación del espacio que llevan a cabo quienes lo habitan<sup>7</sup>. Son espacios dinámicos donde interactúan fuerzas de distinta índole: instituciones, empresas, comunidades, movimientos sociales, etc. Y es este dinamismo el que determina su configuración única e irrepetible. En cada territorio hay una historia, una identidad, unos símbolos, una configuración física, ambiental, social y humana que lo diferencia de otros territorios. Y esta construcción, desde su particularidad, favorece también el surgimiento de ciertas interacciones sociales, ciertas experiencias humanas, ciertas oportunidades, decisiones e historias de vida. En ese sentido, **fenómenos como la pobreza o cualquier otra forma de vulneración de derechos están profundamente ligados al contexto territorial en que se desarrollan.**

En esta noción integral y humanizadora del territorio, entendido como el resultado de relaciones entre actores sociales con proyectos, significaciones y/o intereses diferenciados, no sólo se reconoce la relevancia del consenso y el encuentro como formas de construcción. Las asimetrías de poder, la disputa y el conflicto también deben ser incorporados como elementos constitutivos de su desarrollo y puntos críticos para la acción comunitaria.

Este Articulario contiene el deber de posicionar a los territorios como marcos de referencia centrales para el diseño de la política pública o cualquier tipo intervención comunitaria, donde a su vez se reconozca a quienes lo habitan y construyen como protagonistas de su dirección y desarrollo.

7. Véase Urquieta, Mariñez y Jorquera (2017), ya citado



## II. LO INTERSECCIONAL

Si nos ubicamos mentalmente en un barrio en situación de pobreza de la comuna de Pudahuel en Santiago de Chile ¿Las experiencias de vulneración de una mujer migrante de origen haitiano, piel negra y lesbiana serán las mismas que las de su vecina chilena heterosexual?

### **En todas las representaciones de vulneración de derechos coexisten distintas formas de opresión.**

En la pregunta anterior *etnia*<sup>8</sup>, orientación sexual y clase son categorías sociales de las cuales pueden emerger distintas formas de violencia o discriminación que *se intersectan* e interactúan entre ellas<sup>9</sup>. No ocurren de manera separada, se superponen y entremezclan dinámicamente, ya sea desde un punto de vista subjetivo o intersubjetivo.

**El reconocimiento de esta simultaneidad, que configura distintas realidades, identidades, experiencias y relatos de vulneración, pone en valor la complejidad con la que se estructura un mundo social en permanente y cambio.**

Creemos que el *enfoque interseccional*, surgido de la mano del feminismo y los estudios de género<sup>7</sup>, aporta a robustecer la óptica desde donde se observan e intervienen los contextos de vulneración en general y supone importantes oportunidades y desafíos para el diseño de políticas de protección de derechos humanos, más en consideración de los procesos globales de migración que se están desarrollando y el renovado auge de los nacionalismos y fascismos que han surgido en distintas partes del mundo, con sus lamentables consecuencias racistas, sexistas, xenófobas, clasistas o heteronormativas<sup>10</sup>.

8. La noción de *etnia* incluye aspectos biológicos y culturales. La *raza*, como categoría de análisis y segmentación socio-demográfico, es un concepto cargado de violencia y soberbia histórica que no aporta a un análisis inclusivo de los complejos fenómenos actuales. Científica y evolutivamente hablando, el color de piel –así como otros aspectos morfológicos del ser humano- no constituye una raza: es sólo expresión de adaptaciones epidérmicas a distintas situaciones climáticas. Esto, claro está, no tiene nada que ver con el necesario análisis de las formas de opresión que surgen a partir de las ideologías, tendencias o procesos de exclusión que se configuran a partir del constructo social de *raza*, como el racismo o las distintas formas de *racialización* que operan sobretudo en torno a territorios y grupos vulnerados (racialización de la pobreza, de la delincuencia, de la migración, del mercado laboral, etc).

10. Viveros, M. (2016) La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación

**¡Artículo recomendado!**

Disponible aquí.



**Libros recomendados:**

Angela Davis (2005) *Mujeres, raza y clase*.

Editorial Akal y Vandana Shiva (2016)

*Ecofeminismo*. Editorial Icaria

**Te recomendamos este documental breve:**

“Soy negra, soy marica y soy puta”,

dirigido por Cas van der Pas

& Hugo Meijer.



CLASE

SEXO

9. Las categorías de análisis posibles son diversas y dependerán del contexto o experiencia de vulneración. La edad, la religión o la (dis)capacidad son otros mundos posibles.

11.

Olivares-Espinoza, B.; Winkler, M.; Reyes-Espejo, M.; Barroeta, H.; y Montero, M. (2017) *¿Y si pensamos la comunidad con derechos? Psicología Comunitaria, derechos y políticas públicas. Una relación compleja.*

**¡Artículo recomendado!**  
Léelo aquí.



## B. EL RECONOCIMIENTO DEL OTRO

**Es imposible posicionarse desde un punto de vista comprensivo ante cualquier contexto vulnerado si no empezamos por lo básico:**

**reconocer al otro como PERSONA.**

Quizás parezca obvio y ningún lector dude de que esa sea su postura, pero el diseño de la política pública y la práctica de la intervención social contienen elementos que pueden generar dudas al respecto<sup>11</sup>.

Un siglo antes de la fundación del pensamiento científico cartesiano que versaba el famoso *pienso luego existo* (S. XVII), se iniciaron en América Latina los procesos de conquista y genocidio de gran parte de los territorios y pueblos originarios, donde se impusieron formas de dominación que entendían al otro como instrumento, como objeto oprimido, convirtiéndolo en extraño en su propia tierra, en seres bestiales, incultos y bárbaros. Ninguna novedad si pensamos en el Imperio Romano o en otros procesos de expansión territorial previos basados en la conquista, el sometimiento y el exterminio, que proyectados en el tiempo no distan mucho del sinfín de conflictos y graves violaciones a los derechos humanos que se informan diariamente en cualquier plataforma virtual.



12.

**Te recomendamos este mini-documental:**

“La Otredad”, ideado por  
Lucía Presta y Eliana Page.



13.

Montero, M. (2010) *De la ética del individualismo a la ética de la otredad: La noción de Otro y la liberación de la psicología.*

**¡Ensayo recomendadísimo!**  
Disponible aquí.



A riesgo de caer en la descontextualización, mencionamos estos eventos fundacionales de lo que históricamente se nos ha propuesto como modernidad, cargados de violencia física y simbólica, para graficar un elemento que nos constituye como seres sociales profundamente imperfectos.

Es importante reconocer que **en la acción de dominio, de someter a otro sea de la forma que sea, existe una idea unívoca y egoísta de identidad**, donde, siguiendo el ejemplo anterior, se define al ser como español, europeo, cristiano, y al no ser como bárbaro e inferior. Algo similar ocurre cuando juzgamos al otro desde un dualismo moral basado en las ideas de lo “bueno” y lo “malo”: **incurrimos en una reducción del otro, en una cosificación de la persona.**

Esta tendencia, que recuerda nuestra condición limitada y animal más primitiva, es la que sustenta en parte importante todos los fenómenos de vulneración de derechos y de exclusión social que fundan las convicciones de este documento. Y quien lucha contra los vicios de esos peligrosos reduccionismos en lo social tiene también el desafío de superarlos en sus propios ejercicios de encuentro, análisis e intervención.

El genuino reconocimiento del otro implica desarrollar **la capacidad de alternar la perspectiva propia con la ajena**, yendo más allá de la propia manera de ver el mundo. Implica escuchar sin prejuicios, con atención plena en el otro y su totalidad, desde donde sufre y es oprimido. Este ejercicio de alteridad favorece el diálogo entre personas, enriqueciendo la práctica del trabajo sociocomunitario y abriendo posibilidades de encuentro para la construcción colaborativa de realidades más amables para todas y todos<sup>12</sup>. En palabras de Maritza Montero:

*Incluyendo al otro el uno se libera de la pobreza de la exclusión. La exclusión empobrece a la totalidad, empobrece las relaciones, y por lo tanto, empobrece al uno que las controla. La liberación debe ser el momento afirmativo de la alteridad y del nosotros.<sup>13</sup>*

## I. CREADORES DE CONOCIMIENTO

Lo anterior implica reconocer aspectos que son esenciales a nuestra especie. Entre ellos, destacamos la capacidad creativa, ese *superpoder* que toda persona o grupo tiene de transformar la realidad mediante su accionar en ella, y que ha venido siendo maltratado por concepciones y experiencias educativas concebidas en torno a lógicas de mercado que recrean, refuerzan y perpetúan el vicio reduccionista y, por tanto, las múltiples formas de opresión que de ahí emergen.

Esta fuerza, que incluye la capacidad reflexiva, genera creencias y conocimientos, formas de hacer y de pensar que modelan identidades, orientan nuestra experiencia en el mundo y configuran las relaciones y espacios que habitamos, movilizand o idiosincrasias territoriales, creando territorio. Con las diferencias que dan forma a la riqueza de lo local, esto ocurre en Puerto Montt, en Nueva York o en una pequeña tribu del Amazonas. El sujeto nunca debe ser entendido como un pasivo, un objeto de, un receptor de. Todo ser humano lleva consigo una mochila de elementos que interactúan activamente con el ecosistema que habita.



**Y cuando hablamos de desarrollo territorial<sup>14</sup> o participación ciudadana, hablamos de la posibilidad de encuentro de estos saberes que pueden operar en formas disímiles de ver el mundo, oportunidad que queda anulada y se convierte en un ejercicio espurio cuando no existen las capacidades de reconocer al otro y los conocimientos que contiene para una construcción común<sup>15</sup>.**

14. Entendido según Sergio Boisier (2013, 2015) como un proceso endógeno, sustentable y descentralizado que depende de cuatro grandes bloques de factores: una base material indispensable, una disposición mental colectiva, el potencial endógeno latente en todo territorio (saberes, capacidades, etc.), y lo más importante, el conjunto de subsistemas que definen la complejidad del territorio y que bajo determinadas condiciones permiten la emergencia del desarrollo.

15.

**Te recomendamos este mini-documental:**

“Interferencias”, dirigido por Diego Lizarazo Arias.



¿Y cuándo ocurre esto? ¡Más seguido de lo que pensamos!: cuando se imponen las formas hegemónicas de conocimiento validadas por la academia, que basadas en creencias eurocéntricas y los dictámenes del mercado ponen el saber popular en un escalón inferior. Cuando llamamos *experto* a quien nunca ha pisado el territorio y llega a proponer soluciones sin la participación efectiva de quienes lo viven cotidianamente. Cuando una *profesional* llega a la sede a “enseñar” desde una concepción verticalista del aprendizaje en vez de a “compartir” conocimientos. O cuando la señora de la junta de vecinos comenta “*usted es el que sabe*” y no decimos nada que cuestione ese impuesto y limitante prejuicio<sup>16</sup>.

**Estas formas de asimetría y anulación basadas en un egocentrismo miope y los valores neoliberales<sup>17</sup> emanados de la paradójicamente llamada sociedad del conocimiento no reconocen recíprocamente los saberes de un otro** que puede haber recorrido las calles del barrio desde su infancia, que conoce aspectos físicos y ambientales, las formas de hacer, los simbolismos y dinámicas relacionales, puntos de encuentro y conflicto, las experiencias de intervención

previas, sus resistencias, éxitos y fracasos. Si comprendemos la riqueza y sensibilidad de esos saberes para la realización de un diagnóstico integral y una intervención sostenible ¿Quién es el verdadero experto en el territorio? Y si, yendo más al fondo, constatamos que distintas instituciones hoy vuelcan con urgencia su interés al estudio de saberes y técnicas ancestrales de comunidades rurales e indígenas para dar solución a la catástrofe socioambiental generada por la depredación sin límites del modelo productivo imperante<sup>18</sup>. ¿Tiene sentido que se monopolice la validez y el valor del conocimiento?

**El conocimiento técnico/profesional y los saberes que emanan de la experiencia y la relación directa con el territorio deben entenderse como complementarios, con todo el ejercicio de autoconocimiento y autocritica que eso conlleva.** Es la única forma de favorecer la legitimidad dialógica que requieren las diversas formas de *procesos participativos* que hoy inundan los discursos institucionales.



16. Véase Montero (2010), ya citado.

17. Aquellos que surgen de un régimen dominante y desigual caracterizado por privilegiar los derechos de propiedad privada, la desregulación del mercado y el comercio, donde se relega el rol del estado a crear marcos institucionales apropiados para el desarrollo de estas prácticas.

18.

**¡Entrevista recomendada!**


Etnoecología:  
la memoria de la  
especie humana.



## II. SUJETOS DE DERECHO

La pobreza y la exclusión social son las formas más extendidas de opresión de nuestro tiempo y su liberación el mayor desafío de los derechos humanos<sup>19</sup>. Cada segundo millones de personas son privadas de sus derechos económicos, sociales y culturales, pero no sólo eso: la vida, la integridad y la seguridad de estos grupos es constantemente vulnerada. **Al desarrollarse en contextos o situaciones de exclusión que de distintas maneras disminuyen su capacidad de hacer o ser lo que valoren como necesario o deseable, su libertad sufre un grave ultraje: la de quien vive sólo para no morir, agotando su libertad en esa lucha diaria<sup>19</sup>.**

Quien vive en situación de pobreza o exclusión social no siempre es libre de evitar el hambre, la sed, la enfermedad o el analfabetismo. No es libre tampoco de recibir información de todo tipo o de difundir su pensamiento, de trasladarse a cualquier punto del territorio que habita, de participar en la junta de vecinos o el gobierno. Todas libertades fundamentales inherentes a la persona y a su dignidad, que corresponden a derechos humanos que son violados sistemáticamente.



NO HAY FUTURO!!

En este sentido, destacamos la relevancia de dirigir la mirada hacia los contextos que configuran las distintas situaciones de vulneración de derechos: en los sistemas, culturas, normas y territorios que se habitan están las fuentes de la pobreza y la exclusión, no en las personas.

19.

de la Vega, C. A. (2018). *La filosofía de la liberación y la analéctica en los derechos humanos*.

¡Artículo recomendado!  
Disponible aquí.





20. Véase Olivares-Espinoza, B.; Winkler, M.; Reyes-Espejo, M.; Barroeta, H.; y Montero, M. (2017) y Valverde, F. (2008), ya citados.

La noción de derechos humanos afirma la dignidad de la persona frente al Estado, reconociendo que todo ser humano, por el hecho de serlo, es portador de atributos autónomos que deben ser reconocidos y protegidos. Basta con ser persona para ser titular de derechos. Así, cuando hablamos de la pobreza y su erradicación debemos también hablar de los derechos humanos, de su protección, respeto, satisfacción, garantía y de las obligaciones correspondientes de los Estados en esa materia. **Debemos entonces hablar también de una democracia aún en desarrollo, en proceso de democratización y descentralización, y de la urgencia de su consolidación.**

Por otro lado, la afirmación de toda persona como sujeto de derechos considera necesariamente un cuestionamiento al enfoque tradicional que



entiende al otro como beneficiario, como objeto de protección, de asistencia o de estudio. **Toda política pública o programa ligado al desarrollo social que reconozca legítimamente al otro debe reivindicar a personas, comunidades y territorios como sujetos de derecho y actores protagónicos en la construcción de ese desarrollo. Por tanto, el ejercicio diario de la intervención social debe entenderse como un espacio de desarrollo personal y colectivo, de ejercicio de derechos y de práctica ciudadana<sup>20</sup>.**

### III. VULNERADOS, NO VULNERABLES

La frase *el lenguaje construye realidades* contiene una verdad profunda. Cómo *lenguajeamos*<sup>21</sup> habla sobre cómo observamos el mundo y nos relacionamos con él, lo que a su vez incide en nuestras formas de hacer. Por tanto, el lenguaje puede ser una forma de hacernos conscientes de cosas y también de modificar conductas. En un mundo de seres sociales, el lenguaje crea culturas.

Según la Real Academia Española, la palabra *vulnerable* se refiere a algo o alguien que puede ser vulnerado o dañado física o moralmente. Se refiere a una probabilidad, a una condición que es parte de la naturaleza de un ser, que lo define. Y la *vulnerabilidad*, por otro lado, sería la cualidad de esta posibilidad y condición.

21. Bello neologismo utilizado por el biólogo y filósofo chileno Humberto Maturana para enfatizar el carácter dinámico y relacional del lenguaje.

Este Articulario propone hablar de vulneración, de personas, grupos y territorios vulnerados, término que señala la acción, un daño que ocurre o ya ha ocurrido. Nos sitúa frente a la situación como una adversidad, como una injusticia que puede ser modificada y pone el énfasis en lo que daña, que es externo y debe ser identificado para su intervención y cambio. Nos conecta con el sentimiento de indignación, nos moviliza a solidarizar para combatir lo que configura esa opresión, siempre desde una óptica dialógica que otorgue el protagonismo a la persona o grupo vulnerado como principal agente de su proceso de liberación y desarrollo.

Entendido así, y volviendo a la idea de construir realidades mediante el lenguaje:

1. Referirse a una condición implica perpetuar e inmovilizar algo que en realidad es una situación transitoria, posible de ser modificada. Y si volvemos a la urgencia de reconocer al otro y sus potencialidades como persona, negar la posibilidad de cambio es una forma de anulación. La pobreza y la exclusión social son *situaciones* que puede vivir una persona o un grupo, no una condición. Que la inercia del modelo socioeconómico neoliberal entrampe la posibilidad de estos urgentes procesos sociales, es otra cosa.

2. La idea de condición centra la vista en el sujeto, cuando la mayoría de las veces los elementos de opresión en contextos de pobreza y exclusión social suelen estar configurados en aspectos externos a las personas (aspectos físicos, ambientales, económicos, legales, etc.). ¿La pobreza y la exclusión generan impactos individuales y grupales que también deben ser observados? ¡Por supuesto que sí! Pero aquí hablamos de enfocarnos a soluciones de fondo, que pasan obligatoriamente por intervenir aspectos que son externos y que suelen ser las causas o factores de esos impactos “internos”.

3. La idea de vulnerabilidad nos conecta con una emocionalidad de compasión, donde el otro, el “pobrecito”, el “débil”, es alguien que requiere de nuestra beneficencia y caridad. Y ya vimos que el paternalismo se basa en una concepción asimétrica y reductora del otro que también es una forma de no reconocer sus potencialidades y capacidades.

VULNERABILIDAD

SITUACIONES

PATERNALISMO

ASIMÉTRICA

EXTERNO

REDUCTORA

## C. LA FACILITACIÓN COMO OPCIÓN METODOLÓGICA

Como ya hemos revisado, las formas de hacer en el trabajo sociocomunitario no son neutrales ni dan lo mismo. Suponen un posicionamiento, unas habilidades, unos diseños, unas metodologías y unos impactos. Son determinantes en los logros y fracasos de un proceso de intervención, y más importante aún, **inciden en la experiencia de personas, grupos y comunidades cuyas vidas y derechos no deben seguir siendo vulnerados por diseños programáticos insuficientes o metodologías que no estén a la altura del desafío**<sup>22</sup>.

El Articulario se la juega por la facilitación como principal opción metodológica<sup>23</sup>, ya que en su amplitud y versatilidad reúne las condiciones necesarias para acompañar el trabajo en terreno en contextos vulnerados, vehiculando experiencias grupales desde un espacio de igualdad y reconocimiento de la *otredad*, donde los actores del territorio, sus sentires y saberes son el principal motor para el avance de la experiencia.



22. Véase Olivares-Espinoza, Winkler, Reyes-Espejo, Barroeta y Montero (2017), ya citado.

23. Entendemos la facilitación como el conjunto de habilidades, técnicas y herramientas versátiles e intencionadas que se ponen a disposición en un espacio de encuentro para favorecer condiciones que permitan el desarrollo de procesos grupales y personales.



24.

Recomendamos revisar el *Manual de Herramientas para la aplicación del Enfoque Territorial a escala intracomunal* desarrollado en el marco del Programa Más Territorio de FOSIS (2017), o la *Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico y Territorial y Local* (2013) elaborada por el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (Congope).

¡Artículo recomendado!

Disponibile aquí.



25.

Bilbao, M., Martínez-Zelaya, G., Pavez, J., & Morales, K. (2018). *Burnout en trabajadores de ONGs que ejecutan política social en Chile.*

Puedes leer el artículo aquí.



En la labor sociocomunitaria un facilitador media entre los miembros de un grupo, pero no es un moderador. Activa y motiva a miembros de la comunidad, pero no es un animador. Pone a disposición herramientas y conocimientos, favorece procesos de reflexión, descubrimiento e intercambio de ideas, pero no es un profesor, un psicólogo ni un coach. Un facilitador es capaz de leer y navegar en la complejidad, en las texturas del grupo e ir activando a través de técnicas y acciones socioeducativas elementos concretos o simbólicos que favorecen la interacción y colaboración del colectivo para el logro de un objetivo común. **La facilitación articuladora favorece el encuentro entre personas poniendo en el centro la colaboración, la equidad y el diálogo como principales medios de acuerdo, avance y liberación del oprimido. Un facilitador es por y para la realización de lo colectivo.**

La facilitación requiere de una serie de habilidades y actitudes<sup>24</sup>, pero nada de eso tiene mucho sentido si no existen valores y convicciones previas en quienes la llevan a cabo. Además de lo que se ha comentado en los puntos anteriores, queremos destacar dos: la esperanza y los estándares de calidad.

Es fácil perder la convicción y la esperanza cuando se trabaja en permanente contacto con el sufrimiento humano. El trabajo sociocomunitario, agitado además por condiciones laborales, institucionales y/o presupuestarias que raramente son las ideales, tiene su propia historia de *burnout*, qué duda cabe<sup>25</sup>. Sin embargo el ejercicio de facilitación exige un involucramiento valórico y emocional importante. La persona facilitadora debe vivir la convicción y la esperanza de que las realidades de opresión pueden cambiar. No se aprovecharán todas las potencialidades de una

técnica ni se pondrán a disposición habilidades y actitudes útiles para el desarrollo de un proceso si no se cree en lo que se hace. **Parafraseando a Freire, es imposible facilitar sin ese coraje de querer el bien, sin la valentía de los que insisten mil veces antes de desistir**<sup>26</sup>.

En la misma línea está el desafío de profesionalizar permanentemente el ejercicio de la facilitación, que en este contexto del trabajo comunitario no debe ser entendida como una actividad recreativa o puramente lúdica. No se trata de rodearse de personas, aplicar técnicas y herramientas que no están interiorizadas, ponerse a improvisar para pasar un buen rato y firmar listas de asistencia. **La facilitación es un ejercicio intencionado, sensible y sistemático que requiere de análisis, planificación, diseño y trabajo en equipo si se pretende favorecer cambios que impulsen procesos de desarrollo territorial.** En su ejercicio se debe incorporar un profundo sentido de responsabilidad y rigor metodológico, orientado al logro de altos estándares de calidad y al cumplimiento de los objetivos propuestos por la intervención.



26.

Freire, P. (2011)  
Pedagogía de la esperanza.  
Ediciones S. XXI

**¡Libro recomendado!**

# ORIENTACIONES



Este apartado tiene por objetivo proponer conceptos, consideraciones y recomendaciones para orientar, pensar y re-pensar el diseño metodológico, la planificación y la ejecución de diagnósticos participativos en contextos vulnerados desde un enfoque territorial, poniendo en valor las temáticas y oportunidades que puedan surgir en el trabajo de primera línea, en el encuentro directo con otros y otras.

Hemos incorporado voces que hablan no sólo desde una posición técnica, sino también desde las sensibilidades locales que pueden movilizar este tipo de procesos en los grupos y territorios vulnerados, que normalmente cuentan con experiencias previas de intervenciones realizadas por entidades públicas, privadas o de la sociedad civil.



## ¿QUÉ ES EL DISEÑO METODOLÓGICO?

Con diseño metodológico entenderemos la forma en que cada persona o grupo que interviene organiza su ejercicio de intervención. En esta tarea recordamos la relevancia de que lo metodológico –que se refiere al conjunto de *formas de hacer*– esté soportado por la postura ética y política de quien interviene; es decir, que el diseño de cada encuentro, técnica o acción que se lleve a cabo responda con coherencia interna a estos principios básicos que orientan a cada intervisor/a en su quehacer<sup>1</sup>. En el capítulo anterior nosotros ya hemos declarado algunas convicciones que guían nuestro trabajo, ¿el lector tiene claras cuáles son las tuyas y/o las de la organización que representas?

1. García, J. (2009)



## A. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Con pensamiento o visión estratégica nos referimos a la capacidad de percibir o analizar una realidad futura para planificar acciones sobre ella y lograr los objetivos que se desean. Esto requiere proponerse fines de corto, mediano y largo plazo, diseñar acciones en base a los recursos disponibles, analizar el contexto, los cambios socio-económicos, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos que pueden tener incidencia en la planificación –entre otras dimensiones posibles según el territorio desde el cual se piensa- y contar con la flexibilidad necesaria para administrar los imprevistos y complejidades propios de un mundo cambiante<sup>2</sup>.

**En un primer acercamiento puede sonar como algo difícil y lejano, pero lo cierto es que regularmente nos enfrentamos a situaciones que resolvemos con algún nivel de pensamiento estratégico:** la planificación familiar, la administración de los ingresos personales o familiares, la elección de una carrera, cambiarse de trabajo, organizar un viaje, son todos ámbitos que requieren cierto análisis para que las decisiones que tomemos nos permitan obtener los resultados que esperamos.

