GUÍA DE PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	03
1. METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS	04
2. FACILITACIÓN Y ROL DE LA	
PERSONA QUE FACILITA	10
3. CONFLICTO, PODER Y RANGO	13
4. DIVERSIDAD, COLABORACIÓN E	
INNOVACIÓN	15
5. PRÁCTICAS	22
BIBLIOGRAFÍA	36

INTRODUCCIÓN

Esta guía se ha elaborado expresamente para la formación de metodologías participativas para la innovación social en el rural a través de la agenda 2030.

En ella, se recogen pinceladas de los principales aprendizajes con respecto a los principios y las prácticas participativas y la facilitación de grupos.

Los resultados de una organización están determinados por las redes de compromisos humanos, nacidos en redes de conversación.

Fernando Flores, Ex Ministro de Finanzas de Chile

1. METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS

Las metodologías participativas se utilizan fundamentalmente con dos propósitos:

- Aprovechar el conocimiento, habilidades, perspectivas, en definitiva la riqueza de un grupo de personas, para analizar, buscar soluciones y actuar ante un desafío complejo. Cuando la complejidad de los problemas requiere de la visión y actuación más allá del "Experto".
- Cuando necesitamos que un grupo de personas se vincule y comprometa con una acción, iniciativa, declaración.
 Participar de un proceso quiere decir fundamentalmente "ser parte" y por lo tanto crear este vínculo.

Además, podemos entender la participación como un principio que se sostiene en unos valores. Por ejemplo, la democracia requiere de participación pues se asienta en los valores de la igualdad y la participación. Se entiende y define que las decisiones son más legítimas cuanto mayor sea la participación de personas involucradas en esa toma de decisiones.

Existen algunas creencias limitantes en torno a la participación como:

- Los procesos pueden ser más divertidos, pero a la vez la participación trae más caos y menos efectividad
- La participación de grupos pequeños es posible pero la participación de grupos grandes es inmanejable, imposible o muy difícil y costosa.

Por nuestra experiencia podemos decir que se trata, efectivamente, de creencias limitantes y por tanto restringen nuestra participación muchas veces incluso antes de intentarlo. Abrir un proceso participativo requiere de una metodología adecuada y de algunas piezas clave. Enumeramos a continuación algunas fundamentales:

- Claridad en el propósito
- Acuerdos básicos, sobre el porqué (La necesidad), para quién (las personas), cómo y qué queremos lograr (Objetivos/Resultados).
- Principios básicos de colaboración.

¿A qué llamamos Participación?

Una de las principales dificultades a la hora de trabajar de manera participativa es que existen distintas acepciones o maneras de entender la participación. El siguientes esquema refleja de modo sintético los distintos niveles o escalones de participación.



Figura 1. Escalera de Participación propuesta por Arnstein en 1969.

En términos generales podemos decir que existe participación cuando se forma parte del proceso de toma de decisiones, no solo en la ejecución.

En el caso de un proceso participativo de investigación, es decir la investigación participativa, significa que el "objeto" que queremos investigar es a la vez "sujeto" de la investigación. Por ejemplo cuando en un barrio existe un problema, con el agua, la seguridad, las drogas, etc. y es la propia población junto con un equipo externo, o no, quienes analizan la situación, la estudian y proponen líneas de actuación. (Investigación-Acción Participativa Orlando Fals Borda).

Algunas Metodologías Participativas:

1- Art of Hosting

El Arte del Liderazgo Participativo tiene que ver con un conjunto de prácticas y fundamentos que nos ayudan a diseñar y facilitar conversaciones significativas y transformadoras.

Las organizaciones, instituciones, los equipos de trabajo y departamentos funcionan y se construyen a través de redes de conversaciones. La calidad de las conversaciones, depende de factores que están mucho más allá del currículum o de las capacidades de las personas.

Es posible diseñar conversaciones para que la inteligencia del colectivo se active, para aprovechar la riqueza de cada persona, disfrutar y crecer como grupo.

Para ello es preciso, cuidar los espacios físicos y relacionales,

Para ello es preciso, cuidar los espacios físicos y relacionales, encontrar las preguntas poderosas y organizar la participación de todas las personas involucradas dando cabida a la diversidad. En definitiva, sostener el espacio caórdico (más adelante explicamos), entre el caos y el orden, desde donde es posible la innovación y la creación colectiva.

