



Laboratorio
de Gobierno



GUÍA DE
HERRAMIENTAS

Impulsando la Innovación Social: Conectando Universidad y Territorio



Autores:
Pablo Villoch
Francia Mazzo
Karen Mendez
Audrey Quilodrán

Editores:
Iván Coydan
Pablo Villalobos

Diseño:
Daniela Bass

Corrección de estilo:
Andrea León



Índice

Agradecimientos	9
Prólogo	11
Introducción	12
Marco Conceptual para la Innovación Social	14
Marco Metodológico utilizado en procesos de Innovación Social	18
Enfoque Territorial	22
Ecosistemas de Innovación Social Territorial	24
Caja de Herramientas	26
Bibliografía	70

Agradecimientos

El Estado y la Academia enfrentan desafíos similares a la hora de ponerse al día rápidamente con los cambios que la sociedad espera y exige cada vez con más ímpetu.

Por un lado, el Estado tiene la creciente demanda de volver a poner a la ciudadanía en el centro de sus preocupaciones y comenzar a crear servicios públicos cada vez más conectados con las necesidades de las personas. En tanto, la Academia tiene un desafío que sin duda juega un rol fundamental en la nueva visión que debemos abrazar como sociedad y su deber de integrar sistemáticamente la docencia, la investigación y la vinculación con el medio a este nuevo panorama. Nos encontramos en un momento para buscar herramientas que nos permitan innovar en esta misión.

Hoy más que nunca, la innovación es una vía de transformación en que los ámbitos universitarios y públicos preparan a sus ejecutores en función de nuevos escenarios. Tanto académicos, investigadores y servidores públicos tienen hoy el deber de renovar su compromiso hacia nuevos enfoques que permitan comprender la envergadura de este nuevo escenario.

Así, las universidades, como instituciones públicas, han hecho un esfuerzo por comenzar a entrenar estas nuevas habilidades. Es por eso que el Laboratorio de Gobierno asumió el rol de divulgador de una cultura de innovación dentro de las instituciones, mediante consultorías y la Red de Innovadores Públicos, donde participan actores de la Academia. Este vínculo es el que apoyamos desde nuestros primeros pasos como espacio de innovación pública. No ha sido una alianza al azar, ya que sentimos que esta sinergia puede contribuir a que los cambios impacten en la calidad de vida de los ciudadanos.

Estamos muy contentos por nuestra colaboración en la creación de este libro de la Universidad de Talca. Las herramientas aquí expuestas, servirán como guía para los interesados en realizar un trabajo profundo en los territorios a través de la participación, los aprendizajes, pero por, sobre todo, la empatía necesaria para transformar las realidades locales tan diversas que tenemos en Chile.

Roman Yosif Capdeville.
Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.

Prólogo

En los últimos años, la literatura ha dado cuenta de variados conceptos que están involucrados en un proceso de Innovación Social. Estos nuevos planteamientos van desde productos para mercados sociales, tecnología con un fin social, mejoras en servicios públicos y novedosas metodologías educativas. En definitiva, estamos frente a un proceso que busca la transformación o generación de cambios positivos en las organizaciones mediante modelos de negocios sostenibles en el tiempo.

Considerando las anteriores definiciones y observando día a día las potencialidades del territorio y las personas, surge la idea de construir un manual que incorpora diferentes herramientas prácticas que permiten impulsar procesos de Innovación Social. Es decir, poner a disposición de los agentes socioeconómicos un material que permitiese conectar a la Universidad con la comunidad en esta materia.

Por lo anterior, esta obra sigue un hilo conductor que busca hacer un recorrido por una serie de conocimientos desde lo abstracto a lo pragmático. En este sentido, el documento comienza por entregarnos un marco conceptual de los procesos que permiten generar mejoras en el territorio. Se profundiza en las diferentes metodologías existentes para entender este fenómeno, como son el espiral de la innovación y la Teoría U. Del mismo modo, se destacan los conceptos de enfoque territorial y ecosistemas. En la última parte, se presentan diferentes herramientas que pueden ser utilizadas por los agentes en el territorio.

El planteamiento de estos contenidos tuvo como finalidad enfrentar diferentes necesidades. De esta manera, se pueden encontrar herramientas útiles para generar un campo social, facilitar la participación, motivar reflexiones a partir del aprendizaje y desarrollar la creatividad. Lo anterior, bajo la dedicada sistematización y precisa pluma de Pablo Villoch, Francia Mazzo, Karen Méndez y Audrey Quilodrán.

Hemos procurado realizar una edición que resulte accesible para todo el público que lo requiera. Si bien en un principio la publicación se destinó a los agentes de cambio desplegados en el territorio, -que trabajan para conducir nuevas ideas, motivaciones y emprendimientos al interior de una comunidad-, confiamos en despertar el interés en las personas que orientan sus conocimientos y talentos hacia la sociedad en su conjunto.

La importancia de este texto no sólo radica en la riqueza de sus conceptos, sino que también en su carácter práctico y perdurable en el tiempo. Sin duda, será una lectura imprescindible para los amantes de la Innovación Social, el territorio y la comunidad.

Los editores

1. Introducción

A lo largo de la historia, las innovaciones emergen como respuesta a múltiples y complejos desafíos que las sociedades enfrentan: cambio climático, procesos migratorios, transformación digital y nuevas formas de organización socioeconómica. Estos son algunos ejemplos que van delineando los nuevos intereses de la población.

En el caso particular de las Instituciones de Educación Superior, estas materias son responsables de ciertos cambios en su accionar: modelos y dinámicas de enseñanza vanguardistas, nuevas líneas de investigación y formas de aproximarse a la comunidad.

En este sentido, la relación entre las Universidades y el entorno es un proceso a través del cual la organización dialoga e interactúa con la sociedad. La finalidad es nutrir y retroalimentar la calidad y pertinencia de su quehacer en los ámbitos de la docencia, investigación, creación artístico-cultural e innovación. Por eso, la meta de una entidad de Educación Superior es continuar reforzando su vinculación con el medio para formar nuevas generaciones de agentes de cambio comprometidas con las temáticas que se originan en sus comunidades.

El horizonte es educar para un contexto en constante cambio y ascendente complejidad. Esto implica que las nuevas metodologías de enseñanza y análisis adquieren un rol fundamental en un proceso de instrucción. Por lo tanto, es fundamental avanzar hacia nuevos enfoques, modelos, prácticas y saberes. Esto permitirá a las nuevas generaciones de estudiantes sumergirse en su realidad, empatizar con quienes sufren las consecuencias de crisis globales y locales, desarrollar la habilidad de pensar sistémicamente, discernir integrando la razón, la intuición y el actuar de manera consciente y colaborativa.

En este marco, las Universidades son plataformas idóneas para la articulación de estos cambios. Así se explica la presencia de laboratorios y programas que generen innovación en materia social en distintas instituciones de Educación Superior.

La Innovación Social no surge espontáneamente desde lo abstracto, sino que tiene su génesis en los territorios, desde y para las comunidades que los habitan. Entonces, para que sea efectiva necesita concebirse desde una perspectiva que integre personas, lugares y entorno.

En este contexto, el presente documento pretende entregar herramientas concretas y prácticas para fomentar capacidades de emprendimiento e innovación en aquellos agentes de cambio que deseen impulsar, desde sus organizaciones, procesos y proyectos que generen un valor agregado en los espacios de intervención.

Por ello, el presente texto no solo está dirigido al mundo universitario, sino que también a emprendedores, líderes sociales y líderes comunitarios dispuestos a dedicar tiempo y energía a la ardua labor de construir nuevas realidades a través de la Innovación Social.

En su primera sección, el escrito recopila una serie de términos que buscan establecer un marco conceptual sobre Innovación Social. Se describen diferentes modelos y visiones metodológicas complementarias, tales como el espiral de la Innovación Social y la Teoría U. Posteriormente, se destaca la temática de enfoque territorial, considerado una aproximación sistémica de los desafíos socioambientales. Finalmente, se plantean observaciones y reflexiones desde la perspectiva de los ecosistemas de Innovación Social y las condiciones necesarias para su fortalecimiento.

En la segunda parte, orientada a la aplicación práctica, se introducen consideraciones para el uso de herramientas que permitan impulsar la innovación. Además, se presentan un conjunto de diversas técnicas, las cuales fueron seleccionadas, clasificadas y estructuradas en distintas fichas, con el fin de apoyar a los agentes de cambio en el diseño, acompañamiento y sistematización de procesos y proyectos de **Innovación Social con enfoque territorial**.

2. Marco Conceptual para la Innovación Social

La Innovación Social es un concepto que han utilizado los agentes socioeconómicos en actividades territoriales para definir tareas que involucran valores como la responsabilidad, la tolerancia y la conciencia ambiental. De forma paralela, la literatura especializada la identifica como un concepto que agrupa diversas iniciativas que destacan por su novedad y que al mismo tiempo producen un resultado que conlleva un impacto social (Moulaert y Van Den Broeck, 2016).

Con el objeto de ir precisando algunas definiciones y conceptos, la presente sección da cuenta de un levantamiento de metodologías y herramientas que contribuirán a potenciar el trabajo de los innovadores sociales.

En primer término, la Innovación Social puede considerarse como un conjunto de soluciones a problemáticas sociales y/o ambientales que son más eficientes que lo realizado anteriormente. Estas son el resultado de la colaboración entre diferentes actores y la comunidad objetivo. De igual forma, al momento de implementarlas, deben ser sustentables, replicables y escalables (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

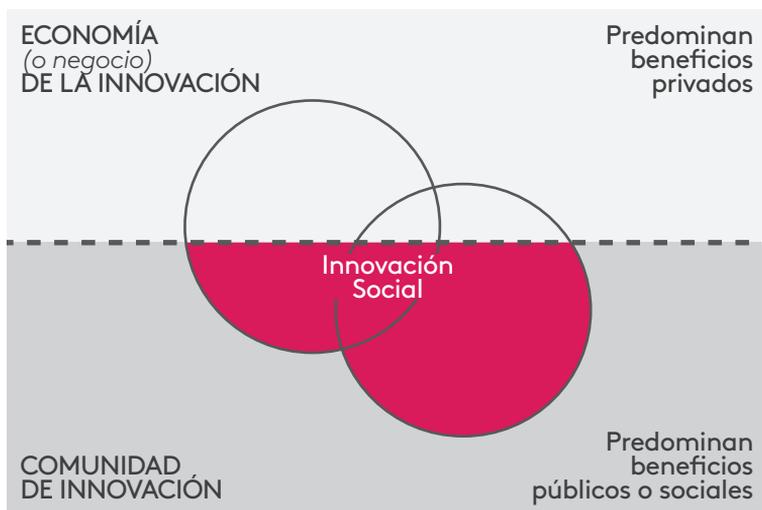
Por otro lado, y planteando un énfasis tanto en el cambio sistémico y el escalamiento de las innovaciones sociales para la resolución efectiva de dificultades del territorio, la Innovación Social puede definirse como un proceso donde se desarrollan y entregan respuestas concretas a problemas sociales y ambientales en forma sistémica con el objeto de promover el progreso social¹.

Seelos y Mair (2017) enriquecen el concepto de Innovación Social, agregando el componente de sustentabilidad en el futuro. En este sentido, es necesario que una organización considere el escalamiento de su producto en su proceso de innovación. Si esa etapa no está considerada, su viabilidad se vislumbra limitada (USAID, 2017).

¹ Stanford, 2014. Center for Social Innovation, Stanford University, EEUU.
Disponible en: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>

Del mismo modo, es posible observar que el concepto de innovación también puede subcategorizarse. Están aquellas innovaciones donde su génesis se orienta a buscar resultados frente a los requerimientos industriales, tecnológicos o comerciales, y otras cuya demanda a solucionar proviene de toda la sociedad. Esta última, es lo que motiva la generación de innovaciones sociales, donde las nuevas ideas se desarrollan y difunden mediante organizaciones cuya función principal no es sólo la maximización de utilidades, sino que también el interés de la comunidad o de un territorio (ver figura nº1).

Figura nº1: Distinción entre innovación de negocios e innovación social.



Fuente: Social Policy Research Brief, 2010.²

² Social Policy Research Brief, 2010. What is It? Who does It? Gobierno de Canadá.