2. Mintzberg, H. (1997), Alonso, A. (2004), Garrido, F. (2007)



Como concepto normalmente se ha asociado a modelos complejos que orientan el funcionamiento de organizaciones del sector privado y público, y que podemos ver reflejados en instrumentos municipales como los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO) y los planes reguladores, de los cuales a su vez surgen presupuestos, programas, metas por departamentos y una serie de elementos que configuran y orientan el funcionamiento de una organización. **Afortunadamente, el pensamiento o visión estratégica también existe fuera de las culturas institucionales o corporativas: se trata de una competencia cuya aplicación reflexiva o metodológica puede fortalecer en distintos niveles un proceso de desarrollo territorial y el ejercicio del trabajo sociocomunitario<sup>3</sup>.**

Recomendamos poner a disposición y activar este tipo de conceptos en el diálogo con la comunidad y sus grupos siempre en base a ejemplos pertinentes y explicaciones claras. También sugerimos la apertura constante a conceptos, saberes y formas de entender este tipo de escenarios que puedan existir en el territorio.  
¡El lenguaje crea realidades para todas y todos!

**En un diagnóstico participativo el análisis y los hallazgos que supone la aplicación sistemática de un**

**pensamiento estratégico a través de diversas metodologías, enriquece el sentido de la acción comunitaria orientada a la construcción de futuro y facilita el descubrimiento de distintos caminos a seguir para el logro de las metas que emerjan del proceso.** En ese sentido, un desafío relevante para quien acompaña y facilita la experiencia es favorecer mediante el diálogo, la deliberación y el acuerdo el desarrollo de una visión estratégica con pertenencia local que sea

capaz de traducirse en objetivos claros, una planificación ordenada y posteriormente en acciones concretas.



Dependiendo de la envergadura y las necesidades del proceso, la aplicación de un pensamiento estratégico también puede incluir la definición de objetivos medibles a través de la selección o creación de indicadores de desempeño (también conocidos como KPI, *key performance indicator*)<sup>4</sup>.

3.

González, M. (2011) / Gallicchio, E. (2010) *El desarrollo local: ¿Territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica.*

**¡Artículo recomendado!**  
Disponible aquí.



4. CEPAL (2009) |



## MODELO DE INTERVENCIÓN

Como te podrás imaginar, para la práctica del pensamiento estratégico se requiere necesariamente de un plan (lo que en el mundo empresarial y el sector público se conoce como *planificación estratégica*<sup>5</sup>). Y si bien cada plan será único e irrepetible al emanar de una realidad particular, en el mundo del trabajo sociocomunitario y territorial existen múltiples propuestas de modelos de intervención que aportan con esquemas referenciales para orientar estas planificaciones. Se trata de desarrollos teóricos que sirven para guiar la práctica, nunca para determinarla.

Dentro de los aportes elaborados en Chile, recomendamos dos manuales que desarrollan modelos de intervención con paraderos éticos y metodológicos declarados, y que proponen detalladamente fases de diagnóstico participativas desde un enfoque territorial.

- *Manual metodológico Acción Territorial Vecinal (2018), desarrollado por un equipo de profesionales de la Universidad Católica del Maule y de SUR Corporación de Estudios Sociales y Educación, con el financiamiento del Gobierno Regional del Maule.*



**Puedes descargarlo aquí.**

- *Manual metodológico Programa Más Territorio (2017), desarrollado por el equipo técnico de FOSIS, Ministerio de Desarrollo Social, con el apoyo de profesionales de la Universidad de Chile, CEPAL y Corporación Territorio.*



**Puedes descargarlo aquí.**



5. CEPAL (2009)



## INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA: LA CARTA DIDÁCTICA

En un nivel menos macro, pero igualmente significativo, existen herramientas concretas y al alcance de todos que favorecen la incorporación de un pensamiento estratégico en el quehacer diario de quien realiza trabajo socio-comunitario y que inciden directamente en la calidad de la experiencia y el proceso de diagnóstico que se acompaña. Nuevamente, la coherencia en el uso y aplicación de estos instrumentos con el plan general y sus concepciones ético-metodológicas es clave.

La carta didáctica es un instrumento que detalla con precisión las actividades a realizar durante un encuentro con el grupo o comunidad, facilitando su planificación, organización e implementación. Es importante que en ella se explicita el objetivo que persigue el encuentro, detallando además las actividades, técnicas participativas, materiales y tiempos considerados en los distintos momentos de la intervención, que suelen ser cuatro: encuadre, integración, actividad central y cierre. En el capítulo V te proponemos un formato concreto.

El valor de esta planificación operativa no está sólo en fortalecer el encuentro que se va a desarrollar, sino también en la oportunidad de análisis y diálogo que abre a los miembros del equipo que desarrolla la intervención, favoreciendo el intercambio de ideas, el pensamiento crítico y trasladar a la práctica las concepciones ético-metodológicas y criterios técnicos que orientan el trabajo que se realiza.

Sugerimos construir y actualizar de manera permanente tu propia **mochila de herramientas** y técnicas antes y durante el trabajo con la comunidad. Esto hará más sencilla la interiorización de los recursos que selecciones y favorecerá los ejercicios de planificación que se realicen con el equipo interventor o con la comunidad.  
¡Como es una mochila imaginaria, pueden entrar muchas cosas!

Otra herramienta que recomendamos siempre es el **cuaderno de campo**, donde puedes ir tomando nota de las cosas que vayas observando o sintiendo en cada encuentro con la comunidad. Se trata de un documento personal que puedes usar como mejor se ajuste a tu creatividad: dibujando, citando frases, anotando tus pensamientos, sentires, referencias teóricas, etc. Su uso sistemático puede ser de mucha utilidad para posteriores análisis, planificaciones, recordatorios, etc.  
**¡Recoméndaselo también a los actores territoriales!**



## B. LA EMERGENCIA DE LO MULTI

Un aterrizaje operacional de la complejidad desde una óptica territorial requiere del desarrollo e incorporación de formas de análisis que permitan visibilizar y abordar los entramados locales que configuran los contextos de vulneración donde se llevará a cabo el diagnóstico participativo. En tiempos donde el prefijo *multi* se ha vuelto casi un deber, relevamos tres conceptos que interactúan entre sí y cuya interiorización tiene una amplia incidencia en el diseño, desarrollo y resultados del ejercicio diagnóstico: **multiescalaridad, multiactorialidad y multidimensionalidad.**

## I. MULTIESCALARIDAD

Hablamos de **multiescalaridad** para entender que el trabajo sociocomunitario se sitúa siempre sobre un espacio que está contenido en distintas escalas formales de la administración territorial pública: comunal, provincial, regional o nacional<sup>6</sup>. En estas escalas conviven multiplicidad de actores, organismos e instituciones que rara vez definen objetivos coordinadamente, lo que genera la aparición de acciones aisladas que se superponen, generando dificultades en la articulación y formación de sinergias<sup>7</sup>. Se trata de un *desacople institucional* visible al interior de cada escala (nivel *intra*-escalar, que puede ser *intra*-comunal o *intra*-provincial, por ejemplo), y que aumenta exponencialmente cuando se hace una relación entre escalas distintas (nivel *inter*-escalar, como podría ser la relación entre la escala comunal y la provincial), obstaculizando objetivos conjuntos y la sostenibilidad de las intervenciones<sup>8</sup>.

Como se podrá intuir, lo anterior es particularmente sensible en el trabajo de primera línea, que suele operar en espacios sociales de escala *intra*-comunal (microterritorios, barrios o localidades), que son *objetos de intervención* de múltiples acciones públicas y privadas que no están configuradas desde ópticas de complementariedad que den cuenta de la evidente interdependencia existente entre las distintas escalas territoriales.

Esta desarticulación institucional se suma indefectiblemente a otros factores externos que configuran las distintas formas de opresión que conviven en los contextos vulnerados.

¿Qué posibilidades de impacto tiene un diagnóstico participativo realizado por la Junta de Vecinos sobre las graves problemáticas socioambientales existentes en su barrio si no existe una articulación con los instrumentos o servicios municipales de nivel comunal que pueden favorecer las acciones de mejora? ¿Y si estas acciones, por su envergadura y calidad técnica, son competencia de fondos o servicios vinculados a la gobernación provincial? ¿Y si no existe una oferta pública o privada pertinente a este tipo de necesidades a nivel comunal ni provincial?

Por esto la relevancia de que los procesos de diagnóstico participativo puedan traducirse en contenidos de agendas locales que reúnan las necesidades, intereses y proyecciones de desarrollo de los territorios vulnerados, las cuales a su vez deben ser socializadas con otros actores comunitarios o institucionales de distintas escalas para irse posicionando en la agenda pública. En el siguiente capítulo encontrarás un conjunto de técnicas que te ayudaran en esta tarea.

7.

Gallicchio, E. (2010) /  
Letelier, F.; Tapia, V.; Boyco, P. (2018)  
*¿Nuevas territorialidades vecinales  
en el Chile neoliberal?*

¡Artículo recomendado!  
Disponibile aquí



**La pertinencia de los actores debe responder a la escala de interés / impacto de las acciones o planes que estén representados en la agenda local.** Gestionar encuentros y alianzas con otros grupos relacionados, asociaciones, juntas de vecinos o unidades comunales será estratégico a la hora de querer posicionar los elementos que surjan del diagnóstico.  
¡Más representación, más poder de negociación!

6. CEPAL (2017) / RIMISP (2016)  
/ Sassen, S. (2007)

8. CEPAL (2017) / Vivar, M. (2016)



## INVOLUCRAMIENTO INSTITUCIONAL

Ya sea que estén enmarcados en programas institucionales, surjan como iniciativas de la sociedad civil o de las mismas comunidades, los procesos de diagnóstico participativo tienen una necesidad vital: el involucramiento activo y sistemático de los gobiernos locales e instituciones relacionadas que estén ancladas en los territorios. En ese sentido, adoptando una óptica multiescalar y multiactoral, es importante considerar estrategias y metodologías que permitan a los actores institucionales valorar las posibilidades y productos que emergen de este tipo de procesos sensibles a las necesidades locales y útiles para la planificación de escala comunal, provincial o regional<sup>9</sup>.

En ese sentido, es importante que quien facilita el trabajo sociocomunitario incorpore en su estrategia el hecho de que los actores institucionales no son neutros, tienen posicionamientos e intereses propios, muchas veces orientados a profundizar los procesos de neoliberalización imperantes más que a favorecer el desarrollo endógeno y legítimo de los territorios<sup>10</sup>. Por tanto, existirán momentos en que la representación institucional de los niveles y escalas territoriales se tensionará o adquirirá distinta forma en tanto el avance del proceso afecte sus intereses ideológicos, económicos, políticos, electorales u otros.

La intervención y abolición de los factores que configuran las distintas formas de opresión que convergen en un contexto con alta presencia de vulneraciones requieren de la concientización y contribución de todos los actores institucionales que operan o tienen intereses en el territorio, por lo cual resulta crítico el diseño de estrategias que permitan su involucramiento activo y consistente en el tiempo.

10.

Tapia, V. (2018) *Geografías de la contención: el rol de las políticas de escala barrial en el Chile neoliberal*.

¡Artículo recomendado!  
Puedes leerlo aquí.



Para proyectar el ejercicio de diagnóstico en una posterior fase de planificación **es importante que los actores territoriales estén familiarizados con el funcionamiento y la organización de las distintas escalas de la administración pública que inciden en el contexto que habitan** ¡Estar informadas es clave para una mejor coordinación y toma de decisiones!

9. RIMISP (2010)

## II. MULTIACTORALIDAD

Junto con lo anterior, es igualmente necesario incorporar una **óptica multiactoral** que valore y otorgue protagonismo a la presencia de los diversos actores que interactúan en los territorios y que constituyen el dinamismo y las tensiones que definen al espacio socialmente construido<sup>11</sup>.

De esta manera, **reconocer necesidades, potencialidades, el historial de dinámicas relacionales, de alianzas y conflictos, así como puntos de interés y desencuentro frente a problemáticas contingentes será clave para la orientación estratégica y metodológica del proceso**<sup>12</sup>.

En una fase inicial te recomendamos **realizar entrevistas individuales a actores territoriales estratégicos** que incluyan preguntas sobre las relaciones existentes en el grupo o territorio desde un punto de vista actual e histórico. *¿Cuáles son los principales grupos u organizaciones? ¿Qué relación tienen entre ellos? ¿Cuáles son las alianzas existentes? ¿Cuáles son los conflictos?*

Así, en el marco de las problemáticas que se aborden en el ejercicio de diagnóstico, será vital identificar y convocar, según corresponda, a actores y agrupaciones de las esferas comunitarias, públicas y privadas, con el fin de favorecer el encuentro entre saberes y competencias que favorezcan el análisis, la planificación y las posibles acciones de mejora.

La apuesta del diagnóstico participativo en clave multiactoral es que si quienes configuran el territorio o grupo vulnerado desarrollan una visión compartida de las formas de opresión existentes y una imagen futura de lo deseable y lo posible, se favorecerá la asociación y articulación de esfuerzos y capacidades, potenciando el proceso de intervención, su pertenencia local y la posibilidad de encuentro con iniciativas anteriores, paralelas y futuras, lo que favorece la construcción de una ruta de desarrollo territorial colectiva y representativa<sup>13</sup>.

La apuesta del diagnóstico participativo en clave multiactoral es que si quienes configuran el territorio o grupo vulnerado desarrollan una visión compartida de las formas de opresión existentes y una imagen futura de lo deseable y lo posible, se favorecerá la asociación y articulación de esfuerzos y capacidades, potenciando el proceso de intervención, su pertenencia local y la posibilidad de encuentro con iniciativas anteriores, paralelas y futuras, lo que favorece la construcción de una ruta de desarrollo territorial colectiva y representativa<sup>13</sup>.

11. Urquieta, Mariñez y Jorquera (2017) / Mascareño y Büscher (2011) / Gallicchio, E. (2010)

12. Raczynski, D. (2003)

13. Raczynski, D. (2003)



## ACTIVACIÓN COMUNITARIA AMPLIA Y DIVERSA

Por *activación comunitaria* entendemos las posibilidades que abre el proceso de diagnóstico participativo para promover instancias de encuentro, reconocimiento y desarrollo de vínculos colectivos. La diversidad de esta activación determinará en gran parte la calidad de la experiencia y de sus resultados, por lo que es siempre recomendable incluir una etapa de vinculación previa que incorpore el objetivo de visibilizar las texturas actorales que deben ser reconocidas y convocadas al proceso.

Sugerimos orientar la vinculación a interactuar con el territorio o grupo para construir relaciones de cohesión, conocer el entorno, a las personas y las organizaciones vecinales. Convivir con ellas, empaparse de sus inquietudes, saberes, problemas y anhelos, sin más pretensión que la de ser un sujeto que aporta en una transición, que se preocupa por los problemas y formas de opresión que ahí operan desde una posición simétrica, poniendo siempre en valor la bandera de lo local y dejando de lado la de la exclusión.

El éxito de la activación comunitaria dependerá en gran parte de que las personas que estén a cargo de la gestión o facilitación en terreno cuenten con las habilidades interpersonales para desarrollar climas de confianza, establecer vínculos entre las y los actores territoriales, articular diferentes tipos de intereses y conducir procesos sociales complejos.

Recuerda siempre que acompañar un encuentro entre personas que pueden tener distintos intereses **requiere que las destrezas y habilidades blandas de quienes facilitan estén en equilibrio con las competencias técnicas** ¡La formación continua de quien facilita este tipo de procesos es un deber!

En un contexto de profunda desconfianza institucional e interpersonal<sup>14</sup> será igualmente relevante ir más allá de las miradas normativas y los aspectos formales como requisitos para la participación de los actores o agrupaciones que conforman un territorio: las agrupaciones no formales que existen en un territorio son tan relevantes como las organizaciones comunitarias territoriales o funcionales. **Su existencia muchas veces releva aquellos espacios de opresión, conflictos sociales y políticos no vistos en los análisis institucionalizados que suelen ser naturalizados por las ideologías dominantes.** En esa línea, destacamos la relevancia de activar y aumentar la participación de colectivos, grupos u organizaciones de jóvenes y niños, agrupaciones LGBTI, migrantes, representantes de pueblos indígenas, microempresarios u otros tipos de actores vinculados con las actividades económicas o productivas de las localidades<sup>15</sup>.

**¿Herramientas para visibilizar esta diversidad?** ¡Tan clásicas como efectivas! la cartografía social y sus diversas técnicas horizontales y participativas de mapeo colectivo son un recurso infaltable: En el siguiente capítulo te recomendamos algunas opciones. De igual manera técnicas como el sociograma y sus variantes son de gran utilidad para visibilizar y caracterizar las dinámicas relacionales que se desarrollan.

14.

Corporación Latinobarómetro (2018) / Consejo Nacional de Participación Ciudadana (2017)

**¡Dos informes muy recomendados!**

i) Informe Latinobarómetro (2018)



ii) Informe Estado de la participación ciudadana en Chile y propuestas de reforma a la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2017)



15. Gallicchio, E. (2010)

### III. MULTIDIMENSIONALIDAD

A partir de las dos ideas anteriores, que ayudan a definir y comprender la escala socio-espacial en la que se inserta el territorio, y a partir de sus interacciones sociales y simbólicas hacer una lectura local de los intereses y necesidades, surge la necesidad de establecer una **óptica multidimensional** que permita ordenar las temáticas que puedan emanar del proceso diagnóstico y orientar su gestión.

Intuitivamente podríamos decir que cualquier territorio se puede entender en términos de dimensiones sociales, económicas, físicas o ambientales<sup>16</sup>. Hay modelos de intervención que esquematizan diagnósticos participativos integrales orientados a generar información sobre todos los ámbitos que puedan generar impactos, que además proponen incorporar categorías adicionales para visibilizar, por ejemplo, lo político-institucional<sup>17</sup>. Otros orientan diagnósticos sobre problemáticas más puntuales, tomando un grupo de categorías relacionadas o sólo una y sus múltiples subcategorías posibles. Un proceso orientado a temáticas ambientales podría hablar de agua, residuos, energía, atmósfera suelos y ruido. Uno de orientación urbanística podría hablar de seguridad, movilidad, accesibilidad y mobiliario.

Las posibles dimensiones son tantas como configuraciones de territorios y contextos podamos encontrar. Lo importante es que las categorías que se acuerden sean capaces de poner en valor la sensibilidad local, dialogar con otros procesos de desarrollo territorial que estén operando a nivel intra o inter escalar y abarcar la complejidad de fenómenos que son igualmente multidimensionales.

<sup>16</sup> RIMISP (2010)

<sup>17</sup> Programa Más Territorio, FOSIS (2017)



## MULTIDISCIPLINARIEDAD E INTERDISCIPLINARIEDAD

Como consecuencia de la incorporación de lo multiactoral y lo multidimensional, es igualmente relevante que el proceso y las acciones que se diseñen puedan incorporar, convocar y facilitar espacios para el trabajo multidisciplinario o interdisciplinario.

Sobre esto, quien facilita debe tener en cuenta que la diferencia en la praxis de ambos conceptos es profunda e incide en la calidad de un proceso participativo. Por un lado, la *multidisciplinarietà* implica la reunión de distintos tipos de saberes que adoptan relaciones de colaboración con objetivos comunes pero sin mezclar sus métodos. La cooperación es mutua, pero no interactiva ni integrada.

Esta modalidad puede ser valorada como un avance en términos de la necesidad de encuentro, diálogo y asociación, y sin dudas favorecerá el proceso de diagnóstico y sus fases posteriores, pero es relevante tomar en cuenta que continúa operando sobre una lógica desarticulada del conocimiento, sobre la fragmentación del fenómeno que se observa, que es una forma de reduccionismo<sup>18</sup>.

La *interdisciplinarietà*, en cambio, implica un trabajo conjunto donde las prácticas provenientes de las distintas disciplinas y saberes pueden mezclarse y retroalimentarse entre ellas. Es una modalidad de colaboración que integra en su praxis la comprensión de lo social como un sistema complejo que no puede ser abordado comprensivamente diseccionando sus partes, por lo que propone un tratamiento mancomunado que reconoce la pluralidad y riqueza de su naturaleza sin ignorar lo particular de cada disciplina<sup>19</sup>.

Esto toma especial relevancia en los ejercicios de análisis de dimensiones o en el posterior diseño participativo de acciones de mejora. **Para promover la multidisciplinarietà y el tránsito hacia lo interdisciplinario, te recomendamos considerar metodologías que gestionen/dinamicen los conocimientos existentes en el territorio:** vecinas y vecinos con saberes, conocimientos o experiencia sobre algún tema contingente al diagnóstico pueden realizar una charla, guiar un conversatorio o facilitar una vivencia grupal con contenidos de alta pertinencia local.

**Si bien la compenetración dialógica y la apertura al pensamiento sistémico que ofrece la interdisciplinarietà es un avance deseable, nos parece significativo no entender la relación entre ambas modalidades de trabajo conjunto como una evolución lineal, si no como el surgimiento de formas de coordinación que son complementarias y responden a la creciente complejidad de las problemáticas sociales, y cuya internalización y puesta en práctica supone un proceso de transición que debe ser facilitado abriendo espacios efectivos para su ocurrencia y poniendo a disposición constructos teóricos y metodologías de trabajo que fortalezcan su desarrollo. Después de todo, son algunos cientos de años que venimos haciendo las cosas de manera distinta.**

18. Mussot, M. (2018)

19. Mussot, M. (2018)



## C. PARTICIPACIÓN SUSTANTIVA

Para que el proceso esté fundado en un reconocimiento del otro como sujeto político y de derechos es importante incorporar y operacionalizar en el desarrollo y facilitación del ejercicio diagnóstico una idea de participación que no la convierta en un fin en sí mismo —el frustrante *participar por participar*—, sino que la presente como **un medio que vehicule la necesidad humana de actuar sobre la realidad que se habita, de incidir sobre aspectos que configuran formas de opresión, de construir territorio.**

En esa línea, proponemos la noción de participación presentada por Diego Palma, que la define como una situación que surge de la convergencia entre la capacidad y la oportunidad<sup>20</sup>. Por *capacidad* se entienden las actitudes, habilidades y competencias existentes en los territorios o comunidades, mientras que la *oportunidad* se refiere a la disponibilidad de oferta pública que favorezca el ejercicio colectivo de dichas capacidades. Cuando se produce un ajuste entre estos dos ámbitos, es posible el ejercicio de participación. **Pero para que exista una participación legítima, la calidad de ese ajuste es determinante.**

20. Palma, D. (1999)

Cuando el ajuste se produce porque las capacidades del grupo se deben adecuar a las oportunidades que la política o el instrumento público propone -lo que ocurre con el centralismo, la tecnocracia y el reduccionismo- estamos en el campo de una *participación funcional* a los intereses de quienes diseñan. Por otro lado, cuando no existen espacios o políticas que permitan la participación, nos enfrentamos a *políticas asistencialistas*, donde se diagnostican necesidades desde “arriba” o desde “afuera” que “expertos” externos al territorio asumen el encargo de satisfacer, cosa muy común en la oferta de políticas sociales en Chile<sup>21</sup>.

21.

Reyes, M.; Olivares, B.; Barroeta, H. y Winkler, M. (2015) *Del discurso a las prácticas: Políticas sociales y psicología comunitaria en Chile*.

¡Artículo recomendado!  
Revisalo aquí.



La posibilidad de una participación sustantiva se genera sólo en la medida que las oportunidades sean elaboradas en base a las capacidades existentes en los territorios y/o grupos vulnerados, y no al revés.

Esta pertinencia local favorece el encuentro de conocimientos, saberes y el ejercicio de las habilidades existentes en el territorio, lo que favorece la legitimidad y sostenibilidad de los procesos participativos. De esta manera, además de fortalecer capacidades y vínculos comunitarios, se evita la reproducción de acciones de sesgo autoritario que son funcionales al cumplimiento de indicadores de resultados institucionales.

Recuerda que todas las metodologías que se utilicen deben **estar a disposición del proceso grupal, de sus capacidades, conocimientos y saberes para favorecer su apropiación, utilización y transferencia**. Por eso lo significativo de su problematización, análisis y diseño previo en formatos como la carta didáctica.

23.

Salazar, G. (2015) *La enervante levedad histórica de la clase política civil (Chile, 1900-1973)*.

Santiago, Chile: Editorial Debate.

¡Librote recomendadísimo!

22. Evitando la visión neoliberal del término, tomamos la noción propuesta por Barreiro (2003) que refiere al conjunto de relaciones, actitudes y valores que permiten la acción colectiva, favoreciendo el acceso al poder, recursos y beneficios.

## D. GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

La sensibilidad con la contingencia local y las formas de participación existentes en el entorno del territorio o grupo vulnerado por parte de quien acompaña el proceso es clave para la orientación estratégica y la coherencia de todo lo que supone el diagnóstico y sus etapas posteriores.

En ese sentido, se debe tomar en cuenta que a partir de los constantes e históricos desacoples existentes para el ejercicio efectivo de una participación sustantiva, la idea de un estado que gobierna la sociedad desde arriba hacia abajo y de grupos oprimidos que sólo “esperan soluciones” ha ido perdido vigencia, dando paso a movilizaciones de la sociedad civil y nuevas ideas de gobernanza descentralizada basadas en la interdependencia, la negociación y la confianza.

En comparación con las ideas de gobernanza que movilizan intereses institucionales o de mercado, **el concepto de gobernanza democrática supone una toma de conciencia de la soberanía ciudadana por parte de quienes la llevan a cabo, rescatando el ejercicio deliberativo entre iguales, que es el motor que dinamiza a las comunidades fortaleciendo el capital social<sup>22</sup> y otorgando una creciente autonomía a la sociedad civil<sup>23</sup>.**

En palabras de Gabriel Salazar, la gobernanza democrática...