Más información en: www.artofhosting.org

2-Dragon dreaming

Dragon Dreaming ofrece herramientas para el desarrollo de proyectos y organizaciones a través de la creatividad, la colaboración y la sostenibilidad. Es una metodología basada en tres principios:

- Crecimiento personal: se compromete con la sanación y el empoderamiento del individuo.
- Creación de comunidad: fortalece las comunidades a las que se pertenece.
- Servicio a la Tierra: procura el bienestar y la prosperidad de toda forma de vida.

Se basa en una cultura ganar-ganar por triplicado. Una victoria para nosotros mismos, para las comunidades en las que vivimos y para la Tierra en su conjunto.

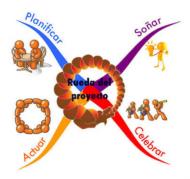


Figura 2. Fases de diseño de proyectos con Dragon Dreaming.

Más información en: http://www.dragondreaming.org/es/

3-Process Work

El Trabajo de Procesos (Process Work) es un método interdisciplinario que ofrece herramientas para facilitar la transformación y el crecimiento tanto a nivel individual como colectivo, trabajando en la resolución de conflictos y problemas psicológicos, físicos y sociales.

Trabajo de Procesos se aplica en diferentes áreas para facilitar la transformación y el crecimiento, tanto individual como colectivo. Estos dos niveles están ampliamente relacionados entre sí y nunca funcionan de manera aislada. Por tanto, se puede aplicar en cualquier área de trabajo, y alrededor del mundo se está adaptando y poniendo en práctica de formas muy diversas. El Trabajo de Procesos te puede servir para:

- Iniciar un proceso de conocimiento personal.
- Establecer relaciones más conscientes con los demás.
- Crear grupos más dialogantes.
- Difundir una cultura basada en la diversidad y la libertad.
- Desarrollar tus habilidades y adquirir el conocimiento necesario para trabajar con organizaciones, con grupos, con parejas y con personas individuales.

Para saber más:

https://trabajodeprocesos.net/que-es-trabajo-de-procesos/ http://www.aamindell.net/process-work

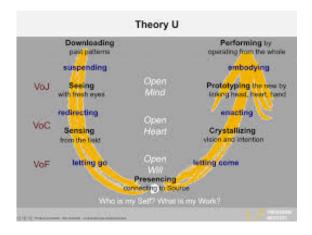
4-Forum

El Forum pretende crear transparencia sobre los procesos emocionales de las personas en un grupo.

Experimenta con diferentes formas de compartir y darse feedback desde una mirada compasiva y empática que acoge la diversidad y autenticidad de cada persona y cada rol. Fue desarrollado en ZEGG, una comunidad intencional y ecoaldea alemana, hace más de 30 años. Su experiencia demuestra que la confianza y el empoderamiento individual y colectivo es lo que crea el vínculo en amores, amistades y comunidades y facilita los procesos grupales. Crece cuando las vivencias interiores se pueden manifestar y son comprendidas por las demás.

5-Teoría U

Metodología de innovación social desarrollada por Otto Scharmer en el Massachusetts Institute of Technology, que nos guía por un proceso que aporta marcos y herramientas que ayudan a los líderes y a los agentes del cambio a ser más efectivos en sus proyectos de transformación personal, organizacional y social.



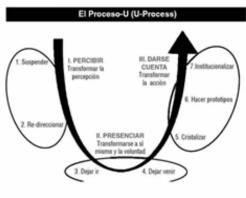


Figura 3. Proceso de la Teoría U.

Para saber más: https://www.presencing.org/

6- Human centered design (Diseño centrado en las personas)

Se trata del proceso y caja de herramientas para resolver cualquier tipo de problema que afecta y una comunidad, involucrando en el propio proceso a la comunidad. A partir de cómo perciben el problema, cuáles son sus prioridades y activando su capacidad para encontrar soluciones innovadoras y posibles con los recursos que cuentan y de posibles aliados.

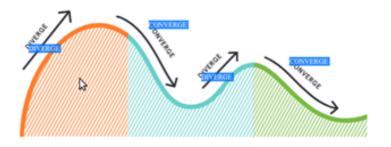


Figura 4. Convergencia y divergencia.

Más información en: https://www.ideo.com/post/design-kit

2. FACILITACIÓN Y EL ROL DE LA PERSONA QUE FACILITA

El manual de metodologías participativas para la innovación social de Disueños, recoge las siguientes definiciones de facilitación:

 Según el Instituto de Facilitación y Cambio (IIFACe): "La facilitación es el conjunto de habilidades, técnicas y herramientas para crear las condiciones que permitan un desarrollo satisfactorio de los procesos grupales y personales; tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta".