La figura n°1, describe la proporción de beneficios privados versus sociales que son entregados a la comunidad por parte de la Innovación Social. Por el contrario, si una organización desea desarrollar un negocio, cuyas ganancias percibidas se orientan en mayor proporción a la institución, entonces eso no se puede calificar de Innovación Social, sino como una novedad de negocios que tiene como externalidad una importante utilidad colectiva.

Reforzando la necesidad que una Innovación Social responda a los requerimientos de la comunidad y el territorio, Murray et al (2010) estiman que aquella innovación que está relacionada explícitamente con su entorno se inspira en el deseo de satisfacer las necesidades sociales. Este fenómeno no sólo puede tener lugar dentro o fuera de los servicios públicos, sino que también existe la posibilidad que se desarrolle en empresas y fundaciones con una clara orientación de servicio comunitario.

Considerando los conceptos previamente descritos, en la figura n°2 se observa una serie de características que permiten definir la Innovación Social.

Figura n°2: Características de la Innovación Social.

<p>PROBLEMA SOCIAL</p>  <p>El foco de los esfuerzos de innovación está centrado en el problema social que se quiere solucionar.</p>	<p>ACTORES</p>  <p>La Innovación Social puede ser realizada por empresas, sector público, ONGs, comunidades, redes informales o una combinación de estos grupos.</p>	<p>CAMBIO SISTEMICO Y FLEXIBILIDAD</p>  <p>La innovación social muchas veces debe hacerse cargo de cambios sistémicos que van más allá de la introducción de un producto o servicio.</p> <p>Está concebida para desarrollarse en un ambiente de incertidumbre.</p>
<p>ESCALAMIENTO</p>  <p>El escalamiento es clave y debe tenerse presente al momento del diseño de la propuesta de innovación.</p> <p>Distintas formas de escalar pueden ser opuestas a la innovación tradicional como por ejemplo la difusión de conocimiento gratuitamente.</p>	<p>RESULTADO FINAL</p>  <p>Puede ser un producto, un servicio, un programa, una campaña, un movimiento o una política pública.</p>	<p>MEDICIÓN DE IMPACTO</p>  <p>No se tienen métricas estándar sobre el retorno de la inversión sobre la innovación (ROI) o el VAN de la cartera de proyectos de innovación (VANI).</p> <p>Depende de la teoría de cambio de la innovación social en particular.</p>

Fuente: Adaptación a partir de Glocalminds, 2014.

Finalmente, una característica externa a destacar en el accionar de una Innovación Social, es el escenario de incertidumbre donde esta puede desarrollarse. Seelos y Mair (2017), estiman que la acción innovativa de tipo social está desafiada por la presencia de diversos tipos y niveles de incertidumbre, asociadas al contexto, los recursos y la estrategia (ver figura n°3).

Figura n°3: Principales incertidumbres en la Innovación Social.



Fuente: Seelos y Mair, 2017.

Esta sección ha concentrado ciertos conceptos teóricos que permiten definir el alcance de la Innovación Social. En la siguiente etapa, se plantearán distintos marcos metodológicos utilizables en su análisis.

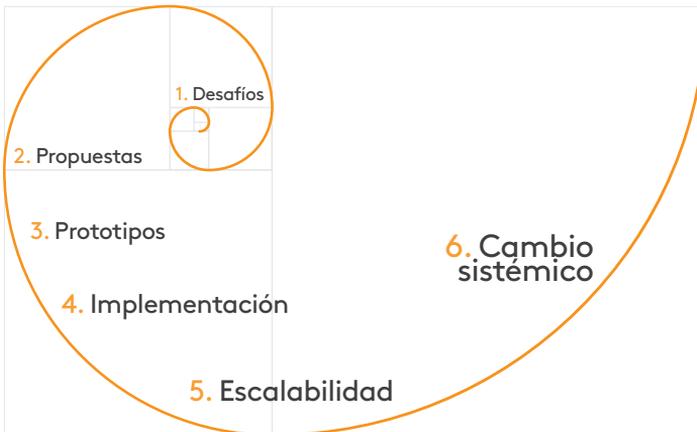
3. Marco Metodológico utilizado en procesos de Innovación Social

Considerando la amplitud de aproximaciones teóricas para analizar la Innovación Social, existen diversas perspectivas y enfoques metodológicos que han permitido conceptualizar y sistematizar los procesos y resultados de este fenómeno: (a) El espiral de Innovación Social y (b) la Teoría U.

3.1. El Espiral de la Innovación Social

Murray et al (2010) estiman que es posible observar seis etapas al interior de un proceso de Innovación Social (ver figuras n°4 y n°5).

Figura n°4: Proceso de Innovación Social.



Fuente: Murray et al, 2010.

1. Desafíos: Se inicia con la identificación de los desafíos y las tendencias. Se procede al mapeo de recursos, necesidades y problemas, así como también se desarrollan los primeros talleres con las comunidades para realizar diagnósticos participativos y la definición de plataformas de innovación abierta para el levantamiento de problemas.

2. Propuestas: Se comienza con la búsqueda de propuestas que aportan diferentes soluciones a través de metodologías creativas y participativas de ideación.

3. Prototipos: Se establecen los primeros diseños de prototipos y pilotos con posibles soluciones, las cuales deben ser validados por parte de los usuarios. En esta fase se intentan gestionar las incertidumbres, contrastarlas y validar los supuestos e hipótesis iniciales.

De esta forma, se generan ciertos aprendizajes que permiten aumentar las probabilidades de una implementación exitosa.

4. Implementación: Se identifican posibles modelos de negocios donde las innovaciones pueden ser implementadas para asegurar su proyección a largo plazo. Esto es relevante cuando no existen formas directas de pago por parte de los beneficiarios y es necesario buscar otros instrumentos de sostenibilidad financiera para llevar a cabo las iniciativas.

5. Escalabilidad: Se desarrolla el escalamiento de la solución. Aquí se busca obtener el mayor impacto social que permita desencadenar un positivo cambio sistémico.

6. Cambio sistémico: En este período se estima que la innovación provoca un cambio a gran escala, permitiendo abordar el problema social más allá de las causas inmediatas. En esta etapa se realiza medición de impacto.

Figura n°5: Herramientas y metodologías para el proceso de Innovación Social.



Fuente: Murray et al, 2010.

Finalmente, es necesario destacar que a pesar de que se identifican problemas sociales que son factibles de resolver en el mercado (ej. productos de comercio justo, energías renovables, productos éticos, entre otros), surgen otras soluciones que no pueden operar en ámbitos competitivos tradicionales (cultura, vulnerabilidad, capacitación laboral, etc.) En este último caso, se trata de respuestas que no cuentan con un modelo de ingresos factible, dado que los beneficiarios no tienen los medios para pagar un servicio social y es necesario financiarlos con el apoyo estatal y/o filantrópico. Los distintos sistemas de financiamiento de la Innovación Social se pueden observar a través de las acciones que desarrollan las empresas sociales y sus respectivas inversiones de impacto.

3.2. La Teoría U

La Teoría U, difundida por el economista alemán Otto Scharmer, puede explicarse a través de tres conceptos: (a) Se define como un marco epistemológico que permite comprender e interpretar fenómenos sociales, individuales y colectivos. (b) Puede describirse como un marco metodológico que se utiliza para liderar, diseñar, facilitar e intervenir en procesos de innovación sistémicos que implican un cambio profundo y (c) Desde una dimensión ontológica, se interpreta como una forma de ser y hacer, la cual se conecta con la autenticidad y la mejor versión del ser humano, facilitando niveles más profundos e integrales del aprendizaje.

Este enfoque comienza a partir de un principio sustentado en la relación entre la calidad de los procesos y sus respectivos resultados. La implementación de la propuesta de Otto Scharmer facilita la evolución hacia amplios niveles de conciencia, posibilitando la existencia de una condición necesaria –pero posiblemente no suficiente– para gatillar y consolidar profundos cambios de innovación sistémica.

Los enfoques metodológicos, la espiral de la Innovación Social y la Teoría U, comparten conceptos similares en varias de sus etapas: ideación, co-creación, escalabilidad. No obstante, mientras la primera se concentra en acciones colectivas-exteriores, la Teoría U integra elementos individuales-interiores, tales como el propósito y la plena atención. De este modo, se abordan ciertas etapas que permiten generar Innovación Social desde una perspectiva integral y sistémica.

La Teoría U identifica tres etapas en su accionar:

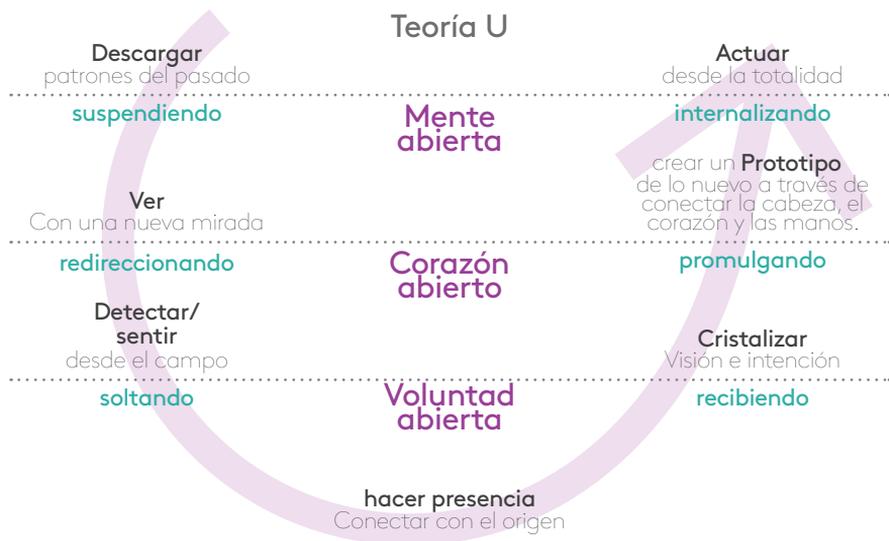
1. Mente abierta: La base de la Teoría U estima que todo proceso de innovación comienza desde la acción de escuchar (“descarga”), que cae en la repetición de los patrones del pasado y las rutinas defensivas del ego. Para superar ese nivel, es necesario evitar los juicios de valor. Así, se produce una apertura mental donde se está dispuesto a conversar nuevas y diferentes ideas. Este logro propicia el diálogo sobre nuevos paradigmas y saberes.

2. Corazón abierto: Para lograr una condición de apertura emocional, se requiere crear un espacio de autenticidad y conexión que permita comprender las necesidades y dolores. Para realizar esta tarea es necesario oír atentamente y de forma empática para percibir lo que está emergiendo desde el sistema mismo. La barrera por superar que aparece en este nivel puede ser la indiferencia o la indolencia. Para profundizar en esta etapa, se requiere una instancia de conexión con el propósito a desarrollar.

3. Voluntad abierta: Finalmente, se hace necesario conectar con la fuente propia de creatividad y enfrentar con coraje la voz del miedo que inhibe, con frecuencia, la voluntad de acción transformadora. Es en esa etapa donde se dejan atrás ciertas creencias y prácticas disfuncionales y comienza la apertura de nuevas posibilidades. A partir de este punto, comienza un ciclo iterativo de co-creación, prototipado, aprendizaje y evolución, considerando una visión compartida del futuro que se desea habitar.

Las anteriores etapas dan cuenta de los aspectos cognitivos, emocionales y volitivos en la caracterización de un agente de cambio (ver figura nº6).

Figura nº6: Teoría U.



Fuente: Scharmer. C. O, 2007.

4. Enfoque Territorial

Un territorio es definido no sólo como un ecosistema físico y ambiental, sino que, además, es un espacio donde cohabita la organización humana. Así se conforma un sistema complejo, dinámico y multidimensional.

Existen cuatro elementos que dan origen y sustentan el concepto de enfoque territorial:

1. La escala territorial de trabajo es clave en la definición del escalamiento de los actores.
2. En tanto sistema socialmente construido, las personas y sus movimientos son elementos fundamentales para articular acciones e interacciones.
3. Todo cambio territorial implica una modificación en las relaciones entre los actores.
4. Los mecanismos institucionales existentes dependerán del nivel de escala elegido, sea este regional, provincial, comunal o local.