*...promueve el desarrollo de una cultura dialógico-social y, sobre ella, una 'transición por abajo' que conduce a la instalación de una nueva cultura política, basada en una relación no jerárquica entre el Estado y la sociedad civil; es decir, una relación donde la soberanía popular no es escamoteada por el Estado, sino recuperada, revivida y reconstruida por la sociedad civil.*

Entendida así, esta forma de participación ofrece la oportunidad de fortalecer capacidades esenciales para una ciudadanía activa que pueden ser puestas en valor desde la facilitación sociocomunitaria: debate público, deliberación, compromiso, control de autoridades, y más aún: recomponer las confianzas que se han trastocado con los profundos procesos de fragmentación barrial y vecinal en el Chile post dictadura<sup>24</sup>.

24.

Letelier, F.; Tapia, V.; Boyco, P. (2018) / Letelier, L., Tapia, V., Irazábal, C. & Boyco, P. (2019) *Políticas de fragmentación vs. prácticas de articulación: limitaciones y retos del barrio como dispositivo de planificación neoliberal en Chile.*

**¡Artículo recomendado!**

Disponible aquí.



25.

Te recomendamos este video sobre el proyecto "Patios inclusivos", impulsado por Collectiu Punt 6, PandoraMirabilia y PEZ arquitectos SLP.



Proponer y llevar a la práctica la idea de *deliberación o diálogo* de manera inclusiva es central en el desarrollo del diagnóstico participativo. La **"conversación de adultos"** como medio exclusivo para la construcción de acuerdos colectivos es excluyente si queremos considerar las distintas capacidades humanas que configuran un territorio donde seguramente habrá niñas y niños, adolescentes o personas que se sienten más cómodos expresando sus ideas por otros medios ¡Integra e innova incorporando técnicas y acciones que incluyan el lenguaje simbólico, el lenguaje no verbal, el dibujo y/o el juego como vehículos de expresión!<sup>25</sup>



## DESAFÍOS PARA LA DELIBERACIÓN CIUDADANA

Quien trabaja en el ámbito socio-comunitario, sea cual sea su contexto, debe incorporar la idea de que la participación y la deliberación ciudadana son un proceso complejo, no un suceso espontáneo. Se trata de reconstruir una voz pública, de aprender a concertar y lograr hacerlo pasando del mero acuerdo representativo a la acción concertada mediada por el diálogo y el intercambio de ideas, de romper con prácticas políticas y de interacción cívica que nos han acompañado por mucho tiempo. Por tanto, en un proceso participativo que reconoce el diálogo como base para el encuentro y el desarrollo comunitario, será clave considerar tiempos que reconozcan la transición que implica este cambio de cultura política<sup>26</sup>.

Para un buen desarrollo del proceso también será relevante prever y gestionar las posibles resistencias internas y externas que supone posicionar a la comunidad en el centro de la toma de decisiones por parte de quienes puedan haber monopolizado ese ejercicio de poder (directivas de organizaciones comunitarias, políticos profesionales, actores institucionales, etc.), quienes a su vez se enfrentan al desafío de abandonar las lógicas de la contención<sup>27</sup> y la sospecha para abrirse a la diversidad y al desacuerdo, a la crisis y al conflicto, todos elementos necesarios que surgen de trabajar la diferencia y no de silenciarla<sup>28</sup>.

Utiliza cualquier ejercicio de planificación como una herramienta de deliberación para legitimar los tiempos y necesidades de los actores que participan del proceso. Es importante no desensibilizar con tantas actividades ni perder el ritmo con tan pocas.  
¡El equilibrio justo lo define el territorio!

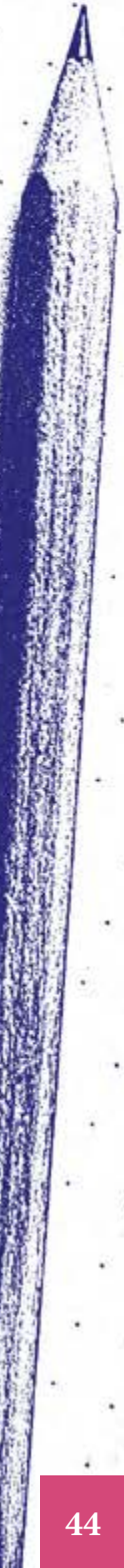
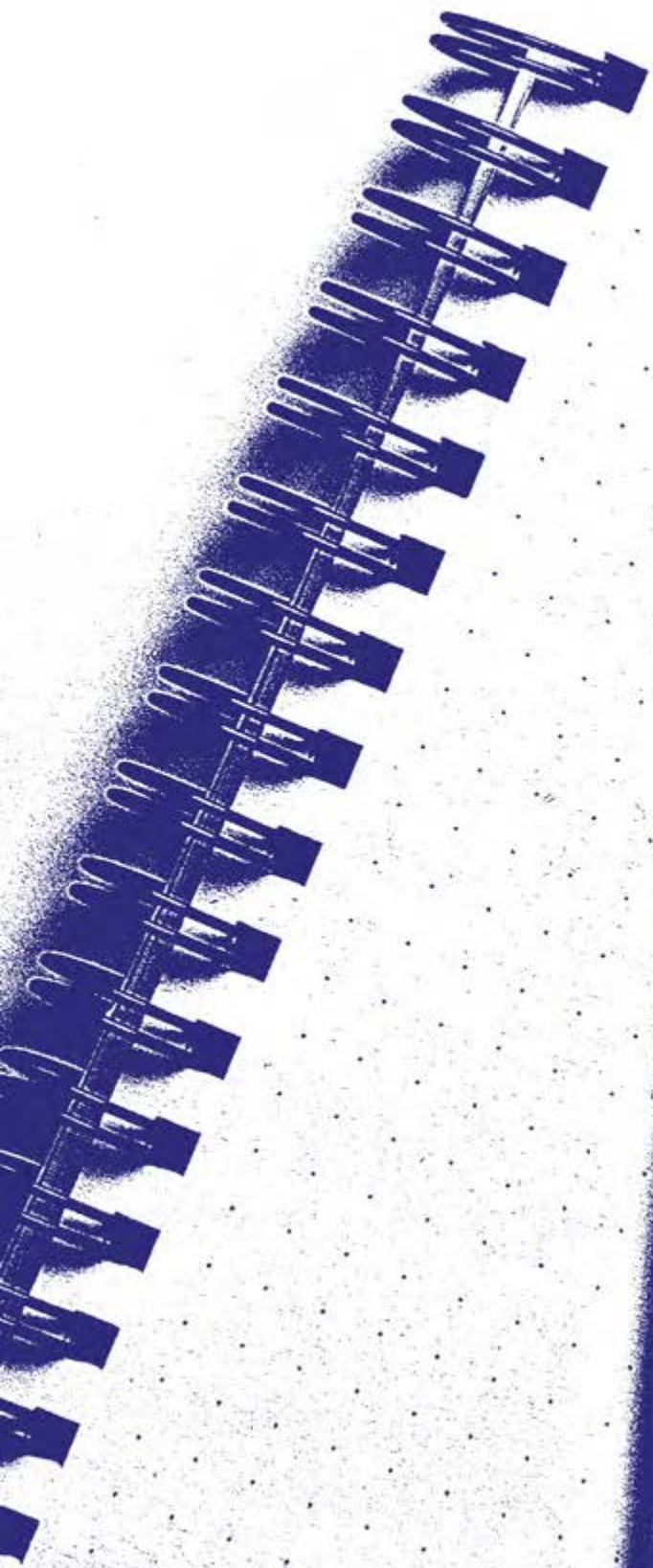
En consideración de la necesaria articulación multiactoral y multiescalar que requiere el avance y la proyección del proceso de diagnóstico participativo, es relevante que el gestor se oriente activamente a facilitar puntos de encuentro y oportunidades para crear alianzas y tejer redes de colaboración intersectorial, donde en base al diálogo, la desconfianza y la sospecha vayan cediendo el paso a la colaboración, el respeto y la confianza, dando protagonismo a la voz de los grupos oprimidos y la sociedad civil que conforman y fortalecen.

¡No nos cansamos de recomendarlos!  
Los mapeos colectivos, además de entregar valiosa información diagnóstica de manera lúdica, inclusiva y participativa, son una herramienta clave para la orientación, avance y encadenamiento estratégico del proceso.  
¡Te sugerimos ir construyendo una versión personal en tu cuaderno de campo!

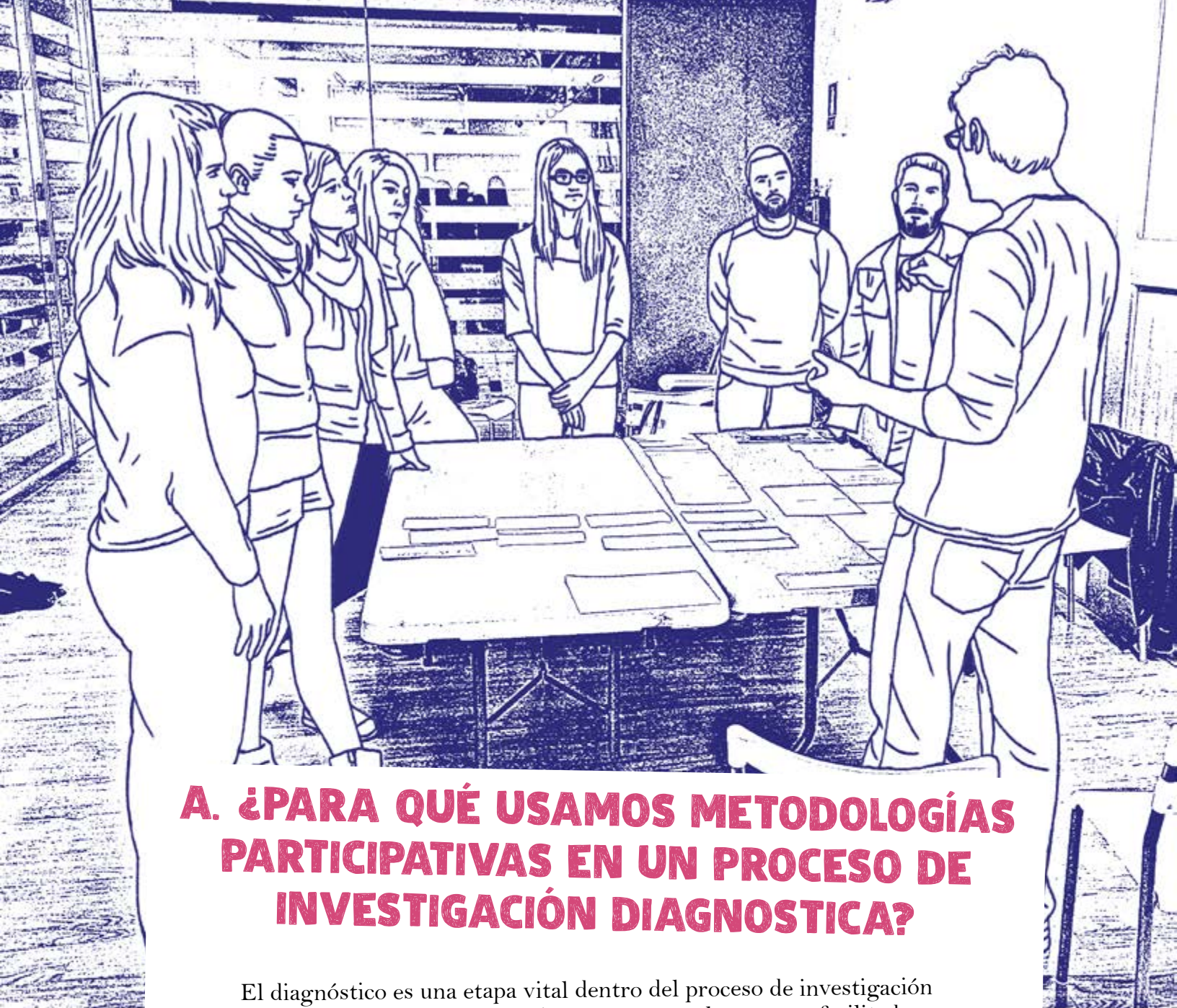
26. Tapia, V. (2018) / Carrasquillo, A. (2013)

27. "Contención" entendida aquí como las estrategias, políticas o acciones orientadas al *disciplinamiento* y/o control social en favor del orden y los valores que establece la hegemonía del proyecto neoliberal.

28. Raczynski, D. (2002) / Carrasquillo, A. (2013)



# TÉCNICAS



## **A. ¿PARA QUÉ USAMOS METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS EN UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA?**

El diagnóstico es una etapa vital dentro del proceso de investigación - intervención, por lo que es importante que la persona facilitadora reconozca cuál es el objetivo y el alcance que tiene esta etapa, y de esta manera pueda hacer una elección de cuáles técnicas es necesario aplicar en el proceso. Los resultados que se obtengan tendrán directa relación con esta elección, por un lado, y con las destrezas, conocimientos y habilidades que se desplieguen en su uso, por el otro.

Con algunas técnicas se podrán sacar fotos panorámicas, con otras podremos hacer un zoom sobre detalles que a veces pueden pasar desapercibidos, ir al pasado y activar la memoria colectiva, o posicionarnos desde ópticas que no habían sido exploradas. Incluso hay técnicas que más que una foto son una radiografía o un scanner que nos permite observar fenómenos subyacentes con el objetivo de comprenderlos, reflexionar acerca de ellos y/o generar estrategias o acciones que permitan transformarlos.

Como se ha planteado previamente, la realidad reviste una creciente complejidad, por lo que abordar un proceso de intervención comunitaria incorporando a las personas que habitan en territorios vulnerados es imprescindible y estratégico por distintos puntos:



**1. Para develar lenguajes ocultos:** a través de la conexión con las subjetividades, con la memoria colectiva, con la reflexión grupal, las metodologías participativas apoyan el acceso a lenguajes y saberes que de otra manera no se podrían poner sobre la mesa.

**2. Poner en valor el conocimiento local:** las metodologías participativas nos permiten conectar con la identidad local y sobre todo con la memoria colectiva del territorio, recurso que tiene la potencialidad de visibilizar las formas de dominación existentes y nos permite conectar con los sentidos de autonomía y pertenencia, con la necesidad de redistribución del poder que existe en los territorios vulnerados. Al trabajar desde una lógica colectiva también se moviliza la aceptación de la diferencia y la construcción común de un dialogo crítico y democrático.

**3. Problematizar el entorno:** el encuentro con otros genera un espacio propicio que permite ampliar la mirada, generar nuevas formas de observar el territorio, favoreciendo la activación de capacidades que permitan fortalecer la relación habitante – territorio, ampliando el sentido de corresponsabilidad con el entorno. A través de la acción – reflexión colectiva, se generan espacios propicios para transitar hacia formas de habitar con mayor responsabilidad y conciencia.



## B. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS PARA EL USO DE LAS TÉCNICAS

Para que el ejercicio de facilitación se desarrolle de manera adecuada y con intención de cambio, es necesario que cada encuentro con la comunidad, además de enmarcarse en un propósito de mediano o largo plazo, contenga una intención y un propósito, que se establece y diseña previamente y se explicita al comenzar la sesión.

Este tema es de suma relevancia ya que determina la elección de la técnica participativa, del material didáctico y de un instrumento de vaciado o registro de la información, por lo que debe realizarse con la antelación necesaria para que se ajuste a los objetivos que se quieren alcanzar y a las particularidades del territorio y grupo con el cual se está trabajando.

Cualquier programa o proyecto que promueva el desarrollo territorial desde una perspectiva de derechos, de participación sustantiva, gobernanza local y toma de decisiones como ejercicio soberano de construcción de ciudadanía, requiere de un equipo ejecutor que se posicione como promotor del pensamiento estratégico, que en lugar de “dirigir”, se esfuerza por configurar las condiciones para que la gente exprese sus ideas de desarrollo o problemáticas, basándose en procesos y dinámicas que favorezcan formas de relación basadas en la tolerancia y aceptación de la diversidad al interior de los grupos, poniendo en práctica la deliberación y el debate colectivo para el ejercicio de la democracia directa en los espacios locales.

A continuación, se presentan los principios metodológicos que guían la aplicación de las técnicas propuestas en este apartado:

### 1. Flexibilidad:

la aplicación de las técnicas que aquí se presentan no puede y no debe ser rígida, sino que tiene que responder a un propósito que se desarrolla en una realidad territorial compleja y cambiante. En este sentido la técnica debe estar al servicio del territorio y el objetivo planteado, y no al revés, lo que implica una versatilidad que permitirá ir haciendo mejoras y ajustes de acuerdo al contexto y a los objetivos particulares que se quieren alcanzar. Este principio básico responde a la premisa que debe incorporar todo facilitador comunitario: cada territorio es único.

### 2. Transparencia:

este principio dice relación con el encuadre y la forma en que se muestran las técnicas de facilitación al grupo. Las reglas del juego y el sentido de la actividad deben ser siempre conocidas y compartidas por todas y todos, no sólo para favorecer la comprensión e integración del ejercicio y sus elementos, si no también para abrirlos al diálogo y la toma de decisiones de quienes participan y protagonizan la experiencia.

### 3. Intencionalidad:

para que cumplan con su finalidad, y como se mencionó previamente, estas herramientas se proponen para ser utilizadas con una intención, con un objetivo. La herramienta está al servicio del objetivo planteado, es decir, existe un efecto que se quiere lograr con su aplicación. Si esa intención no está clara, la utilidad real de estas herramientas también podría estar en entredicho. Trabajar con una intencionalidad lleva a cuestionar el sentido de planificar y al hacerlo surgen preguntas del tipo ¿para qué hacer lo que se va a hacer? Eludir esta pregunta conduce al activismo irreflexivo.

Otra pregunta que surge es ¿para quién va a hacerse? Que hace referencia al reconocimiento de los otros y sus particularidades que deben ser valoradas y protagonizar la planificación de

la actividad. Eludir esta pregunta conduce a la estandarización y desensibilización del trabajo comunitario, donde lo distintivo es la diversidad y la diferencia.

Una tercera pregunta es ¿Cómo se hará? Que plantea la necesidad de anticipar en las reuniones de equipos cuáles serán las herramientas tanto de planificación como de dinámicas de trabajo grupal participativas de las cuales se dispone, cuáles son necesarias de incorporar y los materiales que serán requeridos; el lugar de las sesiones de trabajo diagnóstico, su duración, la distribución de roles dentro del equipo, etc.

### 4. Experimentalidad:

resulta fundamental que estas herramientas y técnicas se apliquen de manera experimental. Si al aplicar una técnica no se tiene el efecto esperado, la conclusión no puede ser invalidar la herramienta para el fin propuesto. Una mentalidad experimental se pregunta qué ajustes se podrían hacer para conseguir el efecto esperado y los vuelve a probar para observar el resultado. De esta manera se mantiene en un ciclo recursivo que permite ir generando aprendizajes a través de la práctica, tanto para quien aplica la herramienta como para quienes participan de ella.

### 5. Complementariedad:

cualquiera sea la técnica elegida, esta debe ser comprendida como parte de un proceso, en el cual las distintas herramientas y acciones desplegadas se van complementando como momentos de un horizonte mayor. Visto así, la coherencia y continuidad que exista entre los elementos que componen el proceso resulta clave tanto para la experiencia del grupo como para los resultados que se obtengan. Será habilidad de la persona facilitadora entender el momento presente que ofrece una actividad puntual como parte de una planificación o perspectiva de intervención más amplia e incorporar esta óptica tanto en su toma de decisiones como en el diálogo que se desarrolla con los actores del territorio.



## C. ¡ANTES DE PASAR A LAS TÉCNICAS!

Antes de pasar a la selección de técnicas, nos parece relevante mencionar dos aspectos que no pueden quedar al azar: los estilos de aprendizaje y la planificación de una sesión a través de la carta didáctica.

### I. ESTILOS DE APRENDIZAJE

Algo que se debe tener presente al momento de planificar y diseñar una reunión es que las personas tenemos múltiples estrategias de aprendizaje. Habrá quienes aprendan mejor a través de experiencias que operan sobre la práctica, otros internalizarán mejor las ideas a partir de contenidos más teóricos y otros lo harán más fácilmente a través del diálogo y la reflexión conjunta. Ninguna de estas formas es excluyente ni se trata de las únicas posibles, claro está. Son tendencias personales que interactúan de manera mucho más compleja de la que aquí podemos abordar.

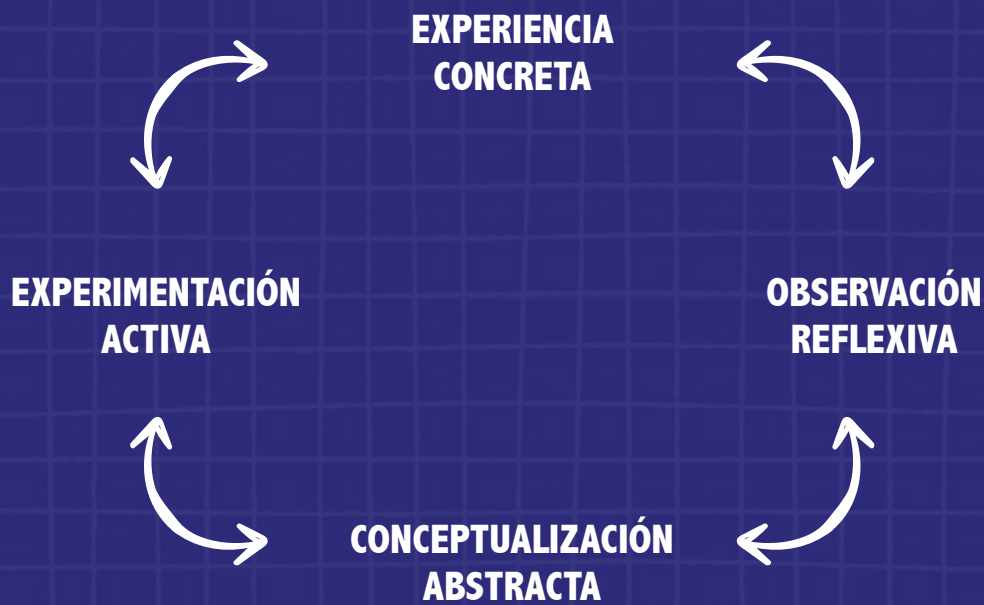
En el trabajo con grupos esta diversidad es una constante asegurada, por lo que resulta muy importante ofrecer dentro de una sesión actividades que se adecúen a estas distintas necesidades para favorecer que las personas puedan integrar la experiencia haciendo uso de sus habilidades y conocimientos previos.

Cuando trabajamos promoviendo la participación sustantiva por medio de metodologías participativas tenemos como foco favorecer *aprendizajes significativos*<sup>1</sup> a través de los cuales se logre problematizar la realidad, facilitar la reflexión y promover cambios que pueden ser personales o comunitarios en la relación con el entorno.

El trabajo del psicólogo David Kolb<sup>2</sup> plantea que las personas aprenden mejor cuando participan activamente en un proceso reflexivo basado en la experiencia que se produce por medio de lo que denominó *ciclo de aprendizaje*. Este ciclo comienza cuando la persona se involucra en una actividad concreta, reflexiona sobre su propia realidad / experiencia y logra generar una idea abstracta al respecto, para finalmente ponerla en acción a través de un cambio comportamental o actitudinal en la relación con su comunidad y/o territorio.

De esta manera, el ciclo propuesto tiene cuatro etapas no excluyentes que se ordenan secuencialmente, y si bien el aprendizaje puede generarse en cualquiera de ellas, para maximizar las posibilidades de que este ocurra se recomienda que una sesión o taller pueda incorporar actividades ligadas a los cuatro tipos de experiencias propuestas.

1. Por aprendizaje significativo nos referimos a una forma de aprendizaje que se opone a lo mecánico, repetitivo, memorístico, que promueve la vinculación de nuevas ideas con el bagaje cognitivo del individuo, para construir nuevos significados. Para más información: Ausubel, D (2002). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, p. 122.
2. Rodríguez, R. (2018) “Los modelos de aprendizaje de Kolb, Honey y Mumford: implicaciones para la educación en ciencias”. *Revista Sophia* 14(1); 51-64.



### Experiencia Concreta:

*Aprender experimentando, poniendo en práctica.*

Ofrecer una experiencia concreta es siempre recomendable como punto inicial para cualquier actividad, ya que hace referencia a la forma primaria del aprendizaje humano: la vivencia. Por lo mismo, puede servir como base para las demás etapas que considera el ciclo.

Las actividades y técnicas que contienen este tipo de experiencias son todas aquellas que se refieren a una realidad concreta, tangible y reconocible por el resto. Pueden ser hechos que hayan ocurrido en el territorio o fuera de él, vivencias de sus participantes, problemáticas, soluciones, etc. Son todas aquellas experiencias que hacen referencia a un “marco real” a través del cual se pueden aplicar o poner en práctica otras formas de aprendizaje.

### Conceptualización abstracta:

*Aprender modelos, teorías, conceptos.*

Los aprendizajes que se generan a partir de este tipo de experiencias permiten organizar el conocimiento y facilitan su transmisión o interacción con otros ámbitos o contextos.

Las actividades asociadas son aquellas que se basan en explicaciones o análisis teóricos, permitiendo que los participantes incorporen o sinteticen la información a través de nuevas ideas o las integren a los que tenían previamente. Ponen a disposición modelos teóricos, datos estadísticos, antecedentes, ideas o conceptos que representan modos de entender o analizar lo que se está observando.