- Roger Schwarz (2002) aporta otra definición: "Un proceso en el que una persona, cuya elección es aceptable para todos los miembros del grupo, esencialmente neutral, y sin autoridad sustantiva en la toma de decisiones, diagnostica e interviene en un grupo para ayudarle a mejorar la manera en que identifica y resuelve sus problemas y toma decisiones, aumentando así la efectividad del grupo."
- José Luis Escorihuela 'Ulises' (2012), "la facilitación ayuda a prevenir conflictos al incidir tanto en los aspectos estructurales y productivos del grupo, especialmente en la toma de decisiones y la evaluación de las estructuras grupales existentes, visibles y ocultas, como en el propio proceso grupal, desvelando problemas relacionales, situaciones de privilegio y abuso de poder y otros efectos no deseados de la cultura grupal."

La facilitación describe el proceso de conducir a un grupo a través del aprendizaje o del cambio, de modo que se anime a todos los miembros del grupo a participar. Este enfoque parte de la base de que cada persona tiene algo único y valioso que aportar. Sin la contribución y conocimiento de cada persona, la habilidad del grupo para entender o responder a una situación siempre se verá mermada. El papel del facilitador es extraer el conocimiento e ideas de los diferentes miembros de un grupo, ayudar a animarlos a que aprendan los unos de los otros y a pensar y actuar en conjunto, activando la inteligencia colectiva.

La persona facilitadora es la encargada de diseñar, acompañar y cosechar estos procesos participativos. Entre sus múltiples funciones podemos destacar las siguientes:

- Desarrolla alianzas de trabajo clarificando los compromisos compartidos, consenso de tareas, funciones, responsabilidades de manera acorde a los valores de la participación y la horizontalidad.
- Diseña y personaliza las intervenciones, para ello analiza el entorno organizacional, diagnostica las necesidades y predefine con el cliente el producto y los resultados esperados.
- **Estimula la participación** en función de la cultura del grupo, respetando la diversidad del mismo, sus normas y ritmos.
- Sostiene al grupo cohesionado creando una atmósfera de seguridad y confianza a través de la gestión emocional y de los flujos energéticos de las distintas intervenciones diseñadas.
- Organiza el espacio físico acorde a los objetivos de las sesiones que diseña.
- Es adaptable y flexible y capaz de reorientar y reconducir las situaciones que se van dando, aprovechándolas como oportunidad de crecimiento y aprendizaje.
- Da la bienvenida al conflicto y apoya al grupo a resolverlo gestionando las distintas partes implicadas y su papel y peso en la dinámica grupal.
- **Escucha activamente**, pregunta y resume para extraer la esencia de lo que el grupo expresa, ayudando al grupo a identificar y resumir los patrones, tendencias, raíces, causas, marcos para la acción.
- **Evalúa y comunica** los progresos del grupo y fomenta la terminación de las tareas.
- Conoce una gama de métodos de facilitación, entiende diversos modelos métodos y técnicas de grupo.

 Mantiene una mente de principiante con una posición objetiva, no defensiva y libre de juicios.

3. CONFLICTO, PODER Y RANGO

Si hablamos de personas y grupos es imposible obviar los conflictos, pues éstos son inherentes a la relación humana. Los conflictos son, además, una pieza clave para que se produzcan cambios, a nivel personal, interpersonal y social. Desde este punto de partida abordamos los conflictos no como algo a priori malo o bueno sino como una oportunidad. Los conflictos bien afrontados nos permiten un cambio hacia un nuevo estado más deseable.

En la Herramienta 16 de Transformar el conflicto en la ciudad de la Escola de Cultura de Pau sobre cómo "Entender el rango" recogen las siguientes explicaciones:

Un conflicto está compuesto por las personas involucradas, el problema que las enfrenta y el proceso posterior. La relación entre las personas involucradas es siempre un elemento esencial. Cualquier relación se ve atravesada por dinámicas de poder, explícita o inconscientemente relacionadas con el rango.

Arnold Mindell define el rango como "la suma de privilegios de una persona". El rango es contextual y está en constante cambio. Tiene más que ver con la percepción de los demás en relación a aquellas cualidades que el grupo valora. Por ejemplo, en un equipo de investigadores que trabaja con la comunidad podrían actuar como privilegios: los años de experiencia, el género, el conocimiento del territorio, la edad, la formación académica, la reacción ante situaciones complejas...