Actuar con un enfoque territorial significa considerar las diferentes perspectivas y necesidades de los actores que se circunscriben en torno a este. Si no se conocen las diferentes formas, texturas, lenguajes, significados y los constructos que de allí emergen, no se comprenderá cabalmente lo que dicho espacio necesita. En los últimos años, se ha formalizado el uso de este concepto mediante los enfoques asociados a las políticas públicas y en particular al desarrollo rural³, proponiendo así una evolución en la manera en que se entiende la acción del Estado y otros agentes de desarrollo territorial.

Por otro lado, el enfoque territorial, desde las aproximaciones de la Innovación Social, se define como la localización de las formas de interconexión espacial en las relaciones entre los actores que ahí viven y actúan. Estas pueden ser físicas, naturales o sociales. De esta manera, la innovación se expresa en estrategias, relaciones y la construcción de una nueva gobernanza⁴.

³ Manzl, A.; Neima, G. y LATUD, M.: Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio. Buenos Aires: Ed. Cicus, 206 v.p 71-02.

Una Innovación Social con enfoque territorial, tendrá en cuenta que la sociedad y su entorno conforman un sistema de relaciones complejas, con dinámicas propias, valores y formas de tomar decisiones que requieren ser observadas y comprendidas antes de generar alguna acción sobre la comunidad. Abordar la mirada del territorio implica entrelazar subsistemas sociales, ambientales, culturales, económicos y políticos. En esta perspectiva es necesario incluir la presentación de los desafíos regionales, su difusión y generación de iniciativas que traen consigo la identificación de prácticas, códigos y dinámicas territoriales de cada región.

En este sentido, la Innovación Social Territorial buscará generar experiencias, reflexiones y aprendizajes en los individuos y grupos que interactúan en un espacio, no sólo para la aplicación de la innovación, sino que también para identificar oportunidades que están fuera de los procesos y que provienen desde las relaciones y conversaciones.

Por ello, es imprescindible reconocer que cada territorio va más allá del lugar o de las fronteras limítrofes político-administrativas, dado que se construye a partir del relacionamiento, la interacción y experimentación que se realiza en el espacio por los agentes que operan en diversas escalas. Esto último, permite encontrar opciones entre provincias y comunas que comparten fronteras, o entre organizaciones y personas que siendo de diferentes lugares comparten intereses, miradas territoriales colectivas y diversas.

Finalmente, esta sección ha profundizado sobre el concepto de territorio y su enfoque para la Innovación Social. En la siguiente parte, se abordará el desafío de la construcción, dinamización y consolidación de ecosistemas para la Innovación Social Territorial.

⁴ Moulart, F., Van den Broeck, P.: "Social Innovation Territorial Development". The Social Innovation. Global Trends.

5. Ecosistemas de Innovación Social Territorial

En ciencias de la administración, un ecosistema de innovación está conformado por un conjunto de agentes socioeconómicos⁵ que interactúan entre sí para promover el surgimiento de iniciativas, procesos o proyectos en un territorio determinado. Para lograrlo, es necesario comprender y fomentar el entramado de sus interacciones en virtud de una visión común respecto el espacio que cohabitan.

En este marco, uno de los modelos más extendidos y utilizados para explicar el fenómeno de la articulación multi-agente en ecosistemas de innovación, es la triple hélice. Según Etzkowitz y Leydesdorff (1997), el modelo se explica por la existencia de una relación virtuosa y de intercambio dinámico entre tres componentes: Universidad, Empresa y Gobierno en un territorio. Con el correr de los años y debido al surgimiento de nuevos representantes en los sectores políticos, educativos, económicos, culturales y ambientales, el concepto evolucionó hacia una quintuple hélice (Hansson et al, 2014).

Una vez identificados los diferentes agentes socioeconómicos que conforman un ecosistema de innovación, emerge del análisis algunos principios estratégicos que han sido testeados en el territorio. En este sentido, Maldonado y Horowitz (2016) precisan seis acciones estratégicas a considerar:

- **Cultivar sentido:** Para convocar y comprometer a la mayor cantidad de actores, es necesario construir de manera permanente relatos y narrativas acerca de futuros compartidos que convoquen a subconjuntos de ellos o a la totalidad del ecosistema. La co-creación de estas aspiraciones colectivas es una tarea continua y requiere también de la participación de artistas y activistas culturales, muchas veces excluidos de este tipo de iniciativas.
- **Promover una cultura de innovación:** Las prácticas que los agentes de cambio cultivan y los liderazgos que emergen en las comunidades, solo adquieren sentido para el resto del ecosistema si la cultura dominante reconoce su valor. Por lo tanto, es clave difundir y cultivar en el territorio una cultura que valore y reconozca la Innovación Social constituida por sensibilidades, narrativas, valoraciones, prácticas y habilidades, que permita a los agentes de cambio e innovadores sociales contar con un soporte para sus actividades.

⁵ Instituciones públicas, empresas privadas, organizaciones comunitarias, fundaciones, universidades, movimientos de la sociedad civil, redes ciudadanas, emprendedores sociales, voluntarios, agentes de cambio, consultores y colectivos humanos auto-organizados.

- **Polinización cruzada:** La Innovación Social ocurre cuando ideas y personas de distintos mundos se encuentran en un territorio y orientan sus talentos y competencias al servicio de la comunidad. Uno de los roles primordiales de quien busca acelerar el crecimiento del ecosistema, es promocionar el surgimiento de sincronías ingeniosas y significativas. Esto asegura que los distintos mundos al interior del ecosistema se encuentren con la mayor frecuencia posible y se promuevan entre los actores locales del ecosistema las capacidades necesarias para vincularse sistemática y proactivamente con las conversaciones globales.
- **Incubar personas:** Al momento de incubar emprendimientos, el enfoque tradicional considera que el fallo de los proyectos o el cambio de rumbo de los emprendedores sea considerado en estadísticas y evaluaciones como una deficiencia. Resulta fundamental transitar hacia un enfoque que apoye el hecho de “incubar personas”, aceptando que los errores empresariales son pasos necesarios en el proceso de aprendizaje de agentes de cambio e innovadores sociales.
- **Incubar tribus:** Los agentes de cambio e innovadores sociales no surgen solos, ni en forma aislada. Habitualmente participan en redes (sociales, políticas, familiares) en las que se mueven y de las cuales obtienen recursos, colaboradores, inspiración y oportunidades. Las “tribus” pueden ser colectivos de pares que comparten intereses, prácticas y estilos comunes. Incubar tribus de agentes de cambio, mentores, innovadores sociales y/o activistas, es una estrategia efectiva para potenciar el florecimiento de talentos y liderazgos locales.
- **Vincular actores claves:** La potencia de un ecosistema está condicionada por su capacidad de convocar y comprometer a la mayor cantidad de grupos de interés y líderes locales, logrando su cooperación para grandes proyectos transversales o pequeñas iniciativas locales. Por lo tanto, es necesario sumarlos a la gobernanza y cultivar entre ellos sinergias e intereses afines.

El conjunto de estas seis estrategias permite generar una acción integral en el territorio fortaleciendo el ecosistema de Innovación Social.

6. Caja de Herramientas

La caja de herramientas es un conjunto de mecanismos y dispositivos metodológicos para aquellas personas que asumen roles en el liderazgo y la gestión de procesos de Innovación Social, contribuyendo a la articulación de potenciales soluciones que permitan un cambio en las dinámicas sociales, económicas, culturales y ambientales.

Las técnicas y metodologías que se presentan en este dispositivo provienen de enfoques que abordan los desafíos de los territorios desde una mirada sistémica, observando y respetando las prácticas, los saberes y las dinámicas locales como parte innata de las soluciones a las problemáticas locales⁶. Se resalta la colaboración como práctica, reafirmando la confianza en la capacidad auto-organizativa de los colectivos humanos, en el reconocimiento de todos los actores territoriales como interlocutores válidos y en la inteligencia colectiva que emerge al priorizar un propósito de interés para todos los agentes socioeconómicos.

Las metodologías, técnicas y herramientas que han sido desarrolladas en el presente texto, presentan la particularidad que ya han sido aplicadas y adaptadas en procesos de Innovación Social Territorial en diferentes regiones de Chile.

6.1. Consideraciones

El uso de esta caja de herramientas implica considerar ciertos elementos integrados a las metodologías que facilitan los procesos de Innovación Social con enfoque territorial.

a. El propósito

Es el motor que anima y motiva, es la razón de ser de una organización. La Innovación Social busca generar procesos de cambio y transformación de contextos territoriales.

b. Conciencia del tipo de desarrollo

Se deben reconocer los valores y recursos existentes en el territorio como elementos clave para conservar y modificar las realidades.

c. Enfoque territorial y relaciones sociales

La Innovación Social privilegia una participación multi-actor, donde las relaciones se identifican horizontales, basadas en la construcción de confianzas, en una atención permanente al escuchar, donde se trabaja bajo características de un poder descentra-

⁶ Vásquez, B. Antonio, Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales. 11- P.183-210. Sección Panorama y Debates.

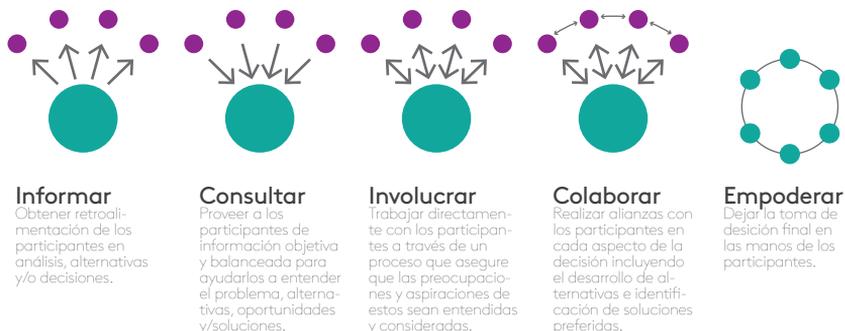
lizado y distribuido. Así, se logra un empoderamiento con responsabilidad y el chequeo de logros y objetivos concretos. Esto permite tomar acción desde la conciencia de pertenecer a un sistema más grande y donde las decisiones afectan no sólo al territorio personal, sino que a todo el sistema.

Sin duda, las anteriores características facilitan la manifestación de ciertos procesos de Innovación Social. No obstante, es necesario reconocer que las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil basan su accionar bajo estructuras jerárquicas, donde se busca la efectividad y alcance inmediato de logros. Por ello, la mirada de la participación multi-actor debe empatizar con las realidades y prácticas de las instituciones que convocan, pero a su vez debe existir una armonización con los ritmos y propuestas de transformación que propone este concepto de innovación.

d. Participación pública

Los procesos de Innovación Social se desarrollan en espacios altamente participativos, ampliando con ello el abanico de personas e instituciones que se involucran en ella. Esta implicación puede ir desde el acceso a la información hasta la coordinación de un proceso. Así se obtiene una heterogeneidad en los grados de participación⁷ (ver figura n°7).

Figura n°7: Espectro de la Participación Pública.



Fuente: Elaboración propia. Sobre la base de International Association of Public Participation (IAPP). 2007. The public participation spectrum.

⁷ International Association of Public Participation (IAPP). 2007. The public participation spectrum.

A través de la figura nº7, es posible distinguir dentro del proceso de Innovación Social Territorial, los alcances de la implicación, en qué escenarios y contextos es oportuna y en cuáles no. La claridad de este punto es muy importante, pues acota las expectativas que las organizaciones y personas tienen sobre la participación pública.

La franqueza en este concepto es tremendamente relevante, dado que evitaría el agotamiento que experimentan las comunidades al involucrarse en actividades donde no se identifican y observan resultados y beneficios.

e. Divergencia y Convergencia⁸

Así como, se hace necesario distinguir el alcance de los espacios participativos, también es importante destacar que cada etapa del proceso de innovación se operacionaliza en tres fases: (a) divergente, (b) emergente y (c) convergente (ver figura nº8).