### Observación reflexiva: *Aprender reflexionando*

Utilizando una experiencia concreta como base, la persona facilitadora puede promover la reflexión a través de preguntas que permitan profundizar y problematizar el tema que se está trabajando u “observando”, y así obtener más información por medio de la reflexión personal o el diálogo colectivo.

Las actividades que facilitan este tipo de experiencias son todas aquellas que promueven diálogos que permitan analizar un tema desde distintas ópticas, poner en práctica la escucha a los demás, analizan distintos aspectos de una temática o situación, o que permiten compartir opiniones y retroalimentaciones en grupo.

### Experimentación activa: *Aprender haciendo.*

Las actividades que promueven este tipo de experiencias están basadas en la interacción directa con la realidad, donde quienes participan aprenden haciendo a través del ensayo y el error, aplicando sus conocimientos adquiridos en su propio entorno.

Las actividades y técnicas que facilitan este aprendizaje son todas aquellas que permiten aplicar la teoría y relacionarla con la vida diaria, con el entorno y con el territorio. Pueden estar orientadas a la solución de problemas, a la elaboración de acciones de mejora o proyectos.



## II. LA CARTA DIDÁCTICA

Tal como se ha mencionado anteriormente, que el trabajo de la persona que facilita sea intencionado, implica que cada encuentro, reunión o taller no sólo se enmarque en una planificación de mediano plazo (horizonte de duración de la intervención completa), sino que también implica que cada una de estas experiencias cuenten también con su propia preparación y planificación previa, en la cual se plantea un objetivo, se hace una elección de técnicas, se considera el momento de ejecución y otro posterior donde se analizan sus resultados.

El instrumento que recomendamos utilizar para la planificación del encuentro es **la carta didáctica**. En ella se detalla el objetivo y las actividades a realizar durante el encuentro, lo que permite su planificación, organización e implementación, dividiéndose según los momentos que se desarrollan en una reunión o taller:

### 1ro Encuadre:

es el primer momento, en el cual quien va a facilitar el encuentro genera el primer dialogo con los participantes, declarando el objetivo de lo que se hará y realizando un encuadre/introducción/presentación que permita a todas y todos entender de manera clara la actividad y la importancia de su presencia y participación en ella.

### 2do Actividad inicial:

se recomienda realizar una breve actividad didáctica de integración que al menos contemple la presentación del grupo, visibilice sus expectativas y/o disposición hacia el trabajo que se realiza, para favorecer una devolución por parte de quien facilita. Según el contexto se pueden considerar técnicas de activación física, para disponer atencional y anímicamente al grupo a la experiencia. Este momento es muy significativo, ya que sienta las bases de la disposición energética de los participantes.

### 3ro Actividad Central:

se describe la metodología y los pasos que contempla la actividad central que se desarrollará. En el papel, es la experiencia de mayor peso temporal y gasto energético del encuentro, a través de la cual damos cuenta del objetivo que nos hemos propuesto previamente. Puede ser que esta actividad central se realice en torno a una o más técnicas encadenadas entre ellas. Es habilidad de la persona que facilita articularlas de manera coherente para lograr el objetivo propuesto.

### 4to Actividad de Cierre:

se describe la metodología con la cual se cerrará el taller/reunión. Se pueden considerar técnicas orientadas a explicitar / sintetizar acuerdos o evaluar la experiencia o actividad realizada, se pueden recordar / acordar los pasos a seguir, coordinar próximas reuniones, firmar documentos o entregar informaciones relevantes para el grupo. Y siempre, siempre debemos agradecer al grupo por su tiempo, participación y disposición.

Esta planificación debe quedar ordenada en un documento que servirá de guía al equipo facilitador durante la realización de la sesión o taller. Tal como una cocinera utiliza el paso a paso de su receta para que esta quede en su punto, quien facilita debe tener siempre a la mano su carta didáctica para no perder el foco y el horizonte en las experiencias que facilita.

## CARTA DIDÁCTICA

<b>Objetivo Actividad</b>				
	<b>Desarrollo/ Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Encuadre</b>				
<b>Actividad Inicial</b>				
<b>Actividad Central</b>				
<b>Actividad de Cierre</b>				



## D. TÉCNICAS

El conjunto de técnicas que a continuación se presenta ha sido especialmente seleccionado para el trabajo colaborativo, la promoción de la participación sustantiva y la facilitación de procesos colectivos de reflexión y problematización territorial.

Las técnicas son, en la mayoría de los casos, transversales y flexibles. Se pueden utilizar en distintos momentos y tiempos de un proceso de diagnóstico o intervención, como también en distintos espacios de una reunión o sesión particular, siempre en base a un ejercicio de planificación y diseño metodológico previo.

Incorporar una óptica multiactoral que sea consciente de los variados tipos de actores que existen en el territorio es clave en la elección y uso de las técnicas. No es posible homogenizar el trabajo socioeducativo ni leer las dinámicas socioterritoriales desde una lógica estandarizada. Por el contrario, la invitación siempre es a usar lo que es pertinente para ese contexto específico, para ese momento, para ese grupo particular con el cual se está trabajando.

En línea con la diversidad de objetivos y posibilidades que pueden emerger en un proceso de este tipo, hemos seleccionado técnicas considerando su propósito, momento de la sesión y tipo de aprendizaje asociado.

En relación al propósito, que da forma al orden de la selección, consideramos las siguientes categorías:

### Activación / Integración / Apertura:

Son técnicas que nos permiten activar y favorecer la integración del grupo, generalmente por medio de una actividad lúdica y distendida. Nos permiten preparar y disponer la energía del grupo para el trabajo colaborativo. Generalmente las usamos en el inicio de una sesión, o para activar al grupo en caso que se pierda el foco o la energía, lo que suele ocurrir después de un descanso o cuando el desarrollo de algún tema se ha hecho muy largo y vemos a algunos participantes desconectados de la actividad.

### Levantamiento de información / Problematización / Análisis:

Facilitan la recolección de ideas a través de ejercicios simples que nos permiten desplegar la mayor cantidad de visiones contenidas en el grupo, para luego usar la información levantada y generar una problematización y análisis colectivo. Facilitan la problematización y la toma conciencia de cuestiones naturalizadas dentro de un grupo o territorio. Estas técnicas principalmente las usamos en la actividad central de nuestra sesión.

### Planificación / Diseño de proyectos:

Si bien el foco de este documento es el proceso participativo de diagnóstico, nos parece relevante ofrecer algunas técnicas que permitan convertir la información obtenida en el diagnóstico en planes de acción o proyectos concretos. Estas técnicas facilitarán ese tránsito.

### Evaluación / cierre:

Son técnicas que nos permiten conocer la percepción de los participantes respecto del proceso o de alguna actividad realizada. También nos sirven para cerrar una reunión y conocer con qué sensaciones se van o con qué ideas o aprendizajes se quedan las personas que participaron. Normalmente las recomendamos para el cierre de una sesión.

En relación al ciclo del aprendizaje, en las técnicas encontrarás nombrado el o los tipos de experiencia que se pueden trabajar: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

Por último, también encontrarás una clasificación según el momento de la sesión en el cual es posible aplicar la técnica o actividad y donde puede ser más pertinente su uso: actividad inicial, actividad central, actividad de cierre.



# ÍNDICE DE TÉCNICAS

## ACTIVACIÓN / INTEGRACIÓN / APERTURA



■	<b>YO SOY EL TERRITORIO</b>	57
■	<b>ACTUANDO MI BARRIO</b>	58
■	<b>CACHIPÚN COLECTIVO</b>	59
■	<b>EL MURO</b>	61

## LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN / PROBLEMATIZACIÓN / ANÁLISIS



■	<b>BAZAR DE LOS OBJETOS</b>	63
■	<b>LA MALETA DE MI BARRIO</b>	65
■	<b>LLUVIA DE IDEAS</b>	66
■	<b>LÍNEA DE TIEMPO DEL TERRITORIO</b>	68
■	<b>CARTA AL TERRITORIO</b>	70
■	<b>CAFÉ DEL TERRITORIO</b>	72
■	<b>TEATRO DEL TIEMPO</b>	74
■	<b>LOS EXTRATERRESTRES</b>	76
■	<b>ESCULTURAS QUE TRANSFORMAN</b>	78
■	<b>EL CUENTO</b>	81
■	<b>MAPA ACTORES Y SOCIOGRAMA</b>	83
■	<b>DIMENSIONES DE INTERÉS PARA EL TERRITORIO</b>	85
■	<b>CAMINATA POR EL TERRITORIO</b>	86
■	<b>CARTOGRAFÍA SOCIAL / MAPA PARLANTE</b>	89
■	<b>MATRIZ CORA TERRITORIAL</b>	91
■	<b>MATRIZ DE ANÁLISIS TERRITORIAL</b>	95
■	<b>ÁRBOL DE PROBLEMAS</b>	97

## PLANIFICACIÓN / DISEÑO DE PROYECTOS



■	<b>ÁRBOL DE LOS OBJETIVOS</b>	99
■	<b>NUEVE PREGUNTAS. UN PROYECTO</b>	101



# YO SOY EL TERRITORIO

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN** : Actividad de inicio

■ **PROPÓSITO** : Activación / Integración / Apertura

Activar y favorecer la integración de un grupo a través de la identificación de elementos del territorio que tienen relevancia para los participantes.

■ **PROCEDIMIENTO** :

1. La persona que ejerce el rol de la facilitación solicita a quienes participan que piensen en algún elemento del territorio con el que identifiquen rasgos de su personalidad, sus gustos o intereses. Puede ser un espacio físico, algún elemento geográfico, un personaje conocido, algún hecho que haya ocurrido, etc.

2. Posteriormente, se solicita a quienes participan que se reúnan en parejas donde cada persona deberá decir su nombre y el elemento del territorio con el que se identificó, explicando el motivo de esa elección, por ej.: “yo soy la multicancha, porque me encanta jugar ahí con mis amigas”, “yo soy el río, porque una vez fui a pescar con mi abuelo y fue genial”, etc.

3. Luego que cada pareja compartió su nombre y el elemento con el cual se identificaron, se deshacen las duplas y se vuelve al grupo general. Se invita a cada persona a hacer la presentación de quién fue su dupla, indicando su nombre, el elemento con el que se identificó y el motivo.

4. La persona que facilita puede promover y dinamizar la conversación a través de preguntas como *¿Por qué escogiste esa característica, situación o personaje? ¿Cómo se relaciona con la identidad del territorio? ¿Qué relevancia puede tener ese elemento para otros vecinos o vecinas?*



■ **APRENDIZAJE** : Experiencia concreta / observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES** : 5 - 20 personas

■ **TIEMPO** : 20 minutos

■ **DESCRIPCIÓN** :

Actividad lúdica que permite a las personas presentarse y conectarse de manera subjetiva con elementos o aspectos del territorio, asociándolos a su forma de ser, preferencias o temas de interés, para posteriormente favorecer un diálogo colectivo que ponga en valor el vínculo entre el espacio físico, su riqueza y quienes lo habitan.

■ **GRUPOS ETÁRIOS** :

- Niños y Niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

Esta actividad sirve para trabajar con todas las edades. ¡Te invitamos a romper el paradigma adultocéntrico y a promover actividades lúdicas donde los participantes puedan experimentar otras formas de diálogo y encuentro!

# ACTUANDO MI BARRIO



■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta / observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 20 minutos

■ **DESCRIPCIÓN :**

Actividad lúdica que permite que las personas se conecten de manera subjetiva con aspectos del territorio, permitiendo expresar sus ideas a través de representaciones acordadas colectivamente

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad de inicio

■ **PROPÓSITO :** Activación / Integración / Apertura

Activar y promover la integración de un grupo por medio de una actividad lúdica de conexión con el territorio y sus características.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y Niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. Quien facilita realiza el encuadre, presenta objetivos y explica la actividad que se va a desarrollar. Luego pide a las y los participantes que se dividan en equipos de 2 a 4 integrantes.

Cada equipo deberá escoger alguna característica, hecho o personaje que identifique al territorio. Pueden ser elementos o aspectos valorados positiva o negativamente por el grupo. La tarea: representarlo a través de una mímica.

### Las normas:

- Debe ser algo relacionado con el territorio que pueda ser reconocido por todos los participantes del taller.
- Todas y todos los miembros del grupo deben participar de la representación.
- Se pueden hacer sólo ruidos (no decir palabras) y utilizar elementos que tengan a la mano.
- La representación no debe durar más de un minuto.

2. Quien facilita da 5 minutos para que cada equipo acuerde y elabore su representación.

3. Cada equipo realiza su representación frente a los demás participantes de la sesión, quienes deberán tratar de adivinar de qué se trata. ¡El equipo que haya adivinado más situaciones, características o personajes, gana!

4. Quien facilita debe activar y dinamizar el diálogo a través de preguntas como *¿Por qué se escogió esa característica, situación o personaje? ¿Cómo se relaciona con la identidad del territorio? ¿Es algo que se valora positiva o negativamente? ¿Por qué?*

# CACHIPÚN\* COLECTIVO\*



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad de inicio

■ **PROPÓSITO :** Activación / Integración / Apertura

El objetivo es activar y favorecer la integración de un grupo, para iniciar de manera más provechosa un encuentro, promoviendo y poniendo sobre la mesa el trabajo colaborativo.

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 6 - 30 personas

■ **TIEMPO :** 30 minutos

■ **RECURSOS :** No usa recursos adicionales

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la técnica, siempre en coherencia con el proceso, con el grupo, y con el objetivo de la sesión.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.

■ **IDEAS FUERZA :**

Como estrategia de integración y para reforzar lógicas de colaboración y trabajo en equipo, la realización de una actividad que promueva un juego entre iguales, actúa como una forma de comunicación y expresión, que puede colaborar y facilitar una adecuada experiencia de aprendizaje para el logro de los objetivos propuestos en una sesión y reforzar las ideas de colaboración, trabajo en equipo, acciones colectivas y toma de acuerdos.

■ **DESCRIPCIÓN :**

Actividad basada en el juego tradicional “cachipún” con la variante de realizarla en forma grupal. Permite que las personas se integren, se relajen y tomen decisiones de manera colectiva y coordinada.

Es muy probable que todos conozcan el juego, por lo que será más fácil que se motiven.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

Esta técnica es especial para todas las edades. Cuando jugamos es posible generar aprendizaje significativo. Usa técnicas que promuevan el juego y la distensión, así preparas al grupo para la actividad principal.

\* Basado en: Manual Dinámicas SERPAJ

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. El facilitador/a explica el ejercicio y sus objetivos y subdivide el grupo en 2 equipos y les pregunta ¿Sabes jugar cachipún? ¿Recuerdas como se juega?

2. Tras algunas ideas recogidas del grupo por medio de una espontánea lluvia de ideas, les comenta que esta actividad es parecida al cachipún tradicional, pero esta vez juegan juntos y a la vez como equipos. Existen formas de enfrentar cada estrategia de juego, para ello se les explica cómo se representa:

- Papel, que se hará saltando con los brazos extendidos.
- Piedra, que se hará adoptando posición fetal, agachados en el suelo.
- Tijera, con las manos extendidas al frente como en un aplauso (sin doblar los brazos).

Como en el juego tradicional, cada jugada tiene la posibilidad de perder o ganar ante una y otra estrategia. Es muy probable que esto lo sepas, te lo puedes saltar si jugaste mucho cachipún en la infancia. Recuerda: el papel gana ante la piedra y

pierde ante la tijera; la piedra gana ante la tijera y pierde ante el papel; la tijera gana ante el papel y pierde ante la piedra.

3. La persona que facilita, les pide a los dos equipos definir como equipo su estrategia para ganar. Cada equipo elige sus opciones de manera secreta. Les pedimos a los equipos guardar silencio y ubicarse de espaldas entre sí, y a la cuenta de tres la persona que facilita la actividad aplaude como señal para que los equipos jueguen: CA CHI PÚN.

La persona que facilita podrá definir el equipo ganador de cada ronda considerando las reglas (de quien le gana a quien) y la coordinación interna del grupo (que todos usen el símbolo acordado).

4. Se definirá el ganador del juego luego de tres o cinco rondas. Lo más importante en este punto, es que el facilitador/a promueva la comunicación y coordinación en los equipos; que se comprenda la importancia de organizarse y que son diversas las estrategias que se pueden usar para lograr el objetivo.

## ■ VARIANTE :

### EL CACHIPÚN DE LOS ELEMENTOS

responde a la misma lógica de trabajo, pero esta vez se realiza con elementos de interés / importancia para el territorio, como pueden ser los elementos de la naturaleza: fuego, árbol / arbusto / cultivo y agua o río (quien facilita puede customizar según elementos locales pertinentes al territorio).

En este caso, la mímica de cada uno responde a:

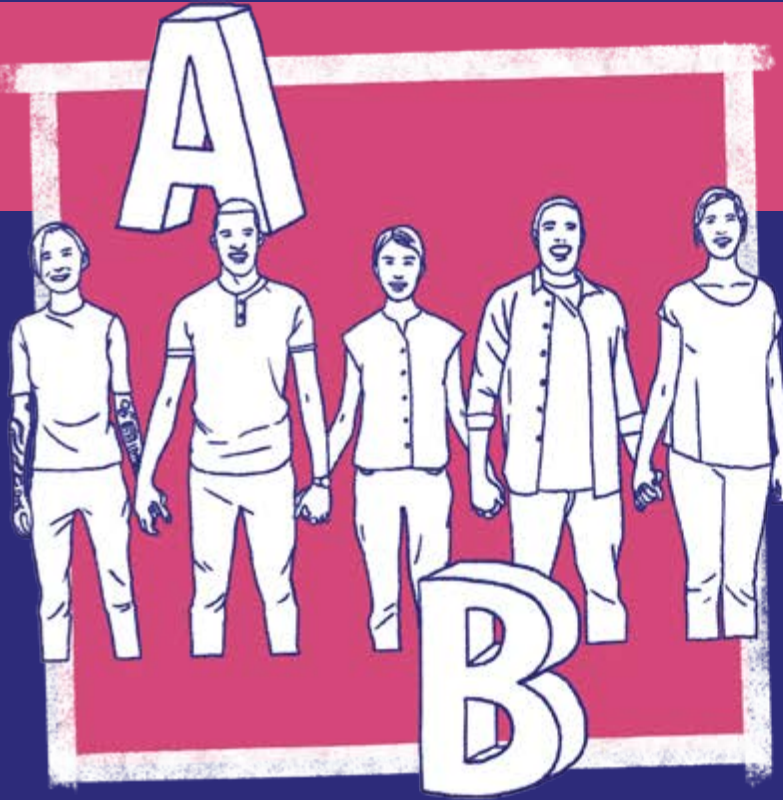
- **Fuego:** todos simulan con sus brazos una gran llamarada o fogata.
- **Árbol, arbusto o cultivo:** todos usan sus manos formando un triángulo sobre sus cabezas.
- **Agua:** todos mueven sus manos hacia adelante simulando el cauce de un río.

Entonces, cada estrategia gana en de la siguiente manera:

- El fuego gana frente árbol y pierde ante el agua.
- El árbol gana frente al agua y pierde ante fuego.
- El agua gana frente al fuego y pierde ante el árbol.

La facilitación de este espacio debe promover que las personas del grupo compartan, se conozcan, se comuniquen e integren. Siempre es importante que se promueva un ambiente distendido y animado.

# EL MURO\*



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad de inicio

■ **PROPÓSITO :** Activación / Integración / Apertura

Graficar la importancia de una acción conjunta organizada y poner en valor la planificación para superar situaciones determinadas. También permite observar el comportamiento individual y la acción colectiva en grupos.

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 20 - 45 personas

■ **TIEMPO :** 30 minutos

■ **RECURSOS** Tarjetones / Cartulinas  
Papelógrafos / Pizarra  
Lápices / Plumones

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer un mensaje y escribirlo en una tarjeta. Este mensaje puede ser coherente con algún aspecto que se requiera reforzar del grupo o del proceso que el grupo esté viviendo.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.

■ **IDEAS FUERZA :**

Esta actividad requiere de un ejercicio de facilitación donde se pongan de manifiesto habilidades como mediación, planificación, además del ejercicio de la toma de decisiones.

■ **DESCRIPCIÓN :**

Técnica de trabajo grupal de organización y comunicación para abordar con grupos numerosos. Esta actividad permite analizar los elementos básicos de trabajo colectivo, según los objetivos trazados para la sesión, además de conocer características de la comunicación y la actitud de colaboración.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos

Técnica recomendada para el trabajo con niños, niñas y jóvenes ya que por medio de una actividad lúdica y de movimiento podemos trabajar la cohesión, el trabajo en equipo, la comunicación, etc.

\* **Basado en:** Técnicas participativas para la educación popular

**CONTINÚA...**

## ■ PROCEDIMIENTO :

**1.** El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y divide el plenario en tres grupos, entregando las instrucciones por separado a cada uno:

El grupo MURO, que debe analizar estrategias para conformar una barrera humana. El facilitador/ invita al grupo a usar su imaginación para coordinarse y les indica que los otros grupos sólo tendrán sus voces o sonidos como herramientas para cruzar el muro.

El grupo A (portador del mensaje) y grupo B (receptor del mensaje). La misión del grupo A es transmitir un mensaje a los miembros del grupo B usando como única herramienta la voz.

**2.** El facilitador/a entrega el mensaje al grupo A quienes deberán transmitir el mensaje al grupo B, esperando una respuesta. Este mensaje debe ser coherente con el contenido de la sesión y el objetivo propuesto, pudiendo ser una oportunidad para reforzar una idea de la intervención o conceptos claves.

**3.** El facilitador/a indica el inicio del tiempo con una señal sonora y gráfica, que todas y todos puedan escuchar y/o ver. Tienen quince segundos para transmitir, recibir y/o impedir el mensaje según corresponda.

**4.** Es importante que la o el facilitador mantenga el orden y observe con detalle cómo se desenvuelve la actividad, con énfasis en el cómo los equipos transmiten el mensaje y cómo se logra instalar una barrera para la comunicación.

**5.** Quien facilita puede orientar la reflexión final del ejercicio y activar el diálogo colectivo a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sintieron en el rol que realizaron?
- ¿Cómo se desarrolló la organización en su grupo?
- ¿Cuáles fueron las mayores dificultades para organizarse?

Es importante considerar que esta es una instancia para reflexionar sobre la comunicación y coordinación del grupo, además de revisar aspectos como el trabajo colectivo en contraposición al individual, o comprender desde la experiencia la importancia de la acción organizada y la planificación.

Es posible analizar cómo se generan barreras, ya sea a la comunicación o en la coordinación, y cómo es posible resolverlas en el conjunto.



# BAZAR DE LOS OBJETOS

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad de inicio / Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información  
Problematización / Análisis

Favorecer reflexiones que posibiliten diálogos a partir de elementos comunes y divergentes, poniendo en valor la diferencia y la complementariedad a través del uso de objetos.

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 6 - 30 personas

■ **TIEMPO :** 45-60 minutos

■ **RECURSOS :** Papelógrafo / Pizarra / Hojas  
Tarjetas / Lápices / Plumones  
Imágenes de los objetos / objetos

## ■ PREPARACIÓN :

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales u objetos que se van a utilizar, dependiendo del número de participantes pueden ser entre 5 a 10 objetos.

## Ideas de objetos:

*Oficina:* cuaderno, lápiz, plumón, tijera, pegamento, libro, cinta adhesiva.

*Tecnológico:* reloj, celular, brújula, calculadora, cargador, parlante, micrófono.

*Naturaleza:*

semilla, hoja, flor, tierra, abono.

¡Recuerda seleccionar los objetos que van a facilitar el ejercicio de reflexión de acuerdo a las temáticas de interés del territorio o proceso que se está desarrollando!



## ■ DESCRIPCIÓN :

Esta técnica se trabaja con sub-grupos, a partir de la identificación de cualidades y atributos de diversos objetos seleccionados, los cuales pueden estar presentes físicamente representados en una imagen.

## ■ GRUPOS ETÁRIOS :

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

## ■ IDEAS FUERZA :

Esta técnica refuerza los elementos subjetivos y permite a las y los participantes compartir, desde un lugar personal, sus motivaciones y percepciones, permitiendo establecer conectores colectivos basados en las similitudes y también en las diferencias que fundan la diversidad existente en todo territorio.

CONTINÚA...

## ■ PROCEDIMIENTO :

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta el objetivo y luego dispone los objetos en el salón, usando el suelo o los muros. Invita a los participantes a circular libremente por el espacio y observar con atención los objetos.

2. Una vez que se han observado los objetos, la persona facilitadora comienza a plantear las preguntas guías de la actividad:

Algunas ideas: ¿con qué objeto me identifico?  
¿La cualidad de qué objeto me permite...? ¿Qué características o atributos tiene el objeto que me serviría para...?

Es importante que las preguntas sean concretas y claras de acuerdo al objetivo que se persiga, y se puedan repetir una y otra vez en la medida que las personas van eligiendo el objeto que los representa.

3. Una vez que los participantes se ubican frente a cada objeto, quedarán constituidos los sub-grupos, el facilitador les invita a discutir respecto a las siguientes preguntas sugeridas:

- ¿Qué atributos o características tiene el objeto elegido?
- ¿Por qué se sienten identificadas/os con este objeto?

Si el facilitador lo requiere puede pedir que cada sub-grupo tome apuntes de sus conclusiones en un papelógrafo y/o pizarra donde se expongan las descripciones realizadas y se explicita el por qué ese objeto en particular es el más representativo de lo descrito.

### SEGUNDO MOMENTO

4. En plenario, las personas voceras de los sub-grupos explicarán los puntos comunes y discordes en la selección. Es responsabilidad de la persona que facilita moderar la discusión, promoviendo que esta se acerque a los objetivos propuestos para la sesión de trabajo.

Ejemplo en papelógrafo:



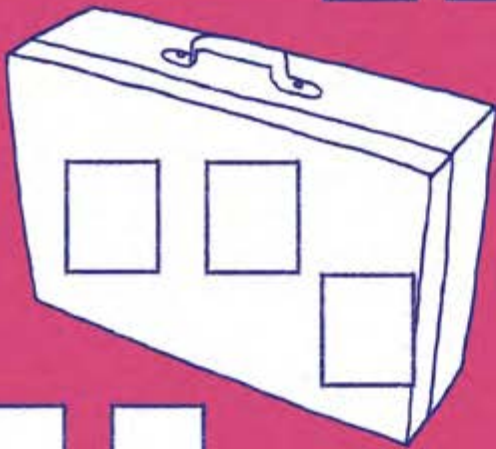
5. En el cierre de la actividad, el facilitador/a invitará a los participantes a una reflexión que permita consolidar la actividad y fidelizar los conceptos, ideas y argumentos que se han planteado en el desarrollo de la sesión.

## ■ VARIANTE :

Otra forma de realizar esta técnica reflexiva es reemplazando a los objetos por animales.

Recuerda seleccionar animales que puedan facilitar la reflexión de acuerdo a las temáticas de interés del territorio o procesos que se estén desarrollando, por ejemplo: águila para agudizar la vista; tortuga, para ir más despacio; búho, para mejorar la visión y conectar con la sabiduría; perro, para tener más energía; pulpo, para tener más manos y cumplir todas las obligaciones, etc. ¡La naturaleza está llena de símbolos que nos ayudan a representar nuestros procesos humanos!

# LA MALETA DE MI BARRIO



## ■ DESCRIPCIÓN :

Mediante el uso de la imaginación y la metáfora del viaje esta técnica lúdica promueve la reflexión individual y grupal en torno a los aspectos que más y menos se valoran del territorio.

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 30 minutos

■ **RECURSOS :** Papelógrafo / Hojas blancas / Lápices de colores

## ■ PREPARACIÓN :

- Establecer la pregunta o temática guía de la discusión.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.

## ■ GRUPOS ETÁRIOS :

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad de inicio / Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información / Problematicación / Análisis

Generar un espacio de reflexión y problematización en torno a los elementos que más y menos se valoran del territorio.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta / observación reflexiva

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. La persona que facilita la actividad presenta los objetivos, explica lo que se va a desarrollar y entrega los materiales. Se solicita a quienes participan que imaginen que se van por un largo tiempo a otro país y que dibujen el contorno de una maleta. Luego, se indica que en esta maleta sólo podrán echar lo que más le gusta de su barrio y dejarán fuera lo que no les gusta.
2. Quienes participan tienen 10 minutos para dibujar o escribir los elementos o aspectos que más le gustan de su barrio dentro de la maleta y los que menos, afuera.
3. En caso de que el grupo sea mayor a 15 personas, terminado el paso anterior se dividen en 2 o 3 subgrupos. Aquí cada participante deberá comentar al subgrupo sus elecciones y entre todos deberán armar una maleta única, acordando qué se llevan y qué dejan.
4. Cada participante debe comentar qué cosas se llevó en la maleta y cuáles deja al resto del grupo. En caso de que se hayan dividido en subgrupos, lo deberá hacer un representante.
5. El facilitador puede dinamizar el diálogo haciendo preguntas. ¿Por qué esto va dentro de la maleta? ¿Por qué esto se queda? ¿Qué elementos hay en común entre las distintas maletas?



# LLUVIA DE IDEAS



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad de inicio /  
Actividad central /  
Actividad de cierre

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Recoger un conjunto de ideas, impresiones, opiniones y conocimientos de quienes participan respecto a una pregunta o un tema, con el fin de desplegar las distintas visiones y saberes contenidos en un grupo.

Esta es una técnica versátil y muy utilizada, pero no por eso menos útil y recomendada. También te puede servir para aperturar debates, tomar acuerdos, generar síntesis, develar contradicciones o puntos en tensión dentro del grupo.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 30 minutos

■ **RECURSOS :** Pizarra o Papelógrafo / Tarjetas /  
Post-it / Lápices / Plumones  
Cinta adhesiva / Masking Tape

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y Niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

■ **PREPARACIÓN :**

- Establecer la pregunta o temática guía de la discusión.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.

■ **DESCRIPCIÓN :**

Esta técnica corresponde a la construcción colaborativa de ideas en un colectivo y es muy útil para realizar un diagnóstico sobre lo que se conoce o piensa sobre un tema puntual.

Además, puede ser usada en el contexto de elaboración de conclusiones sobre temas discutidos, planificación de ideas concretas y para evaluar trabajos realizados.

¡Úsala y busca que todas y todos puedan sacar la voz y dar su opinión!

■ **IDEAS FUERZA :**

Es fundamental recopilar ideas en instancias plenarias que podrán ser trabajadas en diversos procesos futuros. Es posible detectar en estas instancias elementos claves que podrían ser estratégicos de abordar en la intervención.

CONTINÚA...

## ■ PROCEDIMIENTO :

### ANTES DE PARTIR

Es importante tomar la decisión de promover la lluvia de ideas a partir de un sistema de participación inclusivo: según las características del grupo puede realizarse de manera hablada, a través de notas en papeles, dibujos o collages.

En caso de que ocupes la opción del papel, que es nuestra favorita, te recomendamos que se exprese sólo una idea por papel. Esto facilitará el análisis y la agrupación de ideas similares.

5. Al final de la actividad se obtendrán varios conjuntos de ideas, que nos darán cuenta de elementos diagnósticos sobre un tema de análisis, puntos comunes y en disputa entre los asistentes. Esta información inicial permitirá profundizar en aspectos de interés relacionados con el objetivo de la sesión.

6. El rol de quien facilita en esta etapa final, es llevar al grupo de participantes a una síntesis y/o a determinar las conclusiones de las ideas recogidas.

Si quienes participan llegan a acuerdos, muy bien. Si se muestran dos o más posiciones en desacuerdo ¡muy bien, también! Recuerda que un territorio está vivo, en movimiento y en constante disputa de intereses. Un gran valor de este ejercicio es visibilizar estas posiciones.

1. La persona que facilita encuadra la sesión, presenta los objetivos y explica la técnica que se utilizará. Luego formula una pregunta clara, que exprese el objetivo que se persigue en la sesión. Esta pregunta se realiza abiertamente ante el grupo.

2. Luego, cada participante debe decir o escribir lo que piensa acerca del tema propuesto.

3. Es función de quien facilita modelar y promover la participación equitativa del grupo. Mientras las y los participantes van expresando sus ideas, la persona que facilita las va anotando o pegando los papeles en una pizarra o muro donde sean visibles.

4. En el momento del plenario son revisadas las ideas. La persona facilitadora puede agrupar las ideas fuerzas que han sido detectadas (las más repetidas o similares) o las ideas que resumen la opinión de la mayoría.

Es importante tratar de rescatar la mayor cantidad de ideas posibles y preguntar al grupo para profundizar en aquellas que no estén muy claras ¡Guarda este material! Puede ser muy útil en los análisis posteriores.

# LÍNEA DE TIEMPO DEL TERRITORIO\*

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad principal

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información  
Problematización / Análisis

Rescatar la historia oral de un territorio para conocer en profundidad las trayectorias de vida, lazos de pertenencia e identificación entre personas. Permite conectar con la memoria colectiva del territorio.

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 25 personas

■ **TIEMPO :** 45 - 120 minutos

■ **RECURSOS :** Tarjetones / Cartulinas de colores  
Post it / Papelógrafos / Pizarra  
Tijeras / Lápices / Plumones  
Cinta adhesiva / Masking Tape  
Fotos / recortes / Libros históricos

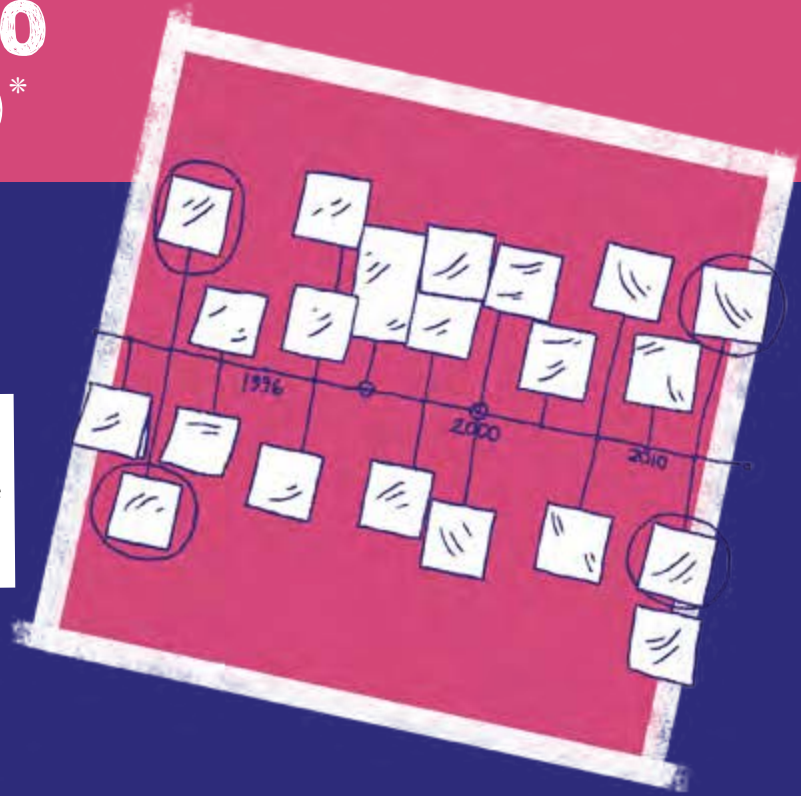
## ■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

## ■ **IDEAS FUERZA :**

Las líneas del tiempo, según se defina su objetivo, pueden ser versátiles y promover distintos tipos de diálogo y análisis: descubrir la historia del poblamiento del sector, su evolución laboral y productiva, los cambios en las condiciones ambientales, su historia política, etc.

\* **Basado en:** Metodologías participativas Ecoherencia



## ■ **DESCRIPCIÓN :**

Es una metodología de trabajo grupal y de construcción de pensamiento colectivo, donde a través de una línea de tiempo el grupo realiza una revisión individual y colectiva de hitos y procesos históricos según distintas variables de análisis (por ejemplo: empleo, catástrofes naturales, procesos migratorios, expansión territorial, caracterización según dimensiones de análisis).

## ■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.

**CONTINÚA...**

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. La persona que facilita la actividad encuadra la sesión, presenta los objetivos y sub-divide el grupo en caso de ser necesario. Comenta la metodología e invita a las personas convocadas a construir colaborativamente esta línea de tiempo del territorio.

2. En una línea horizontal dibujada en un papelógrafo, se propone el análisis del pasado, presente y futuro del territorio en el contexto del objetivo propuesto para la sesión.

3. Se pide a los participantes que dibujen e incorporen elementos gráficos en orden cronológico (fechas, imágenes, recortes, fotografías, conceptos, notas) a la línea de manera conjunta y colaborativa.

4. Quien facilita puede estimular el trabajo a través de preguntas motoras que inviten a la construcción colaborativa, el intercambio de ideas y a abrir la memoria. Algunos ejemplos:

### Momento Pasado

- ¿Cómo era el territorio en el pasado (por ejemplo, desde el punto de vista económico, social, ambiental, físico, político institucional, entre otras dimensiones pertinentes para el análisis en ese territorio particular)?
- ¿Qué problemas se presentaban?
- ¿Qué recursos, oportunidades existían?
- ¿Cómo era la vida?
- ¿Cómo era la relación entre los vecinos?
- ¿Cómo eran las instituciones?
- ¿Por qué cosas nos organizábamos?

### Momento Presente

- ¿Cuál es la realidad del territorio en la actualidad (por ejemplo, desde el punto de vista económico, social, ambiental, físico, político institucional, entre otras dimensiones pertinentes para el análisis en ese territorio particular)?
- ¿Qué problemas afectan hoy al territorio?
- ¿Qué recursos, oportunidades tenemos como territorio?

- ¿Cómo es la relación con las instituciones?
- ¿Cómo es la relación entre los vecinos?

### Momento Futuro

- ¿Cómo nos gustaría que sea nuestro territorio (por ejemplo, desde el punto de vista económico, social, ambiental, físico, político institucional, entre otras dimensiones pertinentes para el análisis en ese territorio particular)?
- ¿En qué soñamos para nuestro futuro?
- ¿Qué cosas podemos cambiar? ¿qué necesitamos para ello?

Recuerda preparar las preguntas antes de realizar la actividad. La idea es que permitan generar una construcción colaborativa, donde emerjan sentimientos, sensaciones y emociones entre las y los participantes.

5. Las y los participantes identificarán en la línea temporal los elementos de contexto que den respuesta a estas preguntas de análisis (según sea el objetivo de la actividad). Es importante que los elementos identificados tengan un sentido temporal, considerando su aparición, permanencia y desaparición en el contexto del territorio.

6. En el momento futuro, se puede conducir a que los participantes puedan construir un plan de acción, o estrategias para llegar a los ideales propuestos para la comunidad.

7. Es necesario que la facilitación promueva un espacio tranquilo para la actividad, debiendo ser un lugar donde las y los participantes se sientan cómodos y libres de abrir sus sentimientos.

Recomendamos esta técnica para el inicio del proceso de intervención, cuando aún no conocemos mucho a la comunidad. Será muy enriquecedora para todos los participantes. Activar la memoria es un recurso muy poderoso de movilización comunitaria. ¡Anímate a conectar con ella!



# CARTA AL TERRITORIO

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Caracterizar y problematizar de manera individual y subjetiva aspectos o dimensiones del territorio a través de la forma de expresión que resulte más cómoda para quien participa.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 30 - 45 minutos

■ **RECURSOS :** Hojas / Lápices / Plumones /  
Revistas / diarios / Pegamento

■ **PREPARACIÓN :**

- Establecer la pregunta o temática guía de la discusión.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

Enriquece las sesiones con actividades que alternen las “conversaciones racionales” con lo creativo, lo simbólico y lo emocional. La riqueza de lo territorial se expresa a través de la diversidad que lo constituye. ¡Mientras más canales de expresión se dispongan, más se enriquece el diálogo!



■ **DESCRIPCIÓN :**

En esta técnica las personas se conectan con su territorio a través de una carta, dibujo o collage. Es una técnica de análisis y reflexión que se puede trabajar con todas las edades y que entrega insumos relevantes para otras técnicas de análisis.

CONTINÚA...

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. La persona que facilita encuadra la sesión, presenta los objetivos y explica lo que se va a realizar. Luego se invita a quienes participan a pensar en su barrio, en los lugares que más utilizan, sus elementos o aspectos característicos, lo bueno y lo malo, lo que más les gusta y lo que menos, en alguna memoria especial que haya ocurrido ahí.

Iniciar este tipo de técnicas con una breve imagería favorece mucho la conexión y la experiencia individual y grupal de quienes participan.

2. Tras esto se le pide a los participantes elaborar una carta dirigida a su barrio, donde pueden expresar lo que quieran. Podrán escribir, dibujar, realizar un collage, o mezclar cualquiera de estas tres posibilidades. Lo importante es que el medio que escojan les permita plasmar lo que sienten y quieren expresar en esa carta.

Esta instrucción puede variar según el momento que viva el proceso de diagnóstico. Puede tratarse de una carta genérica o acotarla a alguna dimensión particular que se esté trabajando. Lo importante es preparar bien la introducción y las instrucciones que se darán para que todas y todos puedan aportar.

3. Quien facilita da entre 15 y 20 minutos para que los participantes puedan plasmar sus sentimientos e ideas en la hoja. Según las características y ánimo del grupo, este tiempo puede ser mayor.

4. Cuando todos terminan, se solicita a cada persona que muestre y explique al grupo la carta realizada. Si alguien no quiere leer o mostrar lo que ha hecho, se le pide que comente una idea general. La participación debe ser alentada, nunca impuesta. ☺

Estas expresiones artísticas son perfectas para adornar y enriquecer de información los espacios de trabajo que se utilicen en el proceso con la comunidad ¡Úsalas!

5. Quien facilita puede activar y dinamizar el diálogo a través de preguntas como ¿Cuáles son los elementos del territorio que más destacaron en sus dibujos o cartas? ¿Por qué escogieron esos elementos? ¿Cuáles son los aspectos que no nos gustan (obstaculizadores, amenazas) que más se repiten en sus cartas o dibujos? ¿Qué podemos hacer para que en futuras cartas esos elementos hayan cambiado?

Esta actividad también permite poner en valor la diversidad que existe en un grupo humano a la hora de expresar lo que sentimos o pensamos. Escribir, dibujar o armar un collage representan canales de expresión que democratizan y enriquecen el diálogo.

La persona que facilita puede tomar notas que permitan profundizar el trabajo de otras técnicas como *Dimensiones de interés para el territorio* o *Matriz CORA*.

# CAFÉ DEL TERRITORIO\*



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad principal

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información  
Problematización / Análisis

Facilitar un espacio de debate y recolección de opiniones con temáticas de interés para el grupo, donde todos los miembros tienen la oportunidad de aportar y formar parte de la toma de decisiones. Esta técnica promueve la construcción de pensamiento colectivo.

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 15 - 30 personas

■ **TIEMPO :** 60 - 120 minutos

■ **RECURSOS :** Tarjetones / Cartulinas de colores  
Papelógrafos / Lápices de colores  
Plumones / Tijeras / Sillas / Mesas

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.
- Es preciso que la persona facilitadora organice el espacio para realizar la actividad. Para esto debe contar con mesas -con su respectivo papelógrafo como mantel- y sillas.
- Cada mesa abordará un tema o pregunta que se definirá previamente, según el objetivo planteado para la actividad.

Para realizar esta técnica se requiere un equipo de facilitadores / moderadores, los que están en cada mesa y se mantienen fijos al momento de la rotación.

✳ **Basado en:** Metodología participativa Ecoherencia

■ **DESCRIPCIÓN :**

Actividad de análisis y trabajo grupal, que permite recoger los aportes del grupo en torno a temas de interés para el territorio o preguntas movilizadoras.

Esta técnica permite en una sola sesión generar información diversa, ya que, a través de las rotaciones, todos los participantes aportan y generan conocimiento en cada pregunta.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

■ **IDEAS FUERZA :**

Esta actividad incorpora una metodología que permite mantener conversaciones y discusiones en un ambiente de trabajo abierto y relajado; a partir de este espacio se van construyendo nuevas perspectivas que nos permitan generar conocimiento y pensar en conjunto hacia la acción.

**CONTINÚA...**

## ■ PROCEDIMIENTO :

### PRIMER MOMENTO

1. La persona que facilita la actividad encuadra la sesión, presenta los objetivos y subdivide al grupo (de acuerdo al número de preguntas que se quieran trabajar).
2. En cada mesa se discutirá un solo tema o se responderá una sola pregunta. Los participantes comienzan el turno en una mesa y luego del tiempo acordado deben dirigirse a una mesa distinta (en la cual los espera una nueva pregunta) hasta completar todas las mesas que se hayan dispuesto para la actividad.
3. Es preciso que cada mesa cuente con una persona que modere que pueda sistematizar la discusión de la mesa, recoger las principales ideas y que pueda controlar los tiempos de discusión con cada grupo que pasa por la mesa (no más allá de 10 o 15 minutos). Quienes participan pueden anotar sus ideas, conceptos y definiciones en cada mantel de papel (papelógrafo) dispuesto en la mesa, para que sea recogido al final de las rondas.

Estos apuntes son muy importantes para el análisis posterior. Como siempre, toma nota o déjalos a la vista en la sede, escuela o donde se esté realizando el proceso de diagnóstico.

## ■ VARIANTE :

Quien facilita invita a cada moderador/a a comentar al plenario las principales ideas y análisis realizado en torno a la pregunta o tema de su mesa.

No te olvides nunca que los territorios son espacios vivos y sus habitantes pueden estar en disputa o tensión respecto de un tema. No siempre es necesario llegar a acuerdos plenos, lo importante es develar las posturas y explicitar las tensiones y diferencias que existen.

### SEGUNDO MOMENTO

4. Cada vez que se genera una rotación, el moderador de la mesa recibe al nuevo grupo y comparte las ideas destacadas de la discusión anterior, para que se genere una discusión cruzada, no repetitiva y se *polinicen* y complementen las ideas.
5. La persona que facilita, debe promover que la discusión se realice con atención a los tiempos, para que todos puedan participar de cada mesa de discusión. Si las rotaciones se realizan correctamente, tendremos discusiones conectadas entre sí, generando nuevo conocimiento colectivo y a la vez consolidación de ideas.



Para finalizar, la persona que facilita cierra el debate recogiendo las principales ideas descritas por quienes moderaron, dando importancia al análisis y conocimiento colectivo generado, que será muy relevante para el desarrollo del proceso de diagnóstico.

**NOTA:** Para realizar esta actividad se recomienda contar con un espacio tranquilo y tiempo holgado, con sillas y mesas ambientadas a la manera de un café, a la vez de incorporar manteles para que se apunten ideas, también es posible sumar un café, que permita generar un ambiente confortable y distendido.



# TEATRO DEL TIEMPO

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN** : Actividad central

■ **PROPÓSITO** : Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Reflexionar a través de una representación grupal sobre algún ámbito o dimensión del territorio desde un punto de vista histórico.

■ **APRENDIZAJE** : Experiencia concreta /  
observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES** : 8 - 40 personas

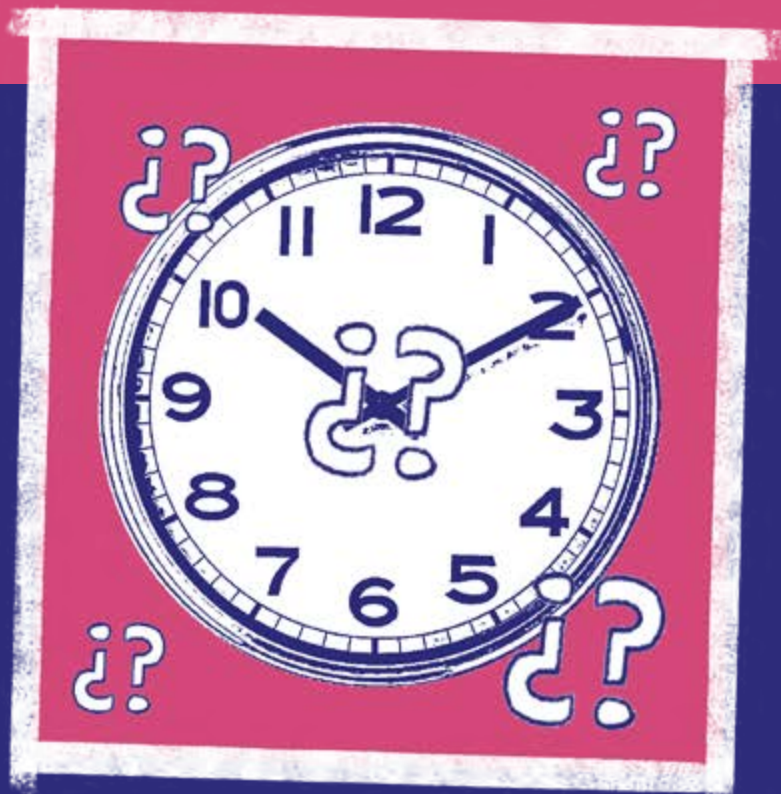
■ **TIEMPO** : 60 minutos

## ■ DESCRIPCIÓN :

Esta técnica lúdica permite a través de la creatividad, la memoria y la actuación dialogar, analizar y reflexionar sobre cómo ha evolucionado en el tiempo algún aspecto o temática de interés y cuáles son sus impactos positivos o negativos para el territorio.

## ■ PREPARACIÓN :

- Quien facilita deberá ordenar la actividad según el ámbito o la dimensión que se esté abordando en el proceso de diagnóstico, asociando rangos de tiempo que sean pertinentes a la realidad histórica del territorio y elaborando una pregunta que facilite a los subgrupos crear un breve guion para su representación. Por ejemplo:
  1. Ámbito: Relación con la naturaleza
  2. Rangos de tiempo: 1960 - 1980 / 1980 - 2000 / 2000 - 2020
  3. Pregunta ¿Cómo se relacionan los vecinos del barrio con la naturaleza?
- De igual manera, se deberá preparar un set de preguntas para dinamizar el diálogo y la reflexión grupal en la parte final de la técnica.



CONTINÚA...

## ■ PROCEDIMIENTO :

**1.** La persona que facilita la actividad presenta los objetivos y explica lo que se va a desarrollar. Divide al grupo en subgrupos de entre 4 y 8 personas, asignando a cada uno un periodo de tiempo escogido previamente con pertinencia e intencionalidad a las temáticas que se estén revisando en el proceso de diagnóstico.

**2.** Previamente el facilitador debe haber acordado junto al grupo algunas temáticas posibles y atingentes al proceso. Ej.: la vida en el barrio, las formas de consumo, los conflictos, la relación con el medio ambiente, el funcionamiento de alguna organización comunitaria, etc. Mientras más concreto y pertinente a la realidad local, mejor.