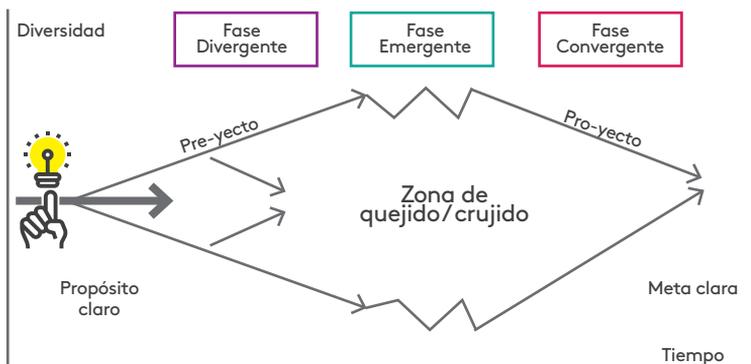
(a) Fase divergente: En esta etapa, aun no se vislumbra una meta clara. No obstante, existen ciertos conductores que facilitarán el avance en este tramo. Un propósito compartido con preguntas correctas brindará una dirección colectiva. Si esta fase concluye demasiado rápido, se corre el riesgo que el número de ideas novedosas pueda ser menor. Idealmente, un grupo permanecerá indagando en este período, hasta que una solución o meta acordada y compartida sea conocida por todos. El pensamiento divergente genera alternativas, presentándose discusiones abiertas y libres para todos, existiendo diversos puntos de vista y aproximaciones hacia un fenómeno o situación en particular. Es un momento de reflexión no lineal donde existe un tiempo de discusión y decisión prolongado (tiempo de caos).

(b) Fase Emergente: Se encuentra entre la fase divergente y la convergente y es conocida como la “zona de quejido/crujido”. Es la instancia donde las diferentes ideas y necesidades son integradas. Puede requerir que se amplíen las comprensiones más individuales, con el fin de sostener e incluir otras visiones. El apelativo de esta zona radica en que puede sentirse confusa, de un estiramiento incómodo, donde las cosas rígidas comienzan a moverse, pero también es el espacio donde las nuevas soluciones se presentan.

(c) Fase Convergente: Se orienta al logro de metas, es lineal, estructurada y usualmente sujeta a restricciones de tiempo, puede requerir una rápida toma de decisiones. El pensamiento convergente trae consigo evaluación de alternativas, resumen de puntos claves, clasificación de ideas en categorías y el alcance de conclusiones generales.

⁸ Conversaciones para todos. 2013. Guía de Entrenamiento en el Arte de Sostener Conversaciones Significativas. Art of Hosting.

Figura n°8: Divergencia, Emergencia y Convergencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de Conversaciones para Todos, 2013.

f. Proceso de aprendizaje y de generación de capacidades colectivas (inteligencia colectiva)

Garantizar que los procesos de Innovación Social Territorial se desarrollen desde dinámicas colectivas no es fácil. Por ello, cada desafío debe ser visto como etapas donde se adquiere conocimiento. Más aun cuando, desde una mirada sistémica, los territorios y sus entramados sociales son cambiantes.

Sobre la base de lo expresado anteriormente, es necesario reconocer que las personas tienen distintas formas de aprender, ya sea por el uso y la práctica, la imitación, la investigación o la interacción.

En el caso particular del aprender-haciendo (Kolb, 1984), se desarrolla una metodología que apoya y facilita esta manera de adquirir el conocimiento, relevando la importancia que tiene la experiencia. El objetivo de esta metodología es ir transformando este tipo de saberes en algo significativo y útil, que permita decantar en nuevas acciones.

El ciclo de Aprendizaje Experiencial propuesto por Kolb, proporciona una oportunidad de crear espacios para construir practicas significativas desde la autoexploración y experimentación.

Este ciclo está dividido en cuatro momentos (ver figura nº9):

- 1. Experiencia Concreta:** Se realiza una actividad práctica, lúdica, de simulación o bien se representa una situación actual o vivencia del pasado.
- 2. Observación Reflexiva:** Se reflexiona sobre la experiencia concreta, estableciendo una conexión entre lo vivido y los resultados obtenidos. La pregunta guía es: ¿Qué fue lo que pasó?
- 3. Conceptualización Abstracta:** A través de la reflexión se obtienen conclusiones, conceptualizaciones o generalizaciones, que son principios referidos a un conjunto de circunstancias más amplias que la experiencia particular. Las preguntas guía son: De lo que pasó, ¿qué fue lo más importante?, ¿Cuáles son las principales conclusiones? En esta parte, se pueden introducir marcos conceptuales que permitan ordenar las observaciones realizadas sobre la base de la experiencia del momento 1.
- 4. Aplicación Práctica:** Finalmente, se prueba en la práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas para orientar nuevas acciones en situaciones futuras. Las preguntas guía son: ¿Y ahora qué?, ¿Cómo se puede aplicar lo aprendido en el futuro?, ¿Cómo se aplica lo aprendido en este proyecto?

Figura nº9: El Ciclo de Aprendizaje Experiencial.



Fuente: Adaptación a partir de David Kolb, 1984.

6.2. Elementos clave para el diseño multi-actor

MOMENTOS	DESCRIPCIÓN
Momento de Bienvenida y encuadre	La recepción de los participantes parte con la bienvenida que implica asegurar un espacio con condiciones mínimas para que las personas se sientan cómodas. Se trata de un saludo breve y poco estructurado por parte del anfitrión, la institución o persona que ofrece el espacio para el desarrollo de la actividad. En esta etapa se da claridad sobre el propósito por el cual fueron convocados, también se clarifica el desarrollo de la jornada/agenda, procurando el cuidado y respeto del tiempo.
Momento de reconocer los participantes	Se reconoce como técnicas de chequeo de entrada, dependiendo del número de asistentes. Se proponen actividades o dinámicas que permitan saber quiénes están presentes (puede profundizar en las técnicas de chequeo de entrada y salida).
Momento de generación de acuerdos	Este punto es muy importante pues se define de manera conjunta con los integrantes, cuáles son aquellas condiciones que requerimos en el espacio para sentir que la actividad se desarrolla de forma respetuosa e inclusiva. Normalmente se solicita al grupo que contribuya con sus ideas, dejándolas visibles para todos (por escrito).
Momento de desarrollo del tema	Es la fase en el que se desarrolla el propósito por el cual los participantes fueron invitados. Se puede realizar mediante la aplicación de alguna metodología o técnica pertinente para los contenidos y propósitos.
Momento de cierre y definición de siguientes pasos	También conocido como el chequeo de salida, es el momento en que se recoge por parte de los participantes sus sensaciones y percepciones del proceso vivido.
Momento de despedida	Finalmente se agradece al grupo, se socializan los siguientes pasos y los compromisos adquiridos.

6.3. Herramientas para la Innovación Social Territorial

Considerando el trabajo territorial que pueden desarrollar colectivos u organizaciones de personas con su entorno, se presentan cuatro grupos de herramientas que pueden facilitar y apoyar procesos de Innovación Social Territorial.

GRUPO 1: herramientas para generar campo social.

GRUPO 2: herramientas para facilitar la participación.

GRUPO 3: herramientas para motivar reflexiones para el aprendizaje.

GRUPO 4: herramientas para activar la creatividad.

SIMBOLOGÍA



Herramientas para generar campo social



Herramientas para facilitar la participación



Herramientas para motivar reflexiones para el aprendizaje



Herramientas para activar la creatividad



Tamaño de grupo



Duración de actividad



Materiales y recurso humano



Fuentes y recursos



Grupo 1: Herramientas para generar campo social

Se caracterizan por establecer un ambiente seguro y de confianza que permita a los participantes conocerse entre ellos y de forma progresiva, integrarse al flujo de la jornada. De igual forma, son actividades en las cuales se abre y cierra un espacio de encuentro.

Círculos de entrada y salida



min. 15 participantes - max. libre



1 minuto por participante



Los círculos de entrada y salida se utilizan al inicio y fin de una sesión como una forma de comenzar y concluir un proceso grupal. Se practican generalmente con el grupo formando un círculo. Esto sirve para que todos los participantes puedan tener un espacio y verse entre ellos en un mismo nivel de encuentro.

Promover estas instancias contribuye a humanizar el proceso, reconociendo a los participantes presentes.

> ¿DÓNDE USARLA?

Se puede utilizar en todo tipo de reuniones de grupos de personas que requieren trabajar durante una jornada o más en torno a una temática.

> ¿CUÁNDO USARLA?

Se puede utilizar en todo tipo de reuniones de grupos de personas que requieren trabajar durante una jornada o más en torno a una temática.

> ¿PARA QUÉ SIRVE?

Permite a los participantes involucrarse en la jornada conociendo a los demás.

HABILIDADES QUE DESARROLLA

Son actividades que posibilitan un espacio seguro y de construcción de confianza entre las personas y el proceso.

> APLICACIÓN Y EJEMPLOS

Los círculos de entrada y salida se aplican como práctica para iniciar y cerrar los entrenamientos de liderazgo participativo en América Latina. Este es un ejercicio que tiene una duración aproximada de tres días. Para cada jornada se realiza un círculo de entrada y uno de salida, para dar cuenta de cómo las personas se van sintiendo en el proceso y compartir sus reflexiones. <https://www.artofhosting.org/es/>

> ¿CÓMO FUNCIONA?

Los círculos de entrada y salida suceden al iniciar y terminar una jornada.

Cuando comienza una actividad, se realiza un círculo de entrada. Habitualmente, es un tiempo en el que se pide a los participantes presentarse y responder alguna pregunta respecto a cómo llegan o el tipo de expectativas que tienen. Es posible hacer este ejercicio con todas las personas o por parejas o tríos, depende del tiempo y la cantidad de integrantes.

Al cierre de una sesión, se efectúa un círculo de salida. En este tiempo se recogen las principales conclusiones del grupo en relación a la experiencia. Se puede preguntar por aprendizajes o emociones, ¿cómo me voy?

> DURACIÓN ACTIVIDAD

Si cada participante comparte su respuesta a una pregunta, se requerirá al menos un minuto por cada uno, multiplicado por el número de participantes. Así, se puede tener una aproximación del tiempo necesario para una actividad de este tipo. Si se dispone de un lapso más acotado, entonces se puede pedir a los participantes que compartan su respuesta en parejas, entre todos, pero en una sola palabra o que simplemente reflexionen en silencio.

› TAMAÑO GRUPO

Con más de 20 integrantes, es necesario buscar otras dinámicas en las cuales puedan interactuar y compartir en conjunto.

› RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

Círculo de entrada

Algunos objetivos que puede cumplir un círculo de entrada son los siguientes:

- Generar una disposición abierta al aprendizaje.
- Conectar y focalizar con el propósito de la sesión.
- Conectar con la disposición y expectativas con que llegamos a la sesión.

Algunas sugerencias

- Preguntas: Para reflexionar individualmente o en grupo. Puede ser oralmente, en un dibujo, en una nota adhesiva (Post-it), con una posición corporal, etc.
- ¿Cómo llego?
- ¿Qué espero aprender hoy?
- ¿Por qué estoy acá hoy? ¿Qué me trajo?
- ¿Cuáles son mis grandes preguntas/desafíos en relación al tópico de la sesión?

Círculo de salida

Algunos objetivos que puede cumplir un círculo de salida son los siguientes:

- Hacer meta-cognición.
- Evaluar la sesión.
- Generar compromiso de los participantes con el proceso.

Algunas sugerencias

Preguntas: Para reflexionar individualmente o en grupo. Puede ser oralmente, en un dibujo, en una nota adhesiva (Post-it), con una posición corporal, etc.

- ¿Cuál fue el aprendizaje más significativo de la sesión?
- ¿Cómo puedo aplicar esto en mi entorno?
- ¿Qué me pareció el taller?
- ¿Qué me comprometo a hacer con lo aprendido?



Normalmente se usa un objeto para liderar la conversación (puede ser el micrófono o una pelota de goma pequeña), identificando a la persona que ha tomado la palabra.



Check in y check out por Josefina Maturana, Glocalminds, Chile.

Guía básica para crear el círculo: <http://www.thecircleway.net/circle-way-guidelines>

Citas Rápidas

 min. 15 participantes - max. libre

 1 minuto por participante



Es muy valiosa como una actividad de iniciación. Consiste en un taller donde en principio los participantes no se conocen. Mediante el trabajo en parejas, exploran preguntas en un corto tiempo. A partir de esta actividad una persona puede interactuar con otra.

Se debe contar con un espacio suficiente para que los integrantes puedan caminar por el lugar sin dispersarse y se deben preparar previamente preguntas sencillas de responder cuya respuesta no sea extensa.

Algunos ejemplos de preguntas son:

- *¿Por qué te interesó participar hoy?*
- *¿Qué te gustaría aportar hoy?*
- *¿Si tus pies hablaran, qué dirían?*
- *¿Qué es lo primero que haces después de despertar?*
- *¿Cuál es tu súper poder?*

› ¿DÓNDE USARLA?

Se puede utilizar en todo tipo de reuniones de grupos que requieran trabajar durante una jornada o más en torno a una temática.

› ¿CUÁNDO USARLA?

Normalmente se aplica para iniciar una jornada de trabajo o actividad dinamizadora luego de hacer una pausa.

› ¿PARA QUÉ SIRVE?

Les permite a las personas ser parte activa de una jornada conociendo a los demás.

› HABILIDADES QUE DESARROLLA

Son actividades que habilitan un espacio seguro y de construcción de confianza entre las personas y con el proceso.

› APLICACIÓN Y EJEMPLOS

En el encuentro Diálogos por un Chile Sostenible (Estación Mapocho, Santiago de Chile, 2017), en torno a la mesa de sostenibilidad de la Cámara de Comercio de Santiago, que tuvo una asistencia de más de 50 personas, se realizaron Citas Rápidas como actividad de apertura del evento. Se invitó a los participantes a conocerse entre ellos mediante preguntas:

- *¿Qué te trajo hasta acá?*
- *¿Qué necesito para confiar?*
- *¿Cuáles son las grandes transformaciones que quieres ver en Chile?*
- *¿Qué te gustaría que ocurriera en este encuentro?*
- *¿Cómo quieres contribuir hoy a que esto ocurra?*

<http://www.dialogoschile.cl/> - <https://www.youtube.com/watch?v=XQ-jl8ONh3Q>

› ¿CÓMO FUNCIONA?

Se invita a las personas a caminar por el salón sin dispersarse demasiado, se introduce un sonido y se advierte que una vez que lo escuchan deberán buscar a otra persona conformando duplas.

Una vez configuradas las parejas, se proyecta en una diapositiva o en un papelógrafo la primera pregunta. Se advierte que tienen cuatro minutos para compartir las respuestas entre las dos personas.

Al transcurrir los cuatro minutos, se hace sonar una campana o sonido que indique que el tiempo se terminó. Luego, se pedirá a los participantes volver a caminar por el salón y encontrar a otro participante, con el cual compartirán una nueva pregunta. Se genera una ronda más, con una pregunta diferente.

› DURACIÓN ACTIVIDAD

Si se realizan tres preguntas, la actividad tiene una extensión de 25 minutos, contando el tiempo de desplazamientos y explicación inicial.

› TAMAÑO GRUPO

Se ha realizado con grupos de mínimo 15 personas y en encuentros de más de 50 personas.

› RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

Considerar un espacio suficiente para que las personas puedan caminar.

Con grupos grandes se recomienda el uso de micrófono y proyector para las preguntas. Efectuar preguntas sencillas.



- Cronómetro.
- Campana o alarma.
- Preguntas visibles (papelógrafo, proyección).



Lecturas: Vogt, E; Brown, J; Isaacs, D. *El Arte de las Preguntas Poderosas. Ingenio catalizador, innovación y acción.*

Pieza de la palabra

 Libre

 Flexible



La presente herramienta está diseñada para contribuir al ordenamiento de una conversación en grupo. En momentos donde se requiere la participación de las personas exponiendo sus ideas, esta “Pieza de la Palabra” entrega al colectivo un recurso que permite regular el tiempo para que cada integrante pueda comunicar su idea, mientras que el resto está atento a lo que se dice.

Sostener esta “pieza” en la mano es una forma de recordar y ser consciente de la extensión y frecuencia de las intervenciones de cada uno.

Genera un ambiente de respeto ante lo que los individuos dicen y de auto-organización.

> ¿DÓNDE USARLA?

Se puede aplicar en encuentros donde las personas necesiten dar su opinión o mirada y se requiere cuidar los tiempos de intervención individual y grupal.

> ¿CUÁNDO USARLA?

Durante un proceso de conversación sostenido por un grupo en referencia a un tema o pregunta de interés.

> ¿PARA QUÉ SIRVE?

Entrega al conjunto la responsabilidad de cuidar los tiempos y el impacto de lo que se dice. Asimismo, instaura la lógica de la auto-organización de los equipos.

> HABILIDADES QUE DESARROLLA

Activa la conciencia de los integrantes de hacerse responsables del espacio participativo.

> APLICACIÓN Y EJEMPLOS

En talleres donde los participantes se dividen en grupos pequeños, por cada uno de ellos se entrega una pieza de la palabra para que puedan regular los tiempos de intervención de cada persona.

› ¿CÓMO FUNCIONA?

Antes de partir una sesión de conversación, la dinámica comienza con la siguiente consigna: “quien tiene la Pieza de la Palabra habla con intención y quien no la tiene escucha con atención”. Se propone la idea de respetar los tiempos y que cada persona sea consciente de autoregular el impacto de lo que se dice y confiar en la auto-organización de los grupos.

Una vez se entrega la “Pieza de la Palabra” se inicia la conversación.

El objeto se puede pasar a la redonda, indicando que el silencio es válido y, si alguien no quiere intervenir, puede pasar. Del mismo modo, el instrumento se usa sin un orden preestablecido. Específicamente, si una persona desea comunicarse, solamente pide la “pieza” a quien la posea en ese momento.

› DURACIÓN ACTIVIDAD

La introducción de la Pieza de la Palabra toma cinco minutos de explicación, el resto del tiempo se destina a la conversación grupal.

› TAMAÑO GRUPO

No existe un límite en la cantidad de personas. La “Pieza de la Palabra” se puede integrar en grupos pequeños y grandes. Para estos últimos, es posible subdividir en círculos más pequeños.

› RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

En talleres donde los participantes se dividen en grupos pequeños, por cada uno de ellos se entrega una “pieza” de la palabra para que puedan regular los tiempos de intervención de cada persona.



- *Pieza de la palabra*
- *Salón con espacio suficiente para trabajar con sillas ordenadas en círculo*
- *Sillas que puedan moverse*
- *Si es un grupo de más de 30 personas se recomienda contar con micrófono y audio*



<http://inthemove.es/liderazgo-participativo/>
<https://peerspirit.com/the-circle-way/>



Grupo 2: Herramientas para facilitar la participación

Se caracterizan por dar una estructura mínima, pero suficiente, a los espacios de encuentro. En este ambiente se requiere la participación de todos los involucrados. La implicación de estos últimos alcanza relevancia dado que se produce un levantamiento de ideas, un entendimiento compartido o una construcción de decisiones colectivas.

Espacio Abierto



min. 15 participantes - max. libre



4 hrs. mínimo

La presente metodología se utiliza para facilitar reuniones, seminarios o grandes asambleas, apelando a la capacidad de auto - organización de los grupos y a la inteligencia colectiva. Su objetivo es permitir que las personas establezcan sus propias agendas e inviten a personas a discutir sus ideas en áreas que son de mutuo interés. Es particularmente provechosa para tratar temas y decisiones complejas entre grupos de elevada diversidad y conflictos potenciales.

El presente instrumento puede resultar fructífero si los líderes o la administración tienen la intención de compartir su poder. Por ello, uno de los factores más importantes de éxito para una reunión efectiva de Espacio Abierto es la identificación del tema correcto. Este debe permitir un amplio marco para la discusión, pero tampoco debe ser tan vago que determine el surgimiento de subtemas que no se relacionen con el general.

› ¿DÓNDE USARLA?

Se puede utilizar en encuentros de grupos de más de 50 personas. Se requiere contar con un espacio adecuado para que el grupo se divida.

› ¿CUÁNDO USARLA?

Cuando se necesite conocer y obtener más información respecto a alguna temática.

› ¿PARA QUÉ SIRVE?

Funciona para espacios en los que se quiera explorar una materia de forma abierta, sin la necesidad de tomar decisiones o generar acuerdos. Permite conocer el modo en que los participantes comprenden la temática que se propone discutir.

› HABILIDADES QUE DESARROLLA

La capacidad de autogestión y auto-organización de los grupos para conversar de aquellos aspectos que son importantes.

> ¿CÓMO FUNCIONA?

1. Círculo de apertura: Espacio para acoger al grupo, comentar brevemente la intención del espacio, situar los acuerdos generales de relaciones y funcionamiento.

2. Invitación: Espacio para mostrar la organización de la actividad, principios, roles y ley:

Principios

- Quien sea que viene es la persona indicada.
- A la hora que empieza es la hora indicada.
- Pase lo que pase es lo único que podría haber pasado.
- Cuando termina, termina.
- Ocurra donde ocurra, es el lugar adecuado.

Roles

Abeja: Asumir este rol significa ir de grupo en grupo durante las conversaciones. Participa en algunos momentos, comenta y poliniza sin necesariamente quedarse durante toda una conversación en un mismo grupo.

Mariposa: Implica simplemente estar en el espacio, escuchar, mirar dejarse ver, pero no necesariamente participar en las conversaciones activamente.

Es posible ejercer cualquiera de esos roles en diferentes momentos o ninguno en particular.

La Ley de los Dos Pies o de la Movilidad:

“Pasión y Responsabilidad”, es la ley que permite e incentiva que cada persona pueda decidir abandonar el espacio si es que siente que lo que está ocurriendo no tiene sentido para él. La idea central es que todos quienes estén ahí, lo hagan movilizados por su motivación y por la responsabilidad interna.

3. Co-creación de Agenda: cada persona que sienta el llamado de proponer un tema o una pregunta para conversar, concurre al centro del círculo, lo pone por escrito, lo presenta a viva voz, invitando a los demás a participar de la conversación y lo dispone en el marco de agenda en un momento y lugar determinado

4. Momento clarificación y organización de la agenda si es necesario: espacio para que las personas que ofrecieron temas de conversación se reúnan y detecten si hay conversaciones que tengan el mismo interés y que puedan fundirse en una misma invitación.

5. Sesiones de conversación: rondas de conversación de por lo menos 30 min a las que concurren quienes estén interesados, operando los principios y la ley. Quien propuso el tema opera como anfitrión.

6. Círculo de Cierre: espacio para compartir descubrimientos desde las conversaciones en las que se participó o de la experiencia en sí.

› DURACIÓN ACTIVIDAD

Mínimo 4 horas.

› TAMAÑO GRUPO

Mínimo 15 personas, no hay límite máximo de personas.

› APLICACIÓN Y EJEMPLOS

En el 2015, la Fundación Acción Responsabilidad Social implementó durante cuatro horas un Espacio Abierto en el XV Encuentro Anual de Desarrollo Sostenible. Más de cien participantes contribuyeron con sus ideas sobre sostenibilidad y confianza. <http://www.glocalminds.com/sostenibilidad/conversemos/>

En noviembre de ese año se reunieron profesionales de la Agencia Chilena de Calidad e Inocuidad Alimentaria (ACHIPIA), para trabajar en la Jornada Nacional Colaborativa SOMOS Achípia. Compartieron buenas prácticas, a partir de sus experiencias de gestión en un Espacio Abierto.

En el mismo período, el Centro Yunus de Peñalolén, mediante la metodología Espacio Abierto, invitó a sus participantes y beneficiarios a explorar colectivamente la pregunta ¿De qué manera es posible construir el Trapem que queremos? El grupo de forma auto-organizada construyó colaborativamente una agenda que le permitió conversar las temáticas que les importaban, destacando la relevancia de dotarse de instancias como esa para conversar.



Se requiere un espacio físico que permita disponer a todo el grupo en un solo círculo. También se pueden conformar dos o tres círculos concéntricos si fuese necesario.

- Espacio acogedor y seguro contemplando las personas a participar
- Sillas
- Pregunta principal orientada a la temática a tratar.
- Matriz para la conformación de la agenda de temas.
- Papelógrafos, plumones, masking tape, papeles, bolígrafos.
- Café, agua, alimentos, si es posible.
- Carteles con consignas de la ley, los principios y los roles
- Cartel con la pregunta marco.



www.openspaceworld.org

Otros recursos: Wagner, J. *Manual de diálogo y acción colaborativa*, Friedrich-Ebert-Stiftung, FES Ecuador.

Discusión en Pecera



 25 - 30 participantes

 1 hrs. 30 min. Mínimo

La presente metodología es una forma de organizar la conversación que facilita el entendimiento común de un tema propuesto. El formato es en círculos concéntricos, siendo sólo el círculo interior el que puede hablar y el resto de los círculos observa y escucha. Esto permite que los participantes puedan expresarse tranquilamente sin ser interrumpidos, ni confrontados.