**3.** Se le solicitará a cada grupo que prepare una breve representación de la temática que se ha definido, tomando en cuenta aspectos que den cuenta de cómo era en la época que les tocó. De esta manera, cada grupo representará dicha temática en una época distinta a través de una escena teatral, un baile, una canción o lo que le resulte más cómodo al equipo. Lo importante es que sea una representación y no un relato directo.

**4.** Los grupos tendrán un tiempo acotado para preparar su representación y para realizarla frente a los demás equipos. Es importante que este tiempo sea previamente definido y conocido por todos.

**5.** Al terminar todas las presentaciones se realiza un análisis de cómo ha evolucionado la temática representada en el tiempo y cuáles son sus impactos positivos y negativos que genera actualmente en el territorio. Algunas preguntas útiles: ¿Cuáles son las diferencias y similitudes de la actividad en las distintas épocas? ¿Por qué se han generado estos cambios? ¿Qué otras cosas deberían cambiar? ¿Qué debería volver a ser como antes?





# LOS EXTRATERRESTRES

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Realizar una reflexión sobre algún aspecto o dimensión del territorio desde un punto de vista externo.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 40 minutos

## ■ **PREPARACIÓN :**

- Conocer y establecer previamente la o las dimensiones que se trabajarán. Según la cantidad de dimensiones, se establecen los planetas y sus respectivos habitantes.
- Darle nombre y contexto a los planetas desde donde vienen los extraterrestres. Por ejemplo:
  1. *Planeta Verdicus*, donde sus habitantes cuidan mucho la naturaleza, se relacionan de manera sustentable con ella, ya que casi no producen basura (Dimensión de tipo ambiental)
  2. *Planeta Amabulis*, donde las personas se conocen, se tratan con respeto a pesar de sus diferencias y confían unos de otros, ya que no se hacen daño (Dimensión de tipo social)
  3. *Planeta Ekinómicas*, donde las personas viven sin desigualdad y la economía es sustentable y colaborativa (Dimensión de tipo económica)
- Establecer preguntas pertinentes al proceso para dinamizar el diálogo.
- Preparar materiales.



## ■ **DESCRIPCIÓN :**

Esta técnica lúdica e imaginativa permitirá al grupo reflexionar y analizar algún aspecto o dimensión del territorio desde un punto de vista externo, indagando en oportunidades de mejora, saberes y prácticas locales y dinámicas multiactorales relacionadas.

Tan importante como trabajar la auto-observación en actores y colectividades es poder ejercitar el ponerse en el lugar de otros que no habitan el territorio, otros que son diferentes a mí y pueden tener otra cultura, otra forma de ver la vida y de actuar en ella.

## ■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

CONTINÚA...

## ■ PROCEDIMIENTO :

**1.** La persona que facilita presenta los objetivos y explica la actividad que se va a desarrollar. Luego divide al grupo en equipos de hasta 6 integrantes y le asigna a uno de los extraterrestres, comentándoles cuál es su planeta de origen y cómo es la vida allí.

**2.** Se le dará un tiempo a los equipos para que puedan imaginar el planeta de origen del extraterrestre, cómo se ve el lugar, cómo es su forma de vida, sus valores, etc. También se puede solicitar que el equipo acuerde cómo se podría ver el extraterrestre y que realicen un dibujo en común.

**3.** Terminado lo anterior, se les solicitará que imaginen una situación donde el extraterrestre es enviado a la Tierra con una misión: comparar el estilo de vida de su planeta con el de los terrícolas del barrio donde se está realizando este proceso de diagnóstico. Así el extraterrestre llega al territorio, se relaciona con este y sus habitantes. Entonces se orienta el diálogo y reflexión de los equipos con las siguientes preguntas: ¿Qué fue lo que más le gustó al extraterrestre de nuestro territorio? ¿Qué fue lo que menos le gustó? Si se quedara aquí con nosotros, ¿qué conocimientos o valores podría aportarnos sobre cómo viven en su planeta?, ¿Qué conocimientos podríamos aportarle nosotros?, ¿De quién se haría buen amigo o amiga?, ¿Quiénes habrían sido sus enemigos o enemigas?

Se solicita al grupo tomar nota de las preguntas para que puedan reflexionar y acordar las respuestas en conjunto.

**4.** Terminado lo anterior, quien facilita reúne a los y las participantes en plenario y cada subgrupo presenta a su extraterrestre, su planeta de origen y las respuestas que se acordaron a las preguntas sobre su experiencia en el territorio.

Te recomendamos tomar nota sobre los principales acuerdos, aspectos de mejora, saberes que se ponen en valor, actores aliados y antagonistas asociados a las dimensiones. ¡Esta información puede ser de mucha utilidad para próximas actividades de análisis (*Mapeos, Sociogramas, Matriz CORA, etc.*)!

# ESCULTURAS QUE TRANSFORMAN\*



## ■ DESCRIPCIÓN :

Se trata de una técnica experiencial y de expresión escénica en la que no se utiliza la palabra y se busca la construcción de imágenes con los cuerpos de los participantes para mostrar una opresión desde un punto de vista individual y social.

En esta actividad quienes componen el grupo encaminan sus fuerzas, su creatividad artística y su pensamiento hacia la definición concreta y detallada de la opresión que se quiere analizar, por lo que deben realizar toda una labor colaborativa de composición, expresión corporal, gesticulación y diseño escénico.

Este tipo de técnicas ofrecen medios alternativos de lectura de la realidad, de las interacciones entre quienes habitan un territorio y de las preocupaciones de cada cual. Sobre esto, recuerda que en un colectivo humano existen distintas capacidades y estrategias para el surgimiento de aprendizajes significativos. ¡Abrir canales de expresión es abrir posibilidades de cambio!

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Generar una reflexión individual y colectiva sobre una situación de opresión que afecta al territorio, sus posibles soluciones y formas de transición a partir de representaciones corporales.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 60 - 90 minutos

## ■ PREPARACIÓN :

- Se requiere de un espacio amplio donde no haya obstáculos para el libre tránsito de quienes participan.
- En caso de que se opte por llevar experiencias de opresión que hayan emergido previamente en el proceso de diagnóstico, quien facilita deberá preparar un relato claro para cada una.

## ■ GRUPOS ETÁRIOS :

- Jóvenes y adolescentes
- Adultos

Al ser una técnica que requiere de movilidad física, cierta resistencia para mantener las posiciones y una capacidad de pensamiento simbólico más desarrollado, la recomendamos mucho para el trabajo con adolescentes, jóvenes y adultos.

\* Técnica basada en la actividad "Teatro-Imagen" de Augusto Boal, rescatada del libro *Teatro del oprimido* (1980 / Buenos Aires: Editorial Nueva Imagen).

CONTINÚA...

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. Se debe escoger una experiencia de opresión relacionada con el territorio para ser trabajada en la actividad. Para esto quien facilita deberá optar por una de las tres opciones siguientes aplicando criterios de pertinencia local o según el momento del proceso de diagnóstico que se está llevando a cabo:

Si fuera necesario, date el tiempo de aclarar a qué se refiere el término “opresión”. Si no todos entienden lo mismo podrían generarse confusiones que dificulten el desarrollo de la actividad. Recuerda dar siempre ejemplos claros y pertinentes al contexto.

- El facilitador invita a cualquier persona del grupo relatar una experiencia de opresión vivida u observada en el territorio. Quien relata primero, se convierte en el escultor.
- El facilitador realiza una ronda de relatos de experiencias de opresión vividas u observadas en el territorio. El grupo escoge una para ser trabajada y el escultor es escogido por alguna forma de azar que debe ser preparada.
- El facilitador lleva previamente escogidas un número de formas de opresión que operan en el territorio según los hallazgos que se han ido realizando en el proceso de diagnóstico. El grupo escoge con cual trabajar y el escultor es escogido por alguna forma de azar que debe ser preparada.

2. Quien queda en el rol de escultor debe utilizar el cuerpo de las y los demás participantes y modelarlos con precisión para dar forma a una composición o imagen fija que exprese lo que esa persona siente con la experiencia de opresión que se ha relatado o escogido inicialmente. El escultor no debe dar indicaciones verbales que estorben o se superpongan al lenguaje visual.

Dependiendo de las características del grupo, quien facilita también puede llevar alternativas previamente definidas según las temáticas que se hayan revisado previamente en el proceso de diagnóstico y hacer que el grupo escoja con cuál trabajar.

3. Mientras el grupo se mantiene “maleable” y en silencio, quien esculpe debe “mover” a cada una de las estatuas hasta dejarlas en su posición definitiva, con la idea de que entre todas formen una imagen conjunta, evitando así aislar piezas o hacer representaciones con una sola estatua. La persona facilitadora debe acompañar a quien esculpe en este ejercicio, alentándolo a ser creativo y a dejarse llevar por su imaginación: la imagen puede ser artística, abstracta, psicodélica, teatral, etc. Lo importante es que exprese la sensibilidad de quien modela en relación a la experiencia de opresión que ha relatado. Esta primera representación ofrece una visión individual de la opresión.

4. Cuando el conjunto escultórico esté terminado, la persona que facilita la actividad abre el debate con las siguientes preguntas *¿Qué opinan de esta representación? ¿Qué emociones o ideas expresa para ustedes? ¿Cuál es la importancia de este primer? ¿Representa para ustedes la situación de opresión que la otra persona quiso expresar?* Cada participante responde en su posición, sin desarmar el conjunto, exponiendo su opinión verbalmente sobre esta primera figura que representa la situación de opresión relatada.

CONTINÚA...

**5.** Después, en silencio, cada participante puede modificar parcial o completamente las estatuas hasta que el conjunto sea aceptado por todos, de modo que represente así la imagen colectiva sobre el tema tratado. Esta representación de grupo ofrece una visión colectiva de la opresión. Quien facilita puede iniciar o moderar el diálogo con algunas preguntas *¿Qué cambios se observan en esta nueva figura? ¿Qué emociones se expresan? ¿Cuál es la importancia de este segundo ejercicio? ¿Qué relación puede tener este ejercicio con la realidad que vivimos en el territorio?*

En este punto es importante tratar de que todas y todos aporten, validando sus posiciones y opiniones, sin desacreditar ni anular ninguna de ellas. En caso de que llegar a un acuerdo por una imagen común se esté demorando mucho, quien facilita puede determinar un límite de tiempo para poder avanzar con la experiencia.

**6.** El primer escultor realiza entonces otro conjunto de estatuas, a través de las cuales expresa su solución ideal a la experiencia de opresión relatada inicialmente y que revela por tanto la imagen ideal. Quien facilita nuevamente debe acudir al resto del grupo para realizar modificaciones y llegar a una imagen ideal consensuada.

**7.** El siguiente paso mostrará cómo es posible pasar de la imagen colectiva de la opresión a la imagen ideal. Para esto cada participante tendrá un tiempo acotado para diseñar mentalmente su imagen de transición y plasmarla sobre las estatuas actuando como escultor, sin utilizar indicaciones verbales. En caso de que el grupo sea muy grande o el tiempo acotado, las propuestas de transición pueden trabajarse en grupos, y un representante del mismo hace el rol de escultor de todo el estatuario disponible.

**8.** Ante cada propuesta quien facilita moderará el diálogo para reflexionar colectivamente sobre la viabilidad del cambio *¿Qué emociones e ideas evoca esta transición? ¿Quiénes deben estar presentes en ella? ¿Qué fuerzas, capacidades y emociones son necesarias para llevarla a cabo?*

**9.** Quien facilita la experiencia puede cerrarla haciendo algunas preguntas *¿Qué sintieron en su rol de estatuas? ¿Qué sintieron en su rol de escultores? ¿Cómo se puede asimilar esta experiencia a lo que ocurre en la vida real del territorio? ¿Qué me llevo de esta actividad?*

Al crear imágenes de transición quienes participan entrenan simbólicamente la gestión de soluciones, donde deben considerar las capacidades de las colectividades que conforman, el contexto multiactoral en que ésta se desenvuelve, las resistencias, etc.

# EL CUENTO



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información  
Problematización / Análisis

Trabajar una temática que afecte la vida del territorio por medio de recursos literarios como cuentos, fabulas o noticias que permitan introducir a los participantes en una temática relevante para los habitantes del territorio de manera indirecta.

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 30 - 60 minutos

■ **RECURSOS :** Una Historia, cuento, fabula que contenga temática pertinente para la actividad. Puede ser un video, pedazo de documental, etc.  
Papelógrafos / Pizarra  
Lápices / Plumones / Sillas

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta.
- Disponer el salón o lugar para realizar la actividad.
- Preparar materiales.
- La técnica requiere el desarrollo de una historieta o cuento, por lo que esta puede ser construida de manera previa por el facilitador/a o surgir de manera espontánea de uno de los asistentes.

■ **IDEAS FUERZA :**

Técnicas que facilitan el proceso de aprendizaje, la capacidad de abstracción y análisis, permiten practicar la escucha activa entre los participantes. La práctica nos permite potenciar la capacidad de análisis del conjunto, para resumir discusiones o promoverlas.

■ **DESCRIPCIÓN :**

Técnica que facilita el proceso de aprendizaje a través del relato de una historia que moviliza conocimiento, ideas y situaciones, que son de interés común del grupo, y que a la vez tiene sentido y asidero en los contenidos estratégicos revisados por la intervención.

A veces observamos temas en el territorio, pero estos parecen no ser visibles o estar naturalizados por las propias personas, por lo que abordar situaciones concretas de una manera indirecta, simbólica o metafórica puede ser muy beneficioso para el proceso.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

Técnica especial para el trabajo con niños, ya que por medio del cuento podemos trabajar la reflexión y la concientización de muchas temáticas. Si quieres trabajar con jóvenes y adolescentes también puedes hacerlo por medio de un video con una temática pertinente y motivante para ellos y ellas.

**CONTINÚA...**

## ■ PROCEDIMIENTO :

### PRIMER MOMENTO

1. La persona encargada de facilitar la actividad encuadra la sesión, presenta los objetivos y subdivide el grupo en caso de ser necesario. Solicita a los participantes que se sienten en un círculo cerrado.

2. Luego solicita a uno o dos de integrantes del grupo que relaten la historia o cuento a los demás participantes, poniendo énfasis en los personajes de la historia, sus vivencias, acciones y actitudes. Para el desarrollo de esta actividad, es importante que la facilitación refuerce la idea de la escucha activa, y que verifique que la lectura de la historia sea comprendida y escuchada por todos.

3. Luego de finalizada la lectura, quien facilita pregunta a los participantes sobre:

- ¿Les parece una historia cercana? ¿Lo han vivido? ¿Conocen una historia similar?
- ¿Qué elementos claves destacan de la historia?
- ¿Cuál ha sido la actuación de los personajes?
- ¿Eso que pasó en el cuento pasa también en este barrio?

### SEGUNDO MOMENTO

4. Luego de la lectura, quien facilita puede solicitar al grupo realizar una segunda parte de la actividad que permite asimilar el contenido de la historia y las ideas centrales de la misma.

5. Se solicita al grupo anotar en un papelógrafo o tarjetas las respuestas a las preguntas definidas para la discusión y luego que generen estrategias para resolver el dilema que ha planteado la historia.

Es muy importante que puedas propiciar la participación activa y creativa del grupo en general, y que puedas transitar y hacer puentes con el grupo desde lo ficticio del cuento hacia la vida real en el territorio.

6. Se sugiere relevar lo sintetizado en el papelógrafo en el plenario final de la discusión.

Recuerda que no es necesario forzar acuerdos. Dentro del grupo puede haber posturas divergentes y eso hay que respetarlo y visibilizarlo.

# MAPA DE ACTORES Y SOCIOGRAMA



## ■ DESCRIPCIÓN :

Técnica que permite visualizar a los actores institucionales y a los actores comunitarios que convergen en un territorio. A partir de esa definición inicial trazar conexiones entre ellos de manera gráfica, mediante la observación y contextualización.

Esta técnica posiciona a los actores y grupos en relación a los lazos de influencia y/o preferencia que existan entre los mismos. También logra trazar antagonismos, conflictos, intereses y vacíos que pueden dar claves para dibujar en conjunto posibles estrategias de solución en consideración de sus capacidades e importancia en el territorio.

Es importante recalcar que para obtener información útil respecto de los vínculos que se establecen entre los actores que interactúan en el territorio, previamente se deben haber generado vínculos de confianza con el equipo de facilitación, además de haber declarado la confidencialidad de este tipo de actividades.

## ■ GRUPOS ETÁRIOS :

- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información / Problemática / Análisis

Obtener una fotografía de los distintos actores presentes en el territorio y sus vínculos. Permite comprender la estructura de actores, sus correlaciones de poder, sus influencias, afinidades, conflictos, grados de cercanía o rechazo respecto de la(s) problemática(s) u oportunidad(es) que se quiera(n) analizar.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta / observación reflexiva / conceptualización

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 60 - 120 minutos

■ **RECURSOS :** Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it / Mapa del territorio / Plano de la localidad / Papelógrafos Pizarra / Tijeras / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape.

## ■ PREPARACIÓN :

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer los objetivos y pregunta guía.
- Definir los tipos de actores que se van a mapear.
- Preparar materiales (establecer iconos y cortar las tarjetas).

## ■ IDEAS FUERZA :

En el campo del análisis de grupos sociales, visualizar actores/grupos en conflicto o aislados permite elaborar estrategias para las alianzas que son requeridas o lazos que deben ser fortalecidos, además de identificar actores y grupos visualizados como “puente” o “escalera”, que deben ser actores estratégicos incorporados en cualquier análisis territorial.

CONTINÚA...

## PROCEDIMIENTO :

### PRIMER MOMENTO

1. La persona que facilita encuadra la sesión, presenta los objetivos, explica la técnica que se utilizará y sub-divide el grupo. Reparte tarjetas de diferentes formas y colores para representar la diversidad de actores presentes y dispone de una pizarra con las claves de las formas y colores utilizados.

2. Luego solicita al grupo escribir en las tarjetas el nombre del actor respetando la nomenclatura utilizada (1 tarjeta, 1 actor). Con esta parte del ejercicio obtendremos un listado de actores diferenciados por tipo.

3. Cuando ya contamos con el listado de actores, se pueden posicionar arriba de un mapa o plano de acuerdo al área en el cual realizan sus actividades o el área de interés/influencia.

Lo importante de este primer momento es reconocer y observar la diversidad de actorías presentes en el territorio (organización comunitaria formal, organización comunitaria no formal, líderes comunitarios aislados, institución pública local, institución pública comunal, actor privado, microempresa, etc.)

### SEGUNDO MOMENTO (Sociograma)

1. Una vez identificados los actores, se deben trazar las conexiones entre ellos. En este punto, es importante que quien facilita proporcione un glosario que permita leer las distintas conexiones que se producen, donde es importante se definan los elementos que se identificarán y los vínculos que se desea conocer según el objetivo propuesto para la actividad.

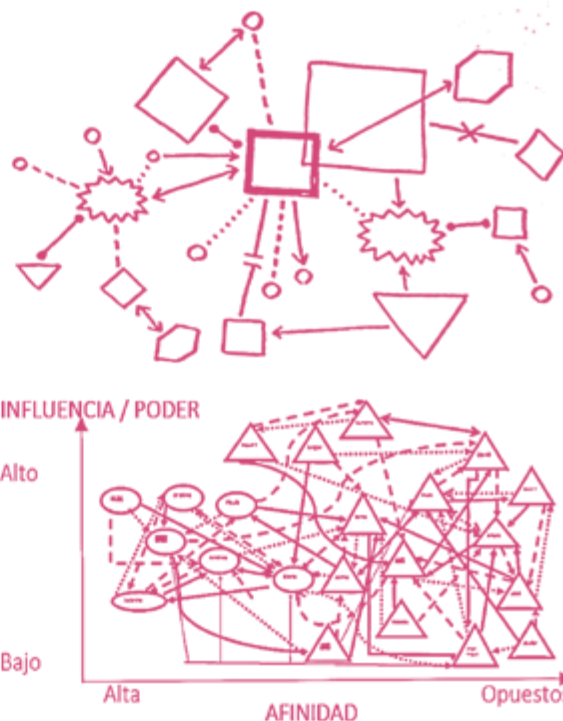
#### ELEMENTOS

- △ INSTITUCIONES PÚBLICAS
- ORGANIZACIONES SOCIALES
- ◇ ORGANIZACIONES EMPRESARIALES
- PERSONAS INDIVIDUALES
- ◡ RECURSOS INFRAESTRUCTURAS
- ☀ ACCIONES

#### VÍNCULOS

- ↔ INTER-DEPENDENCIA
- COLABORACIÓN
- BAJA INTENSIDAD
- ..... PUNTUAL
- |— AISLAMIENTO
- ✘ CONFLICTO

2. Se puede hacer sobre un gráfico que dé soporte al análisis o se puede trabajar sobre papelógrafo. Aquí les dejamos algunos ejemplos.



3. La persona que facilita propone una reflexión sobre las zonas donde el mapa se concentra mayoritariamente (más actores, bloqueos, intensidad, articulaciones), y las zonas donde inversamente se observan más vacíos tanto en actores/grupos y relaciones entre los mismos.

4. Observando el diagrama con sus conectores, invitamos al grupo a reflexionar respecto de lo que haremos con esta información levantada: ¿Quiénes son y donde están nuestros aliados? ¿Quiénes son y dónde están los actores que no tienen afinidad y son opuestos? ¿Cómo podemos atraer más aliados?

El sociograma requiere tiempo de discusión y análisis colectivo. También requiere confianza para que la comunidad abra esta información con nosotros. Es importante que la persona que facilita considere que este ejercicio requiere de habilidades de síntesis, mediación, observación en el proceso de las discusiones y apoyo en el ejercicio de análisis.



# DIMENSIONES DE INTERÉS PARA EL TERRITORIO

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Facilitar la construcción colectiva de las dimensiones o ejes temáticos relevantes para el territorio. Cada territorio tiene sus particularidades y sus objetivos, es por eso que esta técnica permite delimitar las áreas temáticas a observar.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 60 - 120 minutos

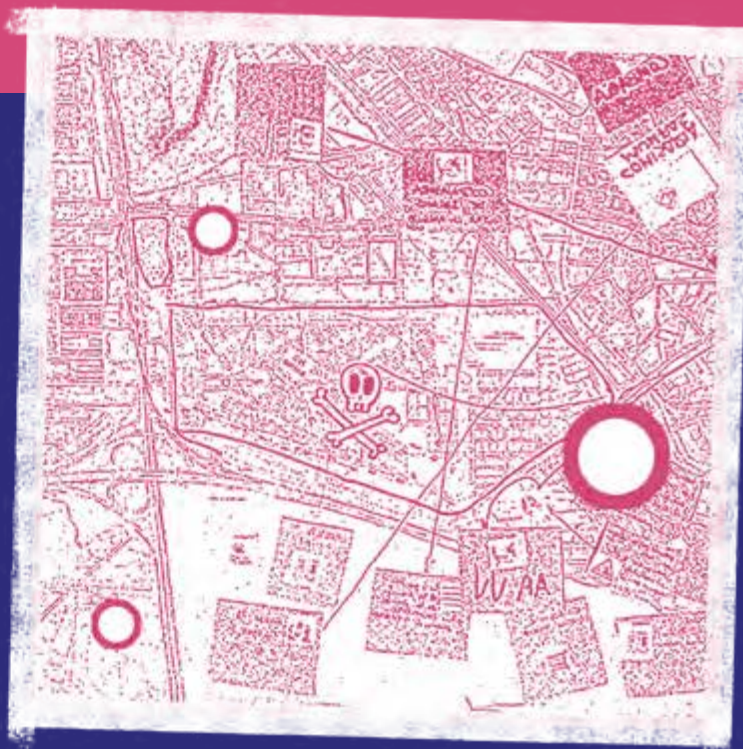
■ **RECURSOS :** Cuaderno de campo/libreta.  
Lápices /plumones / Papelógrafo / pizarra

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica.
- Disponer del salón o lugar para la realización del ejercicio.
- Preparar materiales.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores



■ **DESCRIPCIÓN :**

La técnica permite definir de modo colectivo cuáles son las dimensiones / temáticas / ejes relevantes que pueden ser analizados, ya sea por la importancia de relevar sus fallas, sus potencialidades o recursos disponibles. Las dimensiones pueden ser: ambientales, físicas, sociales, relacionadas con la institucionalidad, económicas, identitarias, o cualquiera otra relevante para los habitantes del territorio.

Te recomendamos considerar o proponer el encadenamiento de esta técnica a actividades más lúdicas (Caminata por el Territorio y Mapeos), para posteriormente pasar a otras más analíticas (Matriz CORA y Matriz de Análisis Territorial). Este complemento de experiencias, que debe contar con una buena planificación a la base, permitirá al grupo acumular distintos tipos de información, lo que favorecerá una análisis y caracterización más integral de las dimensiones que considere el diagnóstico.

CONTINÚA...

## ■ IDEAS FUERZA :

Es tan amplia y diversa la complejidad en los territorios que tener la posibilidad de construir de manera colectiva las áreas de interés y dimensiones de análisis es una gran oportunidad. Esto permitirá ordenar problemáticas y potencialidades, facilitando la construcción de soluciones y la gestión de acciones para su transformación.

El foco de la técnica está en identificar las dimensiones. Para profundizar y problematizar en el análisis de cada una encontraras otras técnicas en este documento que te ayudarán en esa tarea.

Al ser una técnica de construcción colectiva es muy importante tener un muro o pizarra donde ir registrando los aportes. Que esté a la vista de todos facilitará el análisis y la reflexión.