Este sistema permite que las personas que están dentro de un grupo sientan que sus opiniones y puntos de vista han sido representados en la conversación, incluso cuando no han hecho ninguna declaración personal. Debido a que presencian las contribuciones de otros, reconocen si los temas relevantes para ellos han sido discutidos. Normalmente, los participantes y observadores concluirán el proceso de Discusión en Pecera con una mayor comprensión del rango de opiniones y experiencias detectadas dentro de su comunidad en relación con un tema o propuesta en particular. Este podría ser un buen punto de inicio para que tales grupos construyan sobre los puntos comunes identificados. Por lo tanto, esto podría ser solo un paso en un proceso de cambio o discusión diseñada.

› ¿DÓNDE USARLA?

Se puede emplear en eventos en los que se quiera reemplazar el formato panel por un espacio de conversación en torno a una temática o experiencia planteada y abierta al debate. También se puede utilizar en espacios donde se requiera resolver un conflicto.

› ¿CUÁNDO USARLA?

Cuando se cuenten con diferentes experiencias o exposiciones que necesiten ser compartidas y debatidas por un grupo o cuando se advierta la comprensión sistémica de un problema.

› ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para espacios en los que se quiera explorar una temática de forma abierta, sin la necesidad de tomar decisiones o generar acuerdos. Permite conocer el modo en que las personas comprenden la temática que se propone discutir.

› HABILIDADES QUE DESARROLLA

Habilidades para comprender una temática desde diferentes puntos de vista, escuchar atentamente.

› APLICACIÓN Y EJEMPLOS

En el 2016, se desarrolló el primer Encuentro del Foro Red Latinoamericana para los Servicios de Extensión Rural RELASER Chile: "Extensión para la innovación: el rol del extensionista como agente de cambio". A través de esta metodología, diferentes expertos del sector y otros invitados dialogaron, surgiendo temas como: políticas públicas y extensión rural, preparación de pregrado para la extensión rural, la misión del extensionismo, metodologías de extensión y desarrollo del servicio de extensión en organizaciones de productores.

› ¿CÓMO FUNCIONA?

1. Es necesario que en la fase de diseño de la pecera, se definan los objetivos y propósitos de la conversación, así como una pregunta central que la conduzca. Se recomienda que el facilitador prepare preguntas de apoyo que ayuden a profundizar el diálogo sobre la temática propuesta.

2. Organizar la sala en círculos concéntricos como en la imagen. El círculo interno contará con no más de seis sillas.



3. El facilitador da la bienvenida y da la palabra al anfitrión del taller para enmarcar los objetivos y propósitos.

4. El facilitador explica la metodología y las reglas:

- Solo quienes estén sentados en el círculo pueden hablar y el resto escucha.
- Hay una silla vacía en el círculo interior que los participantes pueden ocupar en caso de que sientan el impulso de expresar su opinión.
- Siempre debe haber una silla vacía, por lo que cuando alguien se sienta, otro debe salir del círculo.
- Se recomienda ingresar como principio el uso de la Pieza de la Palabra en el círculo interno (ver en ficha relacionada).

5. Ofrecer a los participantes la posibilidad de ocupar las sillas del círculo interno. El facilitador estará motivando la conversación mediante preguntas, alineadas con los objetivos.

6. Cuando el tiempo termina, abrir la palabra a todos para recoger cómo han cambiado sus impresiones o qué descubrieron a propósito de esta conversación.

› DURACIÓN ACTIVIDAD

Una hora y media mínimo.

› TAMAÑO GRUPO

De 25 a 30 personas.

› RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

- Preparar con el equipo organizador las preguntas que motivan la conversación.
- La pecera es una forma útil para generar procesos de divergencia, escuchar las diferentes miradas de los participantes.



Salón con tamaño suficiente para realizar dos círculos concéntricos de sillas.



Wagner, J. Manual de diálogo y acción colaborativa, Friedrich-Ebert-Stiftung, FES Ecuador.

Café Mundial



 Libre

 2 hrs.

La presente metodología permite que un grupo de personas pueda abordar un tema específico, a partir de preguntas claves que posibilitan abrir una conversación, generar diferentes ideas y acuerdos respecto a un asunto.

Además, ayuda a que en un corto tiempo las personas puedan conversar e interactuar con otras. Cuando se define el tema principal y las preguntas que quieren ser exploradas, los participantes se organizan en grupos de no más de cinco personas y durante 20 a 30 minutos conversan sobre la primera pregunta. Al terminar este tiempo, los participantes rotan y cambian de grupo, excepto uno que se queda en la mesa como anfitrión, quien resume lo conversado anteriormente y facilita al final del proceso el resumen de las ideas principales en una sesión plenaria.

› ¿DÓNDE USARLA?

En encuentros con grupos de más de 20 personas a las que se les quiere consultar con más precisión sobre algún asunto en particular.

› ¿CUÁNDO USAR?

Cuando se necesite conocer y obtener más información respecto alguna temática, en el levantamiento exploratorio de diagnósticos, jornadas de planeación estratégica o desafíos que requieran convocar a la inteligencia colectiva. Si las respuestas son conocidas de antemano, no se requiere un Café Mundial.

› ¿PARA QUÉ SIRVE?

Para afinar y precisar la comprensión de ciertos contenidos. Es un recurso que ayuda a converger en ideas más precisas.

› HABILIDADES QUE DESARROLLA

Permite que los grupos compartan ideas desde la diversidad del pensamiento, a encontrarse y construir opiniones a partir de escuchar las diferentes miradas.

› APLICACIÓN Y EJEMPLOS

En torno a la Mesa de Sostenibilidad de la Cámara de Comercio de Santiago, se articularon 28 organizaciones que convocaron el Encuentro Diálogos para un Chile Sostenible (Estación Mapocho, Santiago de Chile, 15 de junio del 2016). Más de 550 participantes deliberaron en un formato de Café Mundial en torno al despliegue de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Chile, así como su contextualización regional. Cada ODS estaba representado por un grupo por lo que se sostuvieron 17 Cafés Mundiales de manera simultánea.

<https://www.youtube.com/watch?v=XQ-jl8ONh3Q>

En diciembre de 2017 el Laboratorio de Innovación Social del Maule #MauleLab, en el marco del proyecto ejecutado por la Universidad de Talca con el apoyo del Gobierno Regional y la colaboración de 2811 y Glocalminds, realizó el primer taller del Programa de Formación de Líderes en Innovación Social para la región del Maule. El taller, facilitado por el equipo Glocalminds condujo a los participantes a construir una comprensión compartida de la innovación social requerida en su territorio, y les entregó de manera vivencial y participativa un conjunto de técnicas para facilitar procesos reflexivos de innovación social territorial, desde un enfoque evolutivo y apreciativo, aplicando un conjunto de herramientas como el Mapeo corporal, Café Mundial, citas rápidas, auto-organización, niveles de escucha (teoría U) y mapeo del ecosistema. <http://www.glocalminds.com/innovacion-social/territorial-maule-lab/>

› ¿CÓMO FUNCIONA?

La metodología de Café Mundial busca desarrollar un ambiente acogedor que permita la conversación y generación de ideas. En este sentido, se requiere de un espacio físico con luz natural y que incluya mesas. Para cada una de ellas se necesitan cinco sillas, un papelógrafo (a modo de mantel), bolígrafos y plumones de colores.

Asimismo, se recomienda ambientar el lugar con música reposada y un servicio de café ligero.

Pautas de la dinámica:

- Enfóquese en lo importante
- Contribuya con sus pensamientos
- Exprese lo que hay en mente y corazón
- Escuche para entender
- Enlace y conecte ideas
- Juegue, dibuje, para ello está el mantel dispuesto
- Diviértase

Una vez explicadas las pautas de trabajo, se da comienzo a la primera ronda de conversación para lo cual se presenta la primera pregunta en una pantalla o en un papelógrafo para que pueda ser vista por todos. Se solicita elegir el anfitrión de la mesa, quien será el único en no cambiar de mesa en la rotación.

Se pueden formular entre tres a cuatro preguntas y no dar más de 25 minutos a cada una. Al terminar el tiempo de la primera, se pide a todos los participantes cambiar de mesa, excepto el anfitrión. De este modo, en las siguientes rondas de preguntas otras personas pueden intervenir.

› DURACIÓN ACTIVIDAD

Para un grupo de 30 personas, se efectuarán tres preguntas con un tiempo de discusión de no más de 25 minutos por cada una. Puede durar dos horas contando el tiempo de bienvenida, encuadre, rotaciones y plenario final.

› TAMAÑO GRUPO

No tiene límite, siempre y cuando se cuente con la infraestructura para hacerlo.

› RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

Las preguntas diseñadas están interconectadas entre sí. Pueden explorar el pasado, presente y el futuro de una temática o estar orientadas a indagar y profundizarla.



- *Papelografos como manteles*
- *Plumones y bolígrafos de colores*
- *Mesas para cinco personas, sillas*
- *Decoración para cada mesa*
- *Estación de café*
- *Etiquetas para los nombres de los participantes*
- *Proyectar las preguntas en un lugar visible*



Wagner, J. *Manual de diálogo y acción colaborativa*, Friedrich-Ebert-Stiftung, FES Ecuador.
<http://www.theworldcafe.com/>



Grupo 3: Herramientas para motivar reflexiones a partir del aprendizaje

Se caracterizan por ayudar a los grupos a levantar aprendizajes de los procesos o experiencias de las que han sido partícipes, por medio de reflexiones que sirvan para retroalimentar y mejorar sus ideas.

Revisión de la experiencia- Debriefing

 max. 30 participantes

 1 hora



Metodología que, a través del análisis de cuatro etapas, permite descubrir el valor de una experiencia vivida. Posibilita que los participantes profundicen en el aprendizaje una vez finalizada una experiencia.

> ¿DÓNDE USARLA?

Se puede aplicar justo después que un grupo haya vivido una experiencia que requiera ser analizada.

> ¿CUÁNDO USARLA?

Cuando el grupo al que se acompaña está disponible para deliberar y aprender de las experiencias que comparten.

> ¿PARA QUÉ SIRVE?

Para generar conocimiento valioso que ayude a mejorar procesos o formas de relacionarse en un grupo.

> HABILIDADES QUE DESARROLLA

La generación de conocimiento de forma grupal y la capacidad de reflexionar de manera individual y colectiva.

> APLICACIÓN Y EJEMPLOS

En el marco del Programa Regional de Formación de Agentes de Cambio SOMOS, de la Fundación Minera Escondida (2017), se realizó el viaje de aprendizaje al Ecosistema de Innovación Social de Bogotá. Cada día se cerraba con una sesión de revisión de la experiencia adquirida.

<http://www.glocalminds.com/innovacion-social/viaje-de-aprendizaje/>

> ¿CÓMO FUNCIONA?

La revisión de la experiencia parte con un grupo que ha compartido y vivido una actividad o situación en particular, bien sea una dinámica o que comparten la historia de un suceso y que quiere ser analizada para aprender sobre ello.

Se invita al grupo a deliberar sobre la práctica acontecida, en una secuencia de cuatro etapas que usa como metáfora los símbolos del naipes inglés. Así, se busca analizar una situación desde cuatro ángulos, sobre la base de preguntas orientadoras.

- Una vez realizada la dinámica se invita a los participantes a reunirse.
- Se abre el espacio de conversación desde los cuatro ángulos, se da un momento para cada uno de ellos:

Etapas 1. Hechos. Se utiliza como metáfora el diamante del naipes inglés. El diamante es duro y representa los hechos, los "datos duros". Algunas preguntas o consignas gatilladoras para reconstruir lo vivido son: ¿Qué ocurrió?, ¿Quién participó?, ¿Dónde y cuándo ocurrió durante la experiencia?

Etapas 2. Emociones. El "corazón", representa tanto las conmociones como las sensaciones intuitivas. Se motiva a los participantes a sintonizar con la vivencia y a compartir sus impresiones y percepciones. Algunas preguntas o consignas gatilladoras para esta etapa pueden ser: ¿Cómo te sentiste?, ¿En qué puntos te percibiste más involucrado y en cuáles menos?

Etapa 3. Descubrimientos. Usando la metáfora del naipe, las palas o picas se usan para escarbar e investigar. Las preguntas ¿Por qué? y ¿Cómo? pertenecen a esta etapa, haciendo interpretaciones y juicios. Interrogantes y consignas para el proceso: ¿Por qué?, ¿Qué descubriste?, ¿De qué te retractas?, ¿Qué logros tuviste?, ¿Qué opinas?, ¿Cómo conectas con? y ¿Qué aprendiste?