## ■ PROCEDIMIENTO :

**1.** Quien facilita realiza el encuadre, presenta los objetivos y explica la técnica que se utilizará.

**2.** Luego presenta las preguntas ejes de la actividad: ¿Cuáles son las áreas de interés en este territorio? ¿Cuáles son las áreas temáticas que más preocupan a los vecinos? En complemento con la técnica Lluvia de ideas se van construyendo de forma colectiva las categorías de observación relevantes para el territorio.

**3.** Es posible que emerjan temas que después sean agrupables en un eje mayor: esa será la dimensión o el área de interés. Por ej.: micro basurales y contaminación en las calles podrían corresponder a una dimensión ambiental. Baja participación, desconfianza, sensación de inseguridad, podrían pertenecer a una dimensión más social o comunitaria. Falta de equipamiento comunitario, problemas de conectividad, mal estado de calles, puede pertenecer a una dimensión más física o de infraestructura.

**4.** Es importante distinguir problemáticas, grupos de problemáticas y dimensiones, y hacer el esfuerzo de síntesis para que las dimensiones sean claras y “ajustadas” a las problemáticas que engloba. Si es una dimensión muy amplia, su falta de especificidad la hará poco eficiente para el análisis posterior. Si es una dimensión

demasiado ajustada, quizás se trata más bien de una problemática que puede pasar a formar parte de una dimensión.

**5.** Cuando ya se identifican las áreas de interés podemos volver a plantear una lluvia de ideas con preguntas del tipo: ¿Qué temas son de preocupación dentro de esta dimensión?, ¿Cuáles son las fallas que se observan en esta dimensión dentro del territorio?, ¿Qué potencialidades y recursos tenemos como territorio en esta área?, ¿Qué cosas se han trabajado antes?, ¿Qué instituciones deberían involucrarse?, ¿lo están haciendo?, ¿Cuál es nuestro rol como vecinos en ese tema?, etc.

Cuando ya se han definido las áreas de interés y los temas más sensibles para el territorio en cada una de ellas, podemos realizar caminatas para hacer observaciones temáticas, profundizar a través de una matriz CORA, la matriz de análisis territorial o generar mapeos temáticos. ¡Las opciones son muchas, sólo busca en este documento las técnicas más apropiadas para problematizar colectivamente el territorio!

# CAMINATA POR EL TERRITORIO



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Técnica utilizada como recurso en el momento inicial de un proceso de diagnóstico participativo. Su desarrollo permite observar en tiempo real, identificar y reconocer recursos, fallas, oportunidades y características generales del territorio.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 30 personas

■ **TIEMPO :** 60 - 120 minutos

■ **RECURSOS :** Cuaderno de campo/libreta  
Lápices / plumones / Cartilla de observación  
Papelógrafo / pizarra

Esta es la actividad perfecta para proponer al grupo que confeccionen su propia "bitácora" o "cuaderno de campo", donde puedan ir registrando ideas, sensaciones, recuerdos, información relevante, etc. En todo el proceso diagnóstico. ¡Aprovecha esta oportunidad para realizar una actividad lúdica donde un simple cuaderno o bloc de notas se convierta en un elemento simbólico del proceso que se está desarrollando!

## ■ DESCRIPCIÓN :

Consiste en una caminata por el territorio realizada grupalmente, para el levantamiento de información que permite construir una imagen sobre las realidades existentes. Puede ser de libre observación o intencionada de acuerdo a dimensiones de análisis.

Puedes realizarla como ejercicio previo a cualquier técnica de problematización y análisis, especialmente mapeos, sociograma, matriz CORA, etc.

## ■ GRUPOS ETÁRIOS :

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

Los participantes pueden observar el territorio desde sus propios ojos o tratar de ponerse en el lugar de otros actores que también lo habitan y que quizás no estén bien representados en el grupo motor. Este ejercicio de alteridad y sensibilización con el otro, que debe ser preparado previamente, puede ser muy interesante según el tipo de diagnóstico que se esté desarrollando.

CONTINÚA...

## ■ IDEAS FUERZA :

Reconocer características y atributos de los territorios vinculados a las dimensiones de análisis.

¡Promueve la puesta en valor de aspectos tangibles e intangibles en el recorrido! Las historias del territorio, sus recuerdos, festejos y heridas, son un mundo por descubrir que recomendamos incorporar en el desarrollo de diagnósticos participativos integrales.

## ■ PREPARACIÓN :

- Preparar la carta didáctica de la actividad
- Conformar los grupos
- Preparar pauta o guía de observación.
- Establecer rutas de caminata.

Si esta actividad se realiza en espacios abiertos es relevante que quien facilita prevea y gestione las posibles situaciones de riesgo que se puedan generar. En este sentido, se deberá evaluar si es necesario realizar un recorrido previo o solicitar a quienes participan que lleven líquido, vestimenta o calzado especial.

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. Antes de salir a caminar, la persona que facilita la actividad presenta los objetivos, explica la técnica que se utilizará y las rutas que se trabajarán. En caso de que la observación se centre en alguna dimensión en particular, se explica esa dimensión y las preguntas inspiradoras para la observación.

Recomendamos preparar esta actividad elaborando previamente un mapa que pueda compartirse con quienes participan donde se indique de manera lúdica los puntos en que se harán paradas, sitios icónicos, etc.

2. Es importante que cada grupo de caminata pueda tener material para plasmar sus observaciones. También es posible proveer a los grupos de pautas de observación que faciliten el orden de este ejercicio.

Una técnica previa ideal a esta experiencia es la de Dimensiones de interés para el territorio, ya que permitirá al grupo ordenar sus observaciones en categorías previamente definidas por ellos.

3. Una vez finalizada la caminata los grupos confeccionarán un papelógrafo común con la información levantada. El soporte para vaciar la información puede ser en blanco o tener el bosquejo o mapa del territorio.

4. En plenario quienes participan realizan una lectura común a todo el grupo.

Una variante interesante para esta actividad es que, previo acuerdo y planificación, actores locales puedan hacer de “guías territoriales” en tramos o paradas específicas del recorrido según sus saberes y/o conocimientos ¿Qué mejor guía que un experto local? ☺



# CARTOGRAFÍA SOCIAL / MAPA PARLANTE\*

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Facilitar la co-construcción de conocimiento y la comprensión que puede elaborar una comunidad respecto del territorio que habita. La idea es agregar información a un mapa y permitir que este “hable”.

Es un proceso de creación colectiva que cambia el lugar de los discursos y desafía los relatos dominantes sobre los territorios a partir de los saberes y experiencias cotidianas de quienes participan.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva /  
experimentación activa

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 25 personas

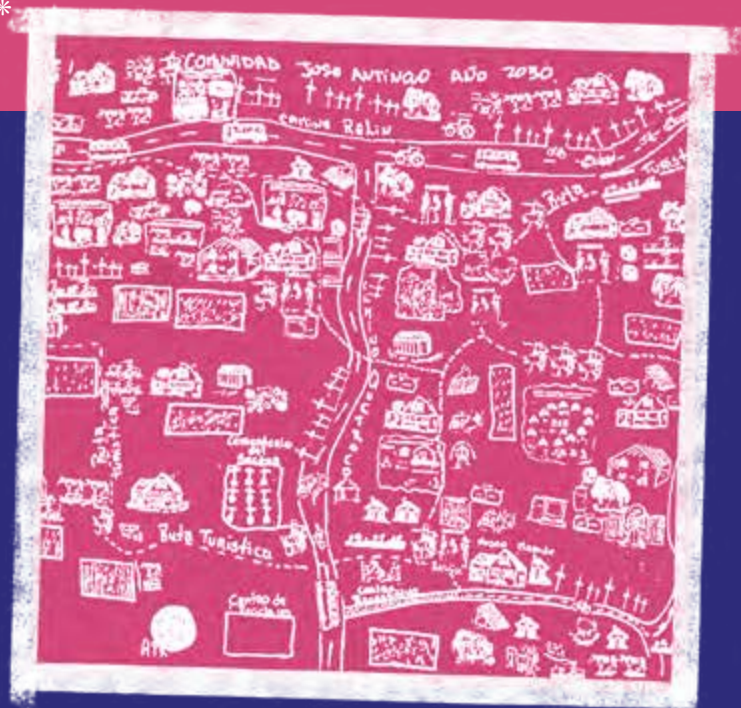
■ **TIEMPO :** 60 minutos

■ **RECURSOS :** Mapa del territorio

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it  
Papelógrafos / Pizarra / Tijeras / Regla  
Tempera / Tiza / Lápices / Plumones  
Cinta adhesiva / Masking Tape

■ **PREPARACIÓN :**

- Se recomienda que antes de esta actividad los y las participantes desarrollen otros ejercicios, como Caminata por el territorio o Mapa de actores y Sociograma, lo que les permitirá contar con información previa para este análisis.
- Se puede dibujar o imprimir el mapa antes de la actividad.
- Preparar la carta didáctica de la actividad y definir las dimensiones en las cuales se levantará información y las preguntas guías que movilizarán la construcción.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.



■ **DESCRIPCIÓN :**

La cartografía social es una técnica concebida para apoyar procesos de transformación social. A través de la construcción del mapa, las y los actores sociales y comunitarios comparten experiencias, información, conocimientos relacionados con el territorio que habitan, considerando características geográficas, sociales, económicas, históricas, culturales, identitarias, entre otras.

Si en los talleres se cuenta con tiempo, los mapas pueden dibujarse a mano jugando con las fronteras, los sentidos y las formas. En todos los casos hay que tener en cuenta que el mapa es sólo una herramienta.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y Niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

Es una técnica versátil que permite trabajar con personas de todas las edades. Es muy útil para observar el territorio desde otro ángulo e interactuar de una manera participativa y crítica con su configuración física y social.

\* Para diseñar esta técnica nos inspiramos en Risler, Julia y Ares, Pablo (2013). Manual de mapeo colectivo: recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa. Buenos Aires: Tinta Limón.

**CONTINÚA...**

## ■ IDEAS FUERZA :

La cartografía social promueve un tipo de ejercicio participativo que facilita la producción de relaciones sociales significativas entre quienes participan, cuyo objetivo es permitir, mediante diversos recursos -recorridos por el barrio, conversaciones grupales, intercambio de información-, la elaboración colectiva de mapas.

El mapa es un recurso que articula la producción de lo colectivo, promueve instancias de reflexión y análisis, al mismo tiempo que

permite poner en evidencia los diversos saberes que co-existen en el territorio. A partir de ello, se abren oportunidades para una comprensión re-significada del territorio.

Es importante remarcar la potencialidad crítica y reflexiva del trabajo con mapas y dispositivos gráficos, y explicar claramente cómo intervenirlos de manera libre y creativa a partir de las herramientas prediseñadas (como iconos) y de los propios aportes de quienes participan.

## ■ PROCEDIMIENTO :

**1.** Quien facilita la actividad realiza el encuadre, presenta los objetivos, explica la técnica que se utilizará y divide el plenario en sub-grupos en caso de ser necesario.

**2.** Se solicita a las y los participantes que se dispongan a trabajar con el mapa que se ha trazado, que puede estar sobre una mesa o en el suelo según las posibilidades del espacio y/o la comodidad del grupo. Se disponen los materiales de trabajo al alcance de todos.

**3.** De acuerdo al objetivo de la actividad, puede ser que se observe el territorio desde una dimensión pre-establecida. Por ejemplo: una dimensión física, en la cual se identifican equipamientos, sedes, calles y vías de conexión, soportes urbanos como luminarias, alcantarillas, etc. O también se puede dibujar libremente los recursos del territorio, o las fallas y problemas presentes. Otra alternativa o complemento es diseñar una actividad más simbólica y trazar mapas sensoriales o mapas de percepciones de seguridad. Las opciones son muchas, y van a depender del objetivo de la sesión.

**4.** De esta manera el grupo comienza a identificar los elementos necesarios para caracterizar esa dimensión o responder las

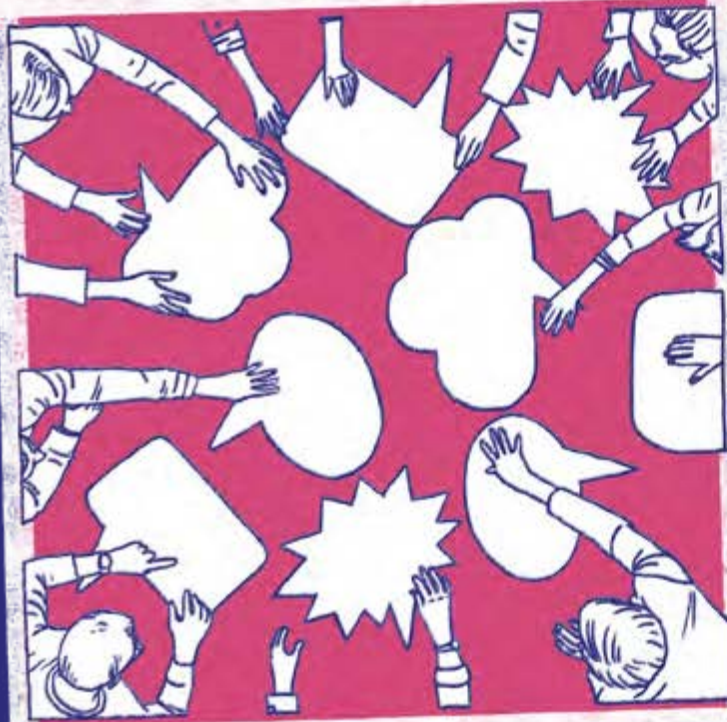
preguntas que se han trazado para lograr los objetivos. No es necesario identificar en un mapa todos los ejes temáticos o dimensiones.

Es importante que queden registrados sobre el mapa los elementos que permitan visibilizar la temática de manera completa e integral, identificando a los responsables, reflexionando sobre las conexiones con otras temáticas y señalizando las consecuencias.

Al finalizar el ejercicio de mapeo, cada grupo muestra a los demás los resultados obtenidos. Se pueden colocar en el piso o colgar en la pared, lo importante es que estén visibles para todos. Mientras se van compartiendo las diversas tópicos señalizadas, quien facilita realiza preguntas o puntualizaciones para movilizar el debate. Este momento es clave si se piensa en darle una continuidad al taller, pues permite visibilizar rápidamente diferencias y puntos de consenso.

Si se trabaja con grupos específicos (mujeres, niñas y niños, adultos mayores, personas con capacidades diferentes, migrantes, etc.), podemos observar e identificar las zonas en las cuales se sienten más seguras/os y en las que se sienten en riesgo, las zonas que más usan y las que son menos visitadas  
¡Los relatos e historias personales son muy importantes!  
Los hechos históricos que han marcado un lugar, las buenas y malas experiencias, lo que más les gusta, etc.  
¡El territorio habla a través de quienes lo habitan!

# MATRIZ TERRITORIAL CORA



## ■ DESCRIPCIÓN :

Esta técnica permite un análisis integral de la situación actual del territorio a través de un diálogo que promueve la autoobservación de quienes desarrollan el proceso de diagnóstico y la observación de elementos externos.

No debemos olvidar que la complejidad del territorio trasciende cualquier matriz de análisis que podamos proponer. Por eso te recomendamos considerar elementos previamente acordados con el grupo o identificados en encuentros previos para "territorializar" el ejercicio y hacerlo lo más pertinente posible a la realidad local (dimensiones que se vayan a analizar, medios para promover un diálogo inclusivo, tiempos o lugares físicos para su realización, etc.)

## ■ GRUPOS ETÁRIOS :

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información / Problematicación / Análisis

La elaboración de la matriz CORA permite generar un análisis que mezcla elementos de auto observación por parte de las colectividades, organizaciones o grupos de actores locales (Capacidades y Obstaculizadores), cruzándolos con un análisis de factores externos (Recursos del entorno y Amenazas del territorio).

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta / observación reflexiva / conceptualización abstracta / experimentación activa

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 7 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 60 - 120 minutos

## ■ IDEAS FUERZA :

Este ejercicio permite que se genere un intercambio de saberes, conocimientos, experiencias e información de diversos actores de la comunidad respecto de su propio territorio, considerando características geográficas, sociales, económicas, históricas, culturales, identitarias, entre otras.

Al incorporar un ejercicio de auto observación hacia las actorías comunitarias y sus prácticas, y una mirada analítica y crítica hacia el entorno, pueden existir temas que queden en uno u otro lugar, ya que la línea que divide lo interno (actores comunitarios) y lo externo (oportunidades y amenazas) es delgada como todas las líneas. Es decisión de cada grupo generar esas distinciones con pertinencia par el territorio y el proceso que se está generando.

CONTINÚA...

- **RECURSOS :** Tarjetones / Cartulinas de colores  
Post it / Papelógrafos / Pizarra / Tijeras  
Lápices / Plumones / Cinta adhesiva /  
Masking Tape / Cuadernos de campo

Si antes se han realizado Caminatas por el Territorio, Mapeos, Sociogramas u otras técnicas que hayan generado información escrita o gráfica ¡Este es el momento para que todos esos importantes insumos salgan a la luz! Enriquece el espacio de trabajo con información elaborada previamente por el grupo y recuerda a los participantes que lleven sus cuadernos de campo.

- **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica.
- Disponer del salón o lugar para la realización del ejercicio.
- Preparar materiales.

Te recomendamos hacer una matriz CORA por cada una de las dimensiones de análisis que se hayan definido previamente con el grupo. Es un trabajo profundo, que involucra auto observación y observación del entorno. Planifica más de una sesión en caso de ser necesario.

- **PROCEDIMIENTO :**

### INDICACIONES PREVIAS PARA TRABAJAR LA MATRIZ:

La matriz ofrece 4 cuadrantes. Los dos superiores tienen el objetivo de generar una mirada hacia los actores comunitarios, auto-observando de manera consciente las capacidades y aspectos de mejora que presentan sus prácticas y relaciones. Los dos cuadrantes inferiores ponen el foco en la mirada hacia el entorno, y en ellos se observan los recursos/oportunidades disponibles y las amenazas que influyen o pueden influir en la vida del territorio.

Matriz de análisis CORA

CAPACIDADES	OBSTACULIZADORES	Mirada hacia actores comunitarios
RECURSOS	AMENAZAS	
		Mirada hacia el entorno

### MIRADA HACIA ACTORES COMUNITARIOS:

**Capacidades:** corresponden a recursos, capacidades, habilidades, actitudes y valores propios de los actores locales o sus colectividades que pueden favorecer y sustentar procesos de desarrollo endógeno. Tienen relación con las formas de hacer las cosas, de relacionarse, de resolver conflictos, de organizarse. Ej.: objetivos comunes, lazos de confianza, liderazgos democráticos, organizaciones comunitarias activas, grupos organizados, existencia de saberes o conocimientos en áreas de interés, conocimiento de oferta de programas municipales, relaciones favorables con actores de instituciones públicas o privadas, dinámicas identitarias activas, narrativa y memoria histórica activa, etc.

**Obstaculizadores:** son aspectos individuales o colectivos que dificultan o impiden el desarrollo de capacidades, prácticas, actitudes o trabajo colaborativo entre personas o grupos del territorio y que inciden negativamente en su proceso de desarrollo endógeno. Ej.: prácticas no democráticas de líderes o lideresas, falta de comunicación, clientelismo, desorganización, desconfianza o conflictos entre colectividades u organizaciones, desconocimiento de algún tipo de información relevante para la gestión, falta

CONTINÚA...

de participación, falta de formación en temáticas específicas o generales, desconexión con la cultura local, etc.

### MIRADA HACIA EL ENTORNO:

**Recursos:** son todas aquellas oportunidades y recursos que se encuentran en el territorio y que pueden ser utilizados para impulsar los procesos de desarrollo. Ej.: infraestructura y equipamiento presente en el territorio, áreas verdes, recintos deportivos, conectividad, áreas o recursos naturales con potencial turístico y económico, actividades económicas, acceso a servicios financieros, existencia de organismos públicos o privados con los cuales se pueda generar trabajo conjunto, ofertas de programas ejecutados por instituciones, proyectos pasados o en desarrollo impulsados por actorías comunitarias, oferta de alguna ONG, ofertas de empleo, fondos públicos, fondos privados, posibilidades de financiamiento por parte de empresas y microempresas, etc.

**Amenazas:** Corresponden a factores del medio que afectan o influyen negativamente en las posibilidades de generar y sostener procesos de desarrollo endógeno en el territorio. Ej.: infraestructura en mal estado, en desuso o inexistente, falta de conectividad del territorio, recursos naturales sobreexplotados, contaminación, basurales, riesgos medioambientales (sequías, inundaciones, incendios, etc.), presencia de industrias o empresas desinteresadas en el desarrollo local, dificultades en el acceso y/o deficiente calidad en áreas de educación, salud, recreación, bienestar, prácticas delictivas como violencia, narcotráfico, sensación de inseguridad, bajo involucramiento de las instituciones, sobreintervención o desarticulación institucional, desconfianza hacia las instituciones públicas o privadas, baja participación comunitaria, débil coordinación y colaboración con actores institucionales, desempleo, etc.

1. Se explica la técnica, sus objetivos y componentes.

Dedica el tiempo necesario a explicar de manera lúdica y clara los cuadrantes que conforman la matriz. Entrega y solicita ejemplos para asegurarte de que todos hayan entendido para que el análisis esté bien direccionado.

2. Se seleccionan las dimensiones de análisis previamente definidas sobre las cuales se aplicará la matriz. Según las características del grupo y el tiempo disponible el trabajo se puede realizar por equipos, donde cada uno analice una dimensión distinta. En estos casos, se recomienda disponer de un moderador por mesa de trabajo o que quien facilita pueda ir pasando de mesa en mesa para solucionar dudas y/o favorecer el diálogo.

3. Se recomienda partir por la mirada hacia los actores comunitarios e ir generando preguntas que acompañen la reflexión sobre sus características y prácticas en relación a la dimensión de análisis para poder identificar capacidades y obstaculizadores. Se trata de un ejercicio sensible de auto observación y reflexión, donde será muy importante la habilidad de quien facilita para que el diálogo no se centre en juicios o responsabilidades personales que pongan en riesgo la dinámica grupal y las confianzas que se han generado en torno al proceso.

Auto observar las buenas y malas prácticas de los propios actores comunitarios es un primer paso muy poderoso para después transformarlas en beneficios del proyecto común y del desarrollo territorial. Más adelante podrían traducirse en acciones de mejora contenidas en la agenda local que puedan ser gestionadas a través de futuros proyectos o intervenciones.

CONTINÚA...

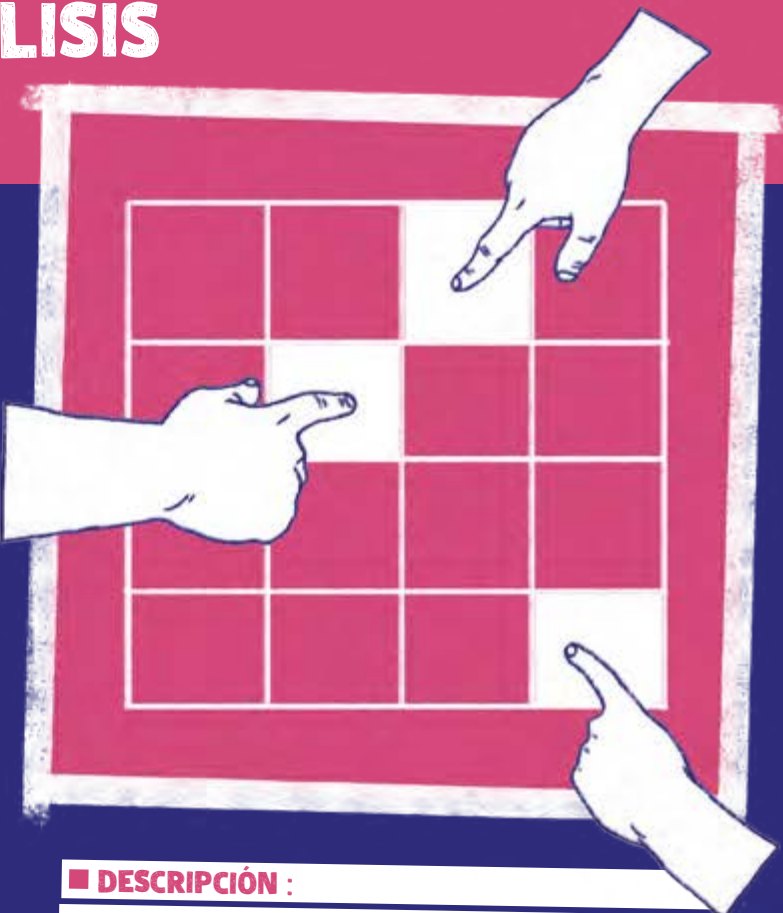
**4.** Tras el ejercicio de auto-observación por parte de las actorías comunitarias, se propone llevar el ejercicio hacia los cuadrantes enfocados en elementos externos, analizando cómo se expresan los recursos y las amenazas en relación a la dimensión que se está analizando.

**5.** Según cómo se haya organizado el trabajo, se realiza una lectura y una síntesis de los aspectos acordados en cada cuadrante de la matriz. En caso de haber trabajado en subgrupos, cada equipo pone en común los resultados obtenidos para recibir aportes del resto de los y las participantes. Quien facilita puede ir realizando preguntas o puntualizaciones para movilizar el debate.