Etapa 4. Futuro. El trébol representa el crecimiento futuro y las posibilidades. Algunas preguntas o consignas son: ¿Cómo podría beneficiarte esta experiencia en el futuro?, ¿Qué oportunidades o posibilidades ves?, ¿Qué cambiarías, dejarías de hacer o empezarías a hacer?

› DURACIÓN ACTIVIDAD

Se puede dar un espacio de conversación de 15 minutos por cada etapa para completar una hora de revisión de la experiencia.

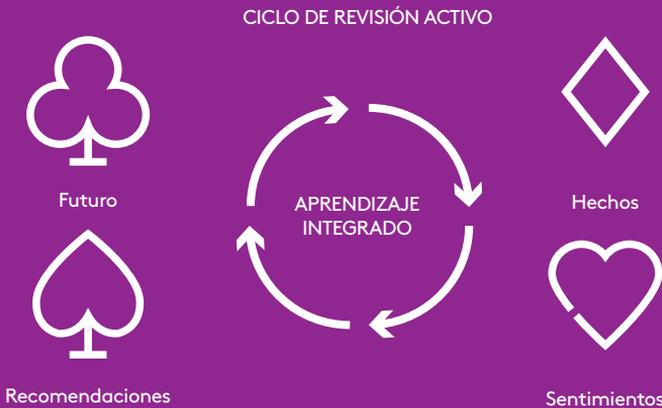
› TAMAÑO GRUPO

Grupos de máximo 30 personas.

› RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

Se puede realizar con apoyo visual o simplemente verbalizado.

Si se requiere que la reflexión de la experiencia sea profunda, se debe considerar el tiempo dedicado a ello, en particular si se quiere privilegiar que cada participante pueda compartir su experiencia.



Un grupo que comparte una historia, suceso o dinámica y requiere recoger aprendizajes.



http://reviewing.co.uk/_site.htm

<http://reviewing.co.uk/workshops/facilitate-dynamic-debriefing.htm>

Cosecha Colectiva de Historias

 30 - 40 participantes

 3 hrs. mínimo



Esta práctica, basada en la narración de cuentos, contribuye a fortalecer la capacidad de escuchar y poner atención al aprendizaje grupal. Al mismo tiempo, ofrece la oportunidad tanto a los narradores de historias como al grupo que las escucha, la posibilidad de enriquecerlas y darles un significado colectivo.

Formas de aplicar la Cosecha Colectiva:

- Recoger una historia propia o de otra organización para aprender de ella y aplicar los aprendizajes en sus contextos particulares.
- En procesos de construcción de equipo o sesiones estratégicas, seleccionar un testimonio de la organización y plantearla al grupo para un aprendizaje colectivo (Ej. Las declaraciones de visión o misión se pueden mejorar e integrar, los planes estratégicos se pueden fortalecer).
- Historias/Aprendizaje Colectivo: Recolectar diferentes sucesos de forma simultánea en pequeños grupos, para luego hacerlos converger en un aprendizaje grupal. Se trabaja sobre relatos que aborden diferentes aspectos, los participantes asisten y seleccionan la leyenda que más les interese. El meta-aprendizaje colectivo es cosechado por el grupo completo.
- Para evaluación sistémica o creación de un nuevo campo de trabajo: Se cuenta el relato contextual más amplio que exista, con el fin de establecer la escena para la nueva práctica que surgirá y que encontrará un nuevo enfoque.

> ¿DÓNDE USARLA?

En espacios donde diversas personas tienen historias que pueden contribuir a comprender una situación o temática.

> ¿CUÁNDO USARLA?

Cuando se requiera generar un espacio de reflexión y aprendizaje de una situación, proceso o tema.

› **¿PARA QUÉ SIRVE?**

Sirve para crear espacios de aprendizaje colectivo y lograr una comprensión común desde miradas diversas.

HABILIDADES QUE DESARROLLA

Permite a los grupos realizar meta-análisis y reflexiones compartidas frente a una temática.

› **APLICACIÓN Y EJEMPLOS**

En el encuentro de la comunidad de práctica del Arte de Liderar Participativamente en Colombia (octubre del 2017), se reunieron utilizadores de este enfoque. Un día de los cuatro que duró el encuentro, se invitaron a personas de comunidades e iniciativas de paz activas en el país para que compartieran sus relatos. Con el fin de sacar provecho de esta experiencia, se aplicó la Cosecha Colectiva de Historias como herramienta para escucharlas y aprender de ellas.

<http://aohmates.weebly.com/>

› **DURACIÓN ACTIVIDAD**

Tres horas mínimo.

› **TAMAÑO GRUPO**

30 a 40 personas.

› **RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES**

Seleccionar el tipo de uso que se le quiere dar al proceso de cosecha colectiva de historias.

» ¿CÓMO FUNCIONA?

Esta metodología consiste en contar varias historias acerca de alguna temática en particular y de las cuales se busca levantar aprendizajes. Para ello se tendrán contadores de relatos quienes tendrán preparadas sus exposiciones. El resto del grupo estará organizado por categorías de testimonios. De esta forma, escuchar las historias tendrá una segmentación para clasificar lo aprendido.

El propósito es que cada relator pueda exponer a un grupo de personas que estén clasificados en una categoría en común o formas de escuchar diferentes.

Cuando el "contador de historias" termina, recibe por cada uno de sus oyentes y sus respectivas categorías un resumen de ideas referidas a su área. Posteriormente, el ejercicio radica en identificar los principales aprendizajes de cada uno de los sucesos expuestos.

Etapas:

1. Encuadre e introducción.

Palabras de bienvenida. Se presentan a los narradores de las historias y se explican las diferentes formas de escuchar (categorías). Se piden voluntarios por cada una de ellas.

Categorías:

Narrativa: El hilo de la historia: personas, eventos, etapas. También se pueden cosechar hechos, emociones y valores que son parte del relato.

Proceso: ¿Qué intervenciones, procesos, aplicaciones, descubrimientos sucedieron?

Puntos Fundamentales: ¿Cuándo ocurrieron los avances?, ¿Qué aprendimos?

Aplicación: ¿Qué podemos aprender de esta historia para su uso en nuestro propio sistema u otros?

Preguntas: ¿Qué preguntas surgen de este testimonio que nos permitirían interrogar a cualquier sistema?

Temas Específicos: Recoger la narración usando un tema específico, como el liderazgo colaborativo o el arte de la participación.

Principios: ¿Qué principios de trabajo se pueden obtener de esta historia?, ¿Qué aprendimos sobre las prácticas participativas?, ¿Qué preámbulos de los sistemas vivos complejos se reflejaron en este trabajo?

Se identifican las personas que estarán a cargo de contar cada uno de los relatos y se garantiza que por cada uno exista un voluntario que escuche. Cada narrador comienza a contar la historia al grupo, puede ser más interesante escuchar a más de una persona involucrada en el relato. Más voces agregan profundidad y riqueza, así como una variedad de puntos de vista.

2. Cosecha colectiva por historia. Se pide a los oyentes (cosechadores) informar al grupo lo que encontraron. Tanto el narrador como los cosechadores comparten las siguientes preguntas: ¿Cuáles fueron los regalos para ti de esta recolección grupal?, ¿Qué vas a sacar de esta sesión?

3. Cosecha colectiva por categorías. Se le pide a los cosechadores de cada categoría que se sienten juntos en pequeños equipos (por ejemplo, las personas que recolectaron “puntos pivotantes” se agrupan, los testigos se sientan juntos). Se propone explorar una pregunta como ¿Cuáles son las condiciones para que el liderazgo participativo se introduzca con éxito en nuestro contexto? Luego, los grupos informan sobre lo que han reunido en torno a la pregunta general. La cosecha colectiva puede también realizarse usando como instrumento el Café del Mundo.

4. Cierre de la Historia. Se clausura la sesión, agradeciendo a los narradores de historias y a los cosechadores. Se da espacio para compartir sobre lo que sucedió.

A los relatores se les puede compartir una guía para organizar sus ideas.

- Este soy yo.
- Este es el desafío que encontramos y este fue mi desafío personal.
- Estas son/fueron las personas involucradas.
- Esto es lo que sucedió, cuándo, dónde. Esto ocurrió como resultado.
- Aquí es donde me encuentro/nos encontramos ahora.



- Suficientes narradores de historias.
- Una cantidad de cosechadores similar por cada arco.
- Un espacio agradable, sin ruido alrededor y con buen espacio para trabajar por grupos.



Tomado y traducido de <http://amandafenton.com/core-methods/what-is-the-collective-story-harvest/>

<http://amandafenton.com/wp-content/uploads/2013/01/Collective-Story-Harvest-To-Go.pdf>

<http://amandafenton.com/core-methods/what-is-the-collective-story-harvest/>

http://www.ted.com/talks/lang/en/william_ury.html

<http://artofhosting.ning.com/forum/topics/storytelling-and-the-art-of-hosting-conversations-that-matter>

<http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/open-space-resources/>

Dotmocracy/Puntocracia

 Mínimo 15 participantes

 40 min - 1 hrs.



Si bien esta técnica funciona para priorizar ideas a través de un voto, también es útil para recolectar y abrir reflexiones respecto de creencias o ideas que necesiten ser desarrolladas para un mejor entendimiento o que puedan ser analizadas desde diferentes prismas al interior de un grupo. Funciona cuando se tienen definidas las ideas o reflexiones que quieren ser puestas en consideración de otros. Estas son escritas en un formato que consta de cuatro partes: (a) Se plantea el enunciado, (b) Las personas votan según grado de acuerdo o desacuerdo, (c) Se exponen sus consideraciones (fortalezas y oportunidades/objeciones y debilidades) y (d) El formato es firmado por las personas que participan.

> ¿DÓNDE USARLA?

En espacios donde el grupo de participantes pueda transitar por diferentes lugares del salón aportando su opinión en cada formato.

> ¿CUÁNDO USARLA?

Cuando se requiera conocer la mirada y opinión de las personas frente alguna creencia o idea.

> ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para recoger diferentes miradas respecto a una temática.

HABILIDADES QUE DESARROLLA

La generación de opinión libre para un grupo guiado mediante un formato de consulta.

> APLICACIÓN Y EJEMPLOS

Metodología utilizada por equipos de trabajo, donde se desea agrupar ideas que necesiten un mayor desarrollo y al mismo tiempo que puedan ser enriquecidas por diferentes participantes al interior de un grupo.

> DURACIÓN ACTIVIDAD

Para un grupo de 15 a 20 personas el ejercicio puede durar 40 minutos, para un grupo mayor a 20 personas se recomienda una hora.

> TAMAÑO GRUPO

15 o más personas.

› ¿CÓMO FUNCIONA?

Se identifican los principales enunciados que serán puestos a consideración del grupo y se escriben en cada uno de los formatos. De existir más de 20 participantes, se recomienda tener copias con el mismo contenido (para asegurar la participación total del grupo), los cuales estarán dispersas por el salón.

Asociado a cada enunciado, existe un voto disponible para identificar el nivel de acuerdo o desacuerdo que se tiene respecto a esa aseveración. Una vez que se vote, se debe continuar completando el formato con las consideraciones que allí se indican.

Finalizada la dinámica, se invita a las personas a revisar los escritos del resto, para luego dar paso a un plenario donde se reflexionará sobre el ejercicio.

Se recomienda sistematizar lo recogido y enviarlo a los participantes días después.



Formatos impresos en tamaño carta o en pliego, según preferencia.



<http://feedbackframes.com/>



Grupo 4: Herramientas para activar la creatividad

Se caracterizan por generar un ambiente que permite a los participantes emitir libremente sus ideas. De este modo, los instrumentos planteados en esta categoría generarán una atmósfera adecuada, donde la creación sea el eje principal que permita abrir nuevas oportunidades a las reflexiones acuñadas.

Lluvia de ideas



 15 - 20 participantes

 20 minutos

Técnica que permite a un grupo de personas, obtener un gran número de ideas frente a un tema en específico, favoreciendo la diversidad, la cantidad, pero no la calidad. En un tiempo acotado, busca encontrar diferentes opciones y dado que se realiza de forma escrita, contribuye a la participación de todo un grupo.