# MATRIZ DE ANÁLISIS TERRITORIAL



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Profundizar en la problematización de los temas de interés para el territorio por medio del diseño colectivo y colaborativo de una matriz de análisis que permite ordenar y sintetizar los factores prioritarios para el grupo y visualizar posibles canales para su gestión.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva /  
experimentación activa

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 60 - 120 minutos

■ **RECURSOS :** Cuaderno de campo/libreta /  
Lápices /plumones / Papelógrafo / pizarra

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica.
- Disponer del salón o lugar para la realización del ejercicio.
- Preparar materiales.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

■ **DESCRIPCIÓN :**

Tras aplicar la técnica *Dimensiones de Interés para el Territorio* y habiéndola profundizado a través de la Matriz CORA, se ordenan las ideas según su alcance para identificar si son abordables por el grupo, si se deben generar alianzas con otros actores o si se trata de acciones que están fuera del alcance inmediato y se deben planificar y gestionar en el largo plazo.

Esta técnica te permite ordenar la información y proyectar estrategias de solución.

■ **IDEAS FUERZA :**

Es de suma importancia que en todo proceso participativo la comunidad pueda reconocer el alcance que tiene el poder de lo colectivo, de las organizaciones y grupos que lo componen. Esta técnica permite que el grupo visualice los temas en los cuales pueden ejercer influencia y los que están fuera de su control o alcance inmediato.

También permite visualizar la importancia de articular con otros actores la búsqueda de soluciones comunes.

**CONTINÚA...**

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. Quien facilita realiza el encuadre, presenta los objetivos y explica la técnica que se utilizará. Luego dibuja la matriz de análisis tomando las dimensiones elaboradas con la técnica Dimensiones de Interés para el Territorio.

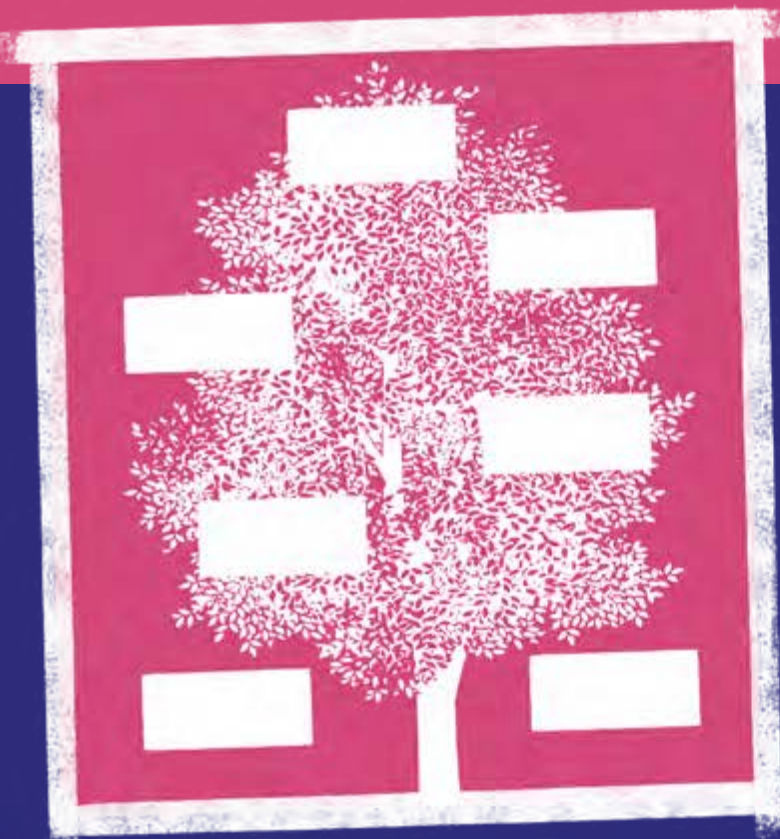
2. La matriz que trabajaremos es la que te mostramos a continuación. Para completarla se deben considerar dimensiones y problemáticas definidas e identificadas en actividades previas (Dimensiones de interés para el territorio, Matriz CORA, Árbol de problemas u otras).

DIMENSIONES DE INTERÉS PARA EL TERRITORIO				
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4
Problemas que están a nuestro alcance abordar				
Problemas que podemos abordar en alianza con otros				
Problemas que están fuera de nuestro alcance				

1. Una vez que el grupo completa la matriz, puede priorizar los problemas que son factibles de abordar, establecer estrategias de articulación con otros actores y poner en agenda los problemas que están más ajenos al alcance actual. De esta manera se generan acciones colectivas y estratégicas para pasar del diagnóstico situacional a planes de acción.

Recuerda que “un problema fuera de alcance” no significa que sea imposible. Las agendas locales deben incorporar objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan ir haciendo un trabajo sistemático de alianzas y negociaciones con otros grupos que vayan favoreciendo el desarrollo territorial. Por ejemplo, instalar alcantarillado podría ser un objetivo difícil para una sola Junta de Vecinos, pero será mucho más factible si se trabaja en conjunto con otras organizaciones de la misma escala o se realiza una gestión colaborativa con la Unión Comunal.

# ÁRBOL DE PROBLEMAS



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Levantamiento de información /  
Problematización / Análisis

Identificar las problemáticas que afectan a un territorio estableciendo relaciones causales para determinar problemas centrales, factores que lo causan y efectos que genera.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva /  
conceptualización abstracta /  
experimentación activa

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 20 personas

■ **TIEMPO :** 30 - 60 minutos

■ **RECURSOS :** Tarjetones / Cartulinas de colores  
Post it / Papelógrafos / Pizarra / Tijeras  
Lápices / Plumones / Cinta adhesiva /  
Masking Tape

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.

■ **DESCRIPCIÓN :**

La técnica del árbol de problemas es una herramienta de diagnóstico participativo que permite abrir, separar y desgranar el problema con el objetivo de identificar las causas que lo generan y las consecuencias que trae para el territorio.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

CONTINÚA...

## ■ PROCEDIMIENTO :

1. Quien facilita realiza el encuadre, presenta los objetivos y explica la técnica que se utilizará. Para abrir recomendamos la técnica *Lluvia de ideas*, que permite recoger distintas visiones en torno a los principales problemas que afectan al territorio. Puede realizarse de manera amplia, mirando todo el territorio o acotado a dimensiones de análisis previamente definidas a través de técnicas como *Dimensiones de interés para el territorio*.

2. Del conjunto de problemas recogidos, se identifica un problema principal. Cabe recordar que todos los problemas, y en particular el problema central, deben reunir las siguientes características:

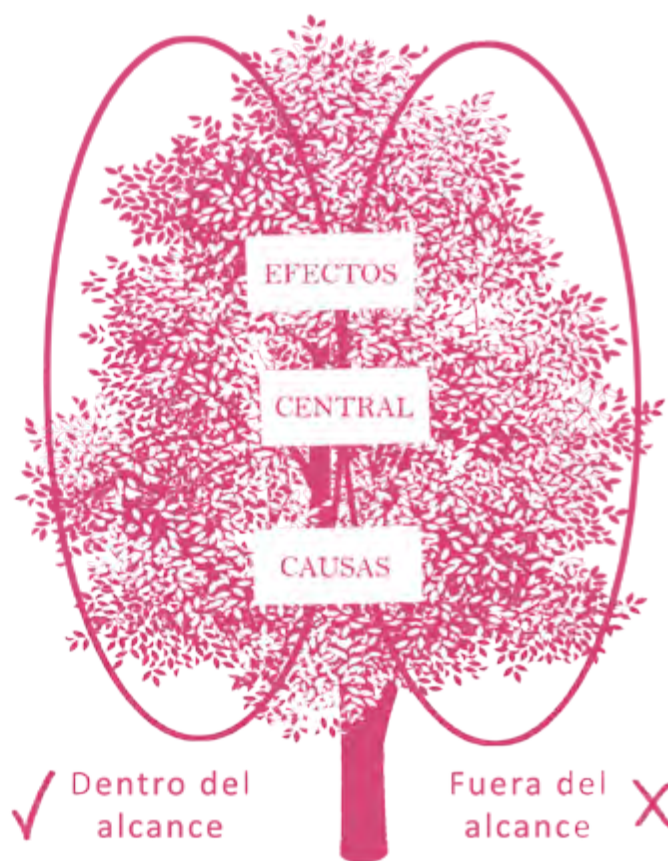
- Ser problemas que afectan a un grupo definido de población.
- Ser formulados en estado negativo. Ejemplo: *demandas insatisfechas, baja participación comunitaria, centro médico sin especialistas, etc.*
- No deben ser expresados como la falta de una solución o servicio. Ejemplo: *Falta de cancha de futbolito.*

3. Una vez determinados los problemas es preciso realizar un análisis preliminar, definiendo cuáles corresponderían a causas y cuáles serían efectos. El problema principal suele constituir un problema que articula un conjunto de efectos y es generado por un conjunto de causas.

4. Identificar efectos del problema. Los efectos del problema corresponden a las ramas del árbol, y se sitúan siguiendo una secuencia desde los efectos directos e inmediatos del problema principal hasta aquellos más lejanos.

5. Identificar causas del problema. Se recomienda utilizar los problemas detectados en la lluvia de ideas y evaluar si estos constituyen o no causas. Al igual que en el procedimiento anterior, es importante establecer niveles de causas para construir las raíces del árbol. De este modo, las

causas más directas se sitúan en la base del árbol y se desciende situando aquellas causas menos directas.



6. Al lado izquierdo se situarán los problemas que la comunidad puede resolver y al derecho aquellos que están fuera de su alcance.

# ÁRBOL DE LOS OBJETIVOS



■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad central

■ **PROPÓSITO :** Planificación /  
Diseño de proyectos

Realizar un tránsito desde el Árbol de los Problemas, donde se diagnostica la situación actual del territorio, hacia una etapa de plan de trabajo, donde se logren identificar de manera participativa soluciones e ideas de proyecto pertinentes y sustentables, incorporando actores del territorio, recursos y oportunidades disponibles.

■ **APRENDIZAJE :** Experiencia concreta /  
observación reflexiva /  
conceptualización abstracta /  
experimentación activa

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 25 personas

■ **TIEMPO :** 30 - 60 minutos

■ **RECURSOS :** Tarjetones / Cartulinas de colores  
Post it / Papelógrafos / Pizarra / Tijeras  
Lápices / Plumones / Cinta adhesiva /  
Masking Tape

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



■ **DESCRIPCIÓN :**

La técnica del Árbol de los Objetivos es una herramienta de planificación participativa que permite identificar acciones e ideas de proyectos que den solución a los problemas identificados. Se trabaja en base al *Árbol de los Problemas*.

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Niños y niñas
- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

CONTINÚA...

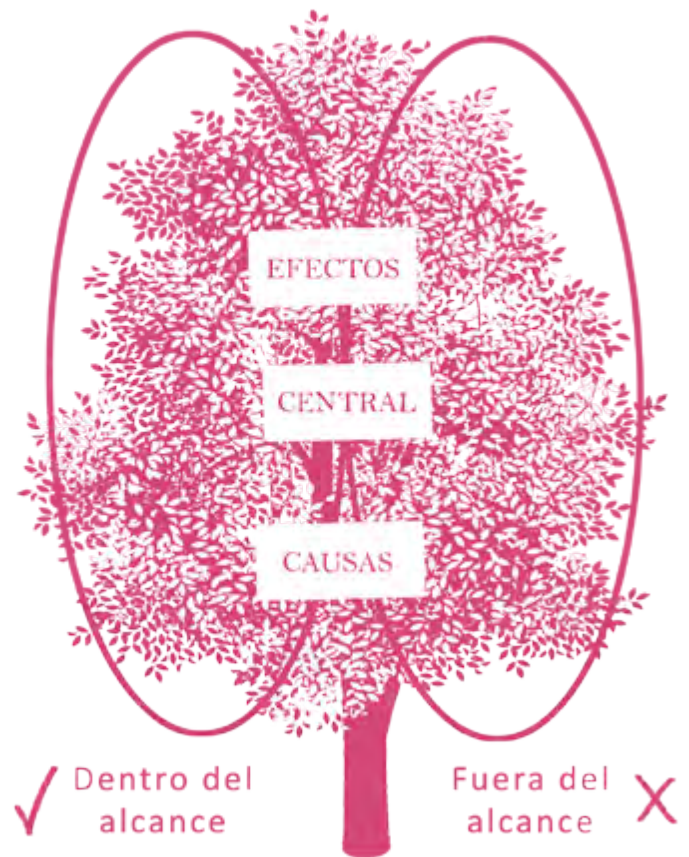
## ■ PROCEDIMIENTO :

1. La persona que facilita realiza el encuadre, presenta los objetivos y explica la técnica que se utilizará. El primer paso de la formulación del Árbol de objetivos es modificar el lenguaje de las causas y efectos a una oración positiva. Algo que nos puede servir es buscar el antónimo de la situación: si se identificó como un problema la escasa participación de los vecinos, la solución u objetivo sería alta participación de vecinos. Si el problema es que dentro del territorio existen focos de basurales, el objetivo o solución sería: territorio limpio y libre de basura.

2. Como resultado de este proceso, de buscar antónimos, soluciones u objetivos, los elementos que fueron identificados como causas pasan a ser los medios que permitirán acercarse a la solución u objetivo principal, pudiendo estos ser objetivos a alcanzar o actividades que se deben desarrollar y los efectos pasan a ser fines u objetivos más a mediano o largo plazo.

- **Efectos** > fines, objetivos superiores o propósitos a mediano plazo
- **Causas** > medios, actividades, objetivos del proyecto

3. Al finalizar la actividad cada Árbol de Soluciones tendrá un esquema de relaciones lógicas entre un conjunto de medios y un conjunto de fines. Se sugiere revisar estas relaciones lógicas con el objeto de asegurar que los medios que se han determinado efectivamente pueden contribuir en la concreción de los objetivos y fines que se han definido. Esto significa revisar la integración y consistencia del esquema de análisis que se ha elaborado.



4. Es importante que el proceso de análisis identifique un amplio rango de causas, lo que permitirá contar con una mayor cantidad de alternativas de acción. Se puede observar que las causas son los focos de intervención inmediatos, y se convierten en medios para resolver los problemas identificados y los efectos que estos generan.



# NUEVE PREGUNTAS, UN PROYECTO\*

■ **MOMENTO DE LA SESIÓN :** Actividad principal

■ **PROPÓSITO :** Planificación / Diseño de proyectos

Formular de manera conjunta y colaborativa un proyecto que le permita al grupo proyectar actividades, iniciativas y prioridades.

■ **NÚMERO DE PARTICIPANTES :** 5 - 25 personas

■ **TIEMPO :** 60 - 90 minutos

■ **RECURSOS :** Papelógrafo / Pizarrón  
Hojas en blanco / Cartulina  
Lápices / Plumones

■ **GRUPOS ETÁRIOS :**

- Jóvenes y adolescentes
- Adultos
- Adultos mayores

■ **PREPARACIÓN :**

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la técnica.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.

Es relevante que el grupo previamente haya trabajado en técnicas de diagnóstico, mapas de actores, de recursos disponibles y estén interesados en generar un proyecto de manera conjunta, ya que el valor de la técnica es aterrizar al máximo las ideas de ese potencial proyecto. O también puede utilizarse a la inversa: para visibilizar la necesidad de realizar los ejercicios de mapeo y análisis necesarios para enfrentarse a un proyecto.

\* **Basado en:** Técnicas participativas para el trabajo en grupo de CEAR.



■ **DESCRIPCIÓN :**

Técnica para elaborar proyectos con la comunidad, basada en preguntas claves que permiten dar respuesta a una formulación inicial de las iniciativas de manera participativa.

Una vez que el grupo está avanzado en el desarrollo de su diagnóstico y están interesados en diseñar proyectos o quieren postular a algún fondo, esta técnica es muy útil para ordenar y priorizar ideas.

■ **IDEAS FUERZA :**

Todo proceso participativo de planificación debe, como premisa, proponer espacios de trabajo colaborativos donde todas las partes comprendan los conceptos abordados (participación sustantiva).

**CONTINÚA...**

### PRIMER MOMENTO

1. La persona que facilita la sesión realiza el encuadre y explica los objetivos de la actividad. Luego puede realizar una breve lluvia de ideas preguntando ¿Qué es un proyecto?, con la intención de aperturar el diálogo sobre las ideas y conceptos existentes en el grupo.

2. Una vez realizada la discusión, se les solicita a las y los participantes organizarse para dar respuesta a las siguientes preguntas en un papelógrafo o cartulina:

Pregunta	¿Qué responde?
a. ¿Qué?	Responde a la naturaleza del proyecto, el objeto, ¿Qué queremos hacer?
b. ¿Por qué?	Corresponde a la fundamentación, describe el por qué y finalidad de nuestra acción.
c. ¿Para qué?	Define los objetivos, lo que se persigue con la consecución de la iniciativa.
d. ¿Para quién?	Responde a los destinatarios, es decir para quién está dirigido.
e. ¿Dónde?	Responde a la localización, que es el espacio donde se llevará cabo.
f. ¿Cómo?	Metodología de acciones y de evaluación (actividades, tareas, técnicas, estilos).
g. ¿Cuándo?	Calendario de las acciones, agenda, elaboración de cronograma.
h. ¿Con qué?	Recursos materiales, económicos, humanos con los que contamos o necesitamos.
i. ¿Cuánto?	Se refiere al presupuesto disponible o proyectado.

3. Dependiendo de la cantidad de participantes, quien facilita la actividad establece la modalidad para dar respuesta a las 9 preguntas, promoviendo siempre respuestas concretas y entendibles por todos. Si se trabaja en grupos, se recomienda establecer a una persona que modere por cada uno, quien deberá tomar nota de las respuestas que se acuerden.

### SEGUNDO MOMENTO

4. Se realiza una instancia plenaria donde se exponen las respuestas de manera correlativa, considerando que el orden en el desarrollo de esta etapa es imprescindible para comprender el proceso del cual han participado.

5. La persona que facilita finaliza el plenario comentando que las respuestas a las preguntas dadas han dado respuesta conjunta y participativa a un proyecto de la comunidad, según el énfasis que le corresponda.



# BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, A. (2004). *El planeamiento estratégico de las organizaciones públicas*. Madrid: Libros Dykinson.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago, Chile.
- Arriagada, E. (2013) Clientelismo político y participación local: El rol de los dirigentes sociales en la articulación entre autoridades y ciudadanos en Santiago de Chile. *Polis, Revista Latinoamericana*, 12, n°36, p. 15-38.
- Barreiro, F. (2003). El capital social: qué es y cómo se mide. *Revista Síntesis*, n°6, Diputación de Barcelona.
- Bilbao, M., Martínez-Zelaya, G., Pavez, J. & Morales, K. (2018). Burnout en trabajadores de ONGs que ejecutan política social en Chile. *Psicoperspectivas*, n°17, p.1-26.
- Boisier, S. (2013). El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo. *Revista DRd - Desarrollo Regional en debate*, año 3, n°1.
- Boisier, S. (2015). Bioregionalismo: una ventana hacia el desarrollo territorial endógeno y sustentable. *Revista Terra*, 2015, n. 1, p. 42-66
- Carrasquillo, A. (2013) *Deliberación ciudadana y construcción de confianza*. Columna publicada en Diario online 80 grados.
- Cecchini, S.; Lavigne, M. (2015). Políticas públicas para la igualdad: Hacia sistemas de protección social universal Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago, Chile.
- CEPAL (2019). *Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en Transición*. OECD iLibrary
- CIDE (1987). *Técnicas participativas para la educación popular* (4ª edición). Repositorio U. Alberto Hurtado. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. Santiago de Chile: CIDE Ediciones
- Consejo Nacional de Participación Ciudadana (2017) *Informe Estado de la participación ciudadana en Chile y propuestas de reforma a la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública* Consejo Nacional de Participación Ciudadana y Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Santiago, Chile.
- Corporación Latinobarómetro (2018). *Informe 2018*. Santiago, Chile
- De la Maza, G. (2013). *Fortalecimiento de las Capacidades Territoriales*. Documento de Trabajo N° 9 Serie Estudios Territoriales, Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo, RIMISP.
- De la Vega, C. A. (2018). La filosofía de la liberación y la analéctica en los derechos humanos. *REDEA: Revista de Derechos en Acción*, n°8.
- Expósito, M; Grundmann, G; Valdez, L. (2000). *Preparación y Ejecución de Talleres de Capacitación, Una Guía Práctica*. Proyecto Comunicación y Didáctica, Centro Cultural Poveda. Santo Domingo, Republica Dominicana.
- Freire, P. (1994). *Cartas a quien pretende enseñar*. Madrid: Siglo XXI Editores.

- Freire, P. (1996). *Pedagogía de la autonomía*. Río de Janeiro: Editorial Paz e Tierra.
- Gallicchio, E. (2010). El desarrollo local: ¿Territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica. *Revista Eutopía*, n°1, p. 11-23.
- García, J. (2009). *El sentido de las metodologías de intervención psicosocial*. Repositorio Universidad Católica Luis Amigó, Colombia.
- Garrido, F. (2007). *Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Gómez, M. (2007). *Manual de Técnicas y Dinámicas*. ECOSUR, México.
- González, M. (2011). El pensamiento estratégico como motor de la gestión de cambio en el territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, n°55, Departamento de Geografía y Geología, Universidad de León, España.
- Jiménez, A; Vela, M; Ramírez, M & García, P. (2013). *Manual de Metodologías Participativas para Iniciativas Agroecológicas*. ECOHERENCIA, España.
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el Desarrollo Local*. Documento de Trabajo N° 6. Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. RIMISP, Santiago, Chile.
- Letelier, L. (2018) El barrio en cuestión: fragmentación y despolitización de lo vecinal en la era neoliberal. *Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universitat de Barcelona*. Vol. XXII, n° 592.
- Letelier, L., Tapia, V., Irazábal, C., & Boyco, P. (2019). Políticas de fragmentación vs. prácticas de articulación: limitaciones y retos del barrio como dispositivo de planificación neoliberal en Chile. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 81, p. 1–38.
- Letelier, L.; Tapia, V.; Boyco, P. (2018). ¿Nuevas territorialidades vecinales en el Chile neoliberal? *Polis, Revista Latinoamericana*, N° 49, 2018, p. 55-78.
- Mascareño, A. y Büscher, C. (2011). Sociología del territorio. *Revista Líder: revista labor interdisciplinaria de desarrollo regional*, Vol. 18. Año 13, 2011, p. 25-52.
- Máttar, J; Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas*, Libros de la CEPAL, n° 148, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago. Chile.
- Mintzberg, H. (1997). *Proceso estratégico (conceptos, contextos y casos)*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Montero, M. (2010) De la ética del individualismo a la ética de la otredad: La noción de Otro y la liberación de la psicología. *Revista Postconvencionales*, Universidad Central de Venezuela, n°1, p. 83-97.
- Morin, E. (1990) *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Ediciones Gedisa.
- Moya, E.; Paillama, D. (2017) Clientelismo y corrupción en contextos de baja estatalidad, una relación mutualista. *Revista de Sociología e Política*, v. 25, n. 64, p. 73-98.
- Mussot, M. (2018). Intervención social en tiempos de neoliberalismo en América Latina. *Revista Trabajo Social*, Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia, n°20, p. 19-52.

- Olivares-Espinoza, B.; Winkler, M.; Reyes-Espejo, M.; Barroeta, H. & Montero, M. (2017) ¿Y si pensamos la comunidad con derechos? Psicología Comunitaria, derechos y políticas públicas. Una relación compleja. *Revista Universitas Psychologica*, n°17, p. 1-13.
- Palma, D. (1999) *La participación y la construcción de la ciudadanía*. Depto. de Investigación, Universidad de Arte y Ciencias Sociales (ARCIS), Santiago, Chile, p. 48.
- Raczyński, D. (2002) *Equidad, inversión social y pobreza. Innovar en cómo se concibe, diseña y gestiona las políticas públicas y los programas sociales*. Documento preparado para el Seminario Perspectivas Innovativas en Política Social. Desigualdades y Reducción de Brechas de Equidad, MIDEPLAN – CEPAL, Santiago, Chile.
- Raczynski, D. (2003). *Políticas sociales y de superación de la pobreza en Chile*. Latin American Network Information Center.
- Ramírez, C. (2014). *Dinámicas Grupales para todas y todos*. SERPAJ, Chile.
- Reyes-Espejo, M.; Olivares-Espinoza, B.; Barroeta, H. y Winkler, M. (2015). Del discurso a las prácticas: Políticas sociales y psicología comunitaria en Chile. *Revista Polis vol.14, n°42*, Santiago, Chile.
- RIMISP (2016). *Informe. Lineamientos conceptuales y metodológicos*. Santiago, Chile.
- Risler, J. y Ares, P. (2013). *Manual de mapeo colectivo: recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Salazar, G. (2015). *La enervante levedad histórica de la clase política civil (Chile, 1900-1973)*. Santiago de Chile: Editorial Debate
- Sassen, S. (2007). *Una sociología de la globalización*. Buenos Aires: Editorial Katz.
- Soliz, F; Maldonado, A. (2012). *Guía de Metodologías Comunitarias Participativas*. Repositorio U. Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Stefoni, C. (2017). *Guía Pedagógica para una Educación Intercultural, Anti-Racista y con Perspectiva de Género*. PRIEM - U. Alberto Hurtado & Fundación Superación de la Pobreza, Santiago, Chile.
- Tapia, V. (2018) Geografías de la contención: el rol de las políticas de escala barrial en el Chile neoliberal. *Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona*. Vol. XXII, n°592.
- Valverde, F. (2008) Intervención social con la niñez: operacionalizando el enfoque de derechos. *Revista Mad*, n° 3, p. 95-119.
- Vivar, M. (2016) *La política de innovación en Chile y la incorporación del enfoque territorial*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Viveros, M. (2016) La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación. *Debate feminista*, n°52, p. 1-17.