Es útil en escenarios donde se estén buscando soluciones a problemáticas ya conocidas, acudiendo o invitando a personas que tengan diferentes miradas respecto a un asunto.

> ¿DÓNDE USARLA?

En equipos de trabajo que orienten su accionar hacia la creación de nuevas ideas.

> ¿CUÁNDO USARLA?

Cuando se tenga claridad en el propósito del ejercicio.

> ¿PARA QUÉ SIRVE?

Permite recolectar un gran número de ideas. Independiente de su factibilidad, estimula la creatividad.

> HABILIDADES QUE DESARROLLA

Genera espacios de creación colectiva.

> APLICACIÓN Y EJEMPLOS

En un proceso de acompañamiento a los Comités Territoriales de Innovación en el sector de Laja Diguillín en Chillán, un grupo de agricultores y funcionarios públicos se reunieron durante varias sesiones para encontrar soluciones conjuntas a los desafíos de los sectores productivos de esa zona. Se aplicó la Lluvia de Ideas solo para aquellos desafíos en los que no se contaba con una respuesta inmediata por parte de algún actor y para detectar la mayor cantidad de posibilidades de solución para ese tipo de problemas.

> DURACIÓN ACTIVIDAD

20 minutos.

> TAMAÑO GRUPO

Grupos de 15 a 20 personas.

Sombreros para pensar



20 a 25 participantes



45 minutos



Los Sombreros para Pensar permiten incluir en una discusión una gran variedad de puntos de vista y perspectivas, no perdiendo el enfoque de un problema actual. Es una técnica que se utiliza para motivar a las personas a analizar un tema, desde un variado número de enfoques, permitiendo así estimular la conversación.

Las personas aprenden a separar el pensamiento en seis funciones o roles claros, observando todos los ángulos de un problema. Al estructurar la conversación desde diferentes puntos de vista, se evitan debates interminables. El diálogo fluye libremente, creando una discusión significativa y enfocada. Esta técnica se popularizó con el libro *Seis Sombreros para Pensar* (De Bono, 1985).

Cada uno de los sombreros tiene un tema diferente. Todos los miembros de un equipo piensan en un asunto utilizando la variedad de sombreros, facilitando el enfoque en una materia desde un punto de vista a la vez. Lo anterior permite obtener contribuciones de todos los participantes, descubriendo nuevas formas de lidiar con un problema particularmente difícil.

> ¿DÓNDE USARLA?

En grupos de trabajo que requieran comprender un suceso en profundidad.

> ¿CUÁNDO USARLA?

Cuando se requiera un espacio de creatividad para analizar una materia desde diferentes miradas.

> ¿PARA QUÉ SIRVE?

Posibilita la comprensión de un caso en un sentido amplio.

HABILIDADES QUE DESARROLLA

Habilidad para analizar una situación desde una perspectiva sistémica y compleja.

> APLICACIÓN Y EJEMPLOS

En el trabajo con la Red de Innovadores Públicos del Programa Laboratorio de Gobierno de la Presidencia de Chile

<https://innovadorespublicos.cl/accounts/whats/>

Con el objetivo de generar habilidad para la innovación de procesos públicos, se aplicó la técnica de los sombreros para comprender los desafíos públicos desde diferentes perspectivas.

> DURACIÓN ACTIVIDAD

45 minutos.

> TAMAÑO GRUPO

20 a 25 personas.

» ¿CÓMO FUNCIONA?

1. Todos “se ponen” el mismo sombrero al mismo tiempo. Un participante selecciona uno de los sombreros y le pide al resto que contribuya en la discusión desde el punto de vista del sombrero elegido. Cada uno de los seis se emplea para discutir algún conflicto.

2. Todos se colocan diferentes sombreros y el tema es discutido desde múltiples puntos de vista. El total de los sombreros deben contribuir a la discusión, estos pueden intercambiarse durante la dinámica, forzando a las personas a ver las cosas de forma distinta.

Ambos enfoques ayudan a los equipos a participar en debates críticos. Los sombreros fragmentan la conversación en partes más detalladas que pueden organizarse una después de otra, en vez de hacerlo de forma simultánea. No hay un orden correcto que determine qué sombrero va primero y cuál después, pero las primeras veces puede resultar más fácil utilizar la secuencia indicada en la ficha (del Neutral al de Control).

El uso de estos sombreros puede parecer artificial al principio, pero una vez que se han hecho varios ejercicios, la ventaja se vuelve evidente. Si el objeto no es el apropiado para la situación, se pueden utilizar camisetas, gafas o tarjetas con materias asociadas. Una vez terminado el ejercicio, se invita a cada participante a compartir en el siguiente formato las reflexiones que tuvo en torno a los sombreros que usó durante el ejercicio.

» RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

Seleccionar un tema que sea de interés e involucre a los participantes, entre más diverso, mejor se desarrolla el ejercicio. Procurar que todos puedan pasar por los diferentes sombreros.

Se debe considerar que esta práctica sirve para la generación de ideas nuevas a través de discusiones en el equipo.



Sombreros, camisetas o gafas distintas.



En base a Desarrollo e Impacto. Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la Innovación Social. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

www.DIYtoolkit.org

de Bono, E. (1985) *Six Thinking Hats*. USA: Little, Brown and Company.

Ideación 3x3x3

 Mínimo 3 participantes

 10 - 15 minutos



Esta herramienta es útil para procesos de divergencia y obtención de volúmenes importantes de propuestas, soluciones e ideas.

Esta herramienta permite abrir un abanico de posibilidades disruptivas de manera incremental, partiendo de lo más simple, estimulando a los participantes en cada ronda para que se atrevan a proponer de manera más atrevida.

> ¿DÓNDE USARLA?

En grupos de trabajo que se orienten a crear o producir nuevas ideas.

> ¿CUÁNDO USAR?

Cuando el grupo tenga claro el propósito frente al ejercicio de la Lluvia de Ideas.

> ¿PARA QUÉ SIRVE?

Para recolectar la mayor cantidad de ideas independientemente de su factibilidad. Consiste en activar la creatividad en las personas.

> HABILIDADES QUE DESARROLLA

Generar espacios de creación de forma colectiva.

> DURACIÓN ACTIVIDAD

10 a 15 minutos aproximadamente.

> TAMAÑO GRUPO

A partir de tres personas.

> PRINCIPIOS

1. Todo vale, es decir, todo puede ser posible y son bienvenidas las propuestas disruptivas.
2. Se suspenden juicios, risas y opiniones de otros.
3. No se construye sobre acuerdos, sino sumando una idea tras otra.

› RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

Se recomienda un juego activador previo, que despierte la reacción rápida, la energía creativa y la disrupción y/o ruptura de paradigmas.

› ¿CÓMO FUNCIONA?

1. Cada persona del equipo cuenta con una hoja carta y nueve Post-it ubicados en tres líneas de tres y lápices.

2. Se recuerda la consigna para identificar soluciones para desafíos de Innovación Social a abordar y cada persona tendrá tres minutos para escribir tres ideas en una de las líneas de Post-it de la hoja.

3. Una vez escritas las ideas, cada persona hará girar su ficha hacia el lado izquierdo de la mesa de trabajo, teniendo nuevamente otros tres minutos para generar tres nuevas ideas en la nueva hoja recibida de su compañero de la derecha. Estas ideas deberán ser distintas a las que estén escritas en la primera fila y se invitará a que sean disruptivas. Podrán crear tres ideas que sean totalmente distintas o escribir ideas que complementen las anteriores, incrementalmente innovadoras.

4. Luego se repetirá esta acción una vez más hasta completar la ficha de nueve ideas por persona.

5. Se revisa la cantidad de ideas que lograron en 10 minutos aproximadamente.

6. Se pueden agrupar y categorizar las ideas. La actividad puede terminar con una priorización y/o selección de una de las ideas más disruptivas para pasar a la siguiente fase de prototipaje, exploración y testeo.



- Hojas tamaño carta
- Notas adhesivas (post-it de colores)
- Plumones

Modelo para Escalar Impacto “Viva Idea”

 3 - 6 participantes

 5 días



El modelo para Escalar Impacto ha sido elaborado por investigadores de la Fundación Viva Idea, a partir de la investigación de casos reales contextualizados en la realidad del emprendimiento social latinoamericano. Su objetivo fue equipar a los emprendedores sociales de América Latina con herramientas que les permitan diseñar sus estrategias para escalar el impacto positivo de sus proyectos, iniciativas y negocios.

> ¿DÓNDE USARLA?

Es aplicable en encuentros o jornadas de emprendedores sociales con experiencia, proyectos en marcha o consolidados, con cierto nivel de madurez en su ciclo de negocio.

> ¿CUÁNDO USARLA?

Es más útil cuando los participantes ya cuentan con experiencia en Innovación Social y requieren dar un salto para potenciar sus proyectos o iniciativas, con intención de escalar su impacto positivo.

> ¿PARA QUÉ SIRVE?

Para que emprendedores sociales y agentes de cambio exploren, reflexionen, analicen y diseñen estrategias para escalar el impacto de sus proyectos, iniciativas o negocios.

> HABILIDADES QUE DESARROLLA

Pensamiento estratégico.

> DURACIÓN ACTIVIDAD

La Fundación Viva Idea, con sede en Costa Rica, desarrolla talleres de cinco días con emprendedores sociales de toda América Latina donde se profundiza y aplica dicho modelo para diseñar estrategias de escalar el impacto de sus iniciativas, proyectos y negocios.

> TAMAÑO GRUPO

Se recomienda aplicar en grupos pequeños, entre tres y seis personas de un equipo emprendedor o grupo de agentes de cambio.

> RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

Dada la complejidad de la herramienta y las distinciones requeridas para su aplicación, se recomienda que quien facilite la actividad haya estudiado previamente el modelo.

> ¿CÓMO FUNCIONA?

El modelo se trabaja con una lógica secuencial:

1. Se analizan los componentes de los Mercados Sociales (marco azul en el diagrama): Impacto, Recursos, Negociación y Reglas del Juego.

7. Bibliografía

- Conversaciones para todos. 2013. Guía de Entrenamiento en el Arte de Sostener Conversaciones Significativas. Art of Hosting.
- Etzkowitz, H., y Leydesdorff, I. 1997. Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations. London: Pinter
- Hansson, J., Fredrik, B., Lundborg, D., Olofsson, L.E., 2014. An Ecosystem for Social Innovation in Sweden. A strategic research and innovation agenda. Lund University. Disponible en: <https://muep.mau.se/bitstream/handle/2043/18345/An%20Ecosystem%20for%20Social%20Innovation-final.pdf>
- Glocalminds. 2014. Propuesta para la formación de agentes de cambio juvenil en la Región de Antofagasta -Chile.
- International Association of Public Participation (IAPP). 2007. The public participation spectrum.
- Kolb, D. 1984. Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development. Prentice Hall.
- Maldonado, I. y Horowitz, G. 2016. Ecosistemas Abiertos: Seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y emprendimiento. ISBN: 9789567961146. CORFO.
- Manz, A., Neima, G. y Latud, M. Desarrollo Rural: Organizaciones, Instituciones y Territorio. Buenos Aires: Ed. Cicus, 206v. p71-72, Argentina.
- Moulart, F., Van Den Broeck. 2016. Social Innovation and Territorial Development. Global Trends. Disponible en: https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/01_SI-Landscape_Global_Trends/01_03_SI_and_Territorial-Development_Moulart-VandenBroeck.pdf
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. 2010. The Open Book of Social Innovation. NESTA-Young Foundation Eds. Reino Unido. Disponible en: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
- Scharmer, C. O. 2007. Abordando el punto ciego de nuestro tiempo: Un resumen ejecutivo del libro de Otto Scharmer Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge. Cambridge, Massachusetts, Presencing Institute. Disponible en: <https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/TU-ExecSum-Spanish.pdf>

- Seelos, C.; Mair, J. 2017. Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises do It. Stanford Social Innovation Review. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/innovation_and_scaling_for_impact_how_effective_social_enterprises_do_it
- Stanford. 2014. Center For Social Innovation, Stanford University. EEUU. Disponible en: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>
- Social Policy Research Brief, 2010. What is It? Who does It? Gobierno de Canadá.
- USAID. 2014. Pathways to scale. A guide on business models and partnership approaches to scale-up. Disponible en: <https://www.usaid.gov/cii/pathways-scale>
- Vázquez, A. 2007. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales. pp. 183-210.



Laboratorio
de Gobierno