El rango se configura por 3 ámbitos:

- Consensual: relativo a los rasgos estructurales valorados por una cultura en concreto, como por ejemplo: el origen, el nivel de educación, el color de la piel, el género, el nivel económico, la religión, la orientación sexual, la edad, el aspecto físico...y también la posición que se ocupa en la estructura, el conocimiento de la misma, la antigüedad...
- Psicológico: tiene que ver con los recursos internos y habilidades de una persona que hace que sienta mayor comodidad personal y facilidad para abordar situaciones difíciles. Suele venir del autoconocimiento y genera seguridad en las capacidades propias. También hace referencia a las habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.
- **Espiritual:** Tiene que ver con una profunda conexión con una misma y el sentido de su existencia propia. No tiene porque derivar de una práctica religiosa, pero podríamos decir que se expresa casi como algo divino, un propósito de vida con el que se conecta y dota de sentido al ser.

Cada persona se sitúa frente a una situación en algún punto de un eje que va desde verse privilegiada a estar oprimida. Cuando no se es consciente del rango propio, es fácil hacer abuso de poder.

Un ejemplo a nivel de equipos de trabajo o de clase con alumnado sería: existen ciertas personas que hablan habitualmente, se exceden en sus explicaciones, contestan e interrumpen... Si se les llama la atención acerca de que su ocupación del espacio deja a otras personas sin él, seguramente nos respondan que las demás son muy tímidas, no contestan, son lentas en procesar la información... sin entender cómo pueden influir los privilegios (curso, género, origen, antigüedad, etc.) en el comportamiento del uso del espacio de la persona oprimida (menos privilegiada). Si queremos relaciones más equitativas hay que reconocer la influencia de los privilegios.

Ser consciente del rango que tiene la persona facilitadora, ayuda a no realizar abusos de poder y, a la vez, a identificar estas dinámicas dentro del grupo, permitiendo hacerlas visibles para mejorar la participación y la horizontalidad en la toma de decisiones.

4. DIVERSIDAD, COLABORACIÓN E INNOVACIÓN

La colaboración es la fórmula de trabajo que necesitamos cada vez más para abordar los problemas complejos con los que nos encontramos en el mundo cambiante e incierto en el que vivimos. Ya no es suficiente la sabiduría de un solo experto, necesitamos abordar los problemas desde todos los prismas y aproximaciones posibles para descubrir nuevas síntesis y posibilidades. Es decir necesitamos la colaboración entre las distintas miradas y sabidurías para resolver lo complejo. La diversidad, por tanto enriquece la colaboración.

Para ello es preciso reconocer, en primer lugar, la diversidad que se encuentra presente en todo grupo humano. Cada persona es diferente, por su biografía, su contexto y el entramado cultural al que pertenece, tiene un modo de percibir, pensar y manifestarse único y particular. Esta diversidad en la mayoría de las situaciones permanece oculta puesto que no se valora. Einstein nos recuerda: "Una velada en que todos los presentes estén absolutamente de acuerdo es una velada perdida".

En segundo lugar necesitamos contar con prácticas y técnicas que nos permitan "jugar" con esta diversidad y utilizarla, es decir, "activar la Inteligencia colectiva" que parte del reconocimiento de que todas las partes (personas) tienen algo que aportar y además fruto del diálogo surgirán nuevas combinaciones que ninguna de las partes por separado hubiera podido imaginar.

El espacio Caórdico entre el caos y el orden

Para entender cómo se activa o cómo funciona el espacio en el que a partir de esta diversidad surge la creación, la innovación, necesitamos entender lo que llamamos el espacio Caórdico.

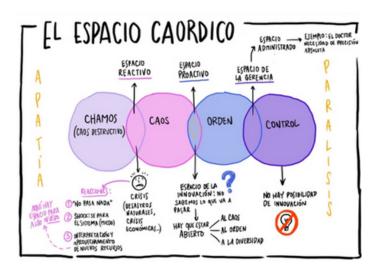


Figura 5. El espacio caórdico

El término caórdico proviene de combinar las palabras caos y orden, fue acuñado por Dee Hock, para identificar a las organizaciones que intencionalmente combinan las características del caos y el orden. Usamos este término para indicar que estamos trabajando en un espacio de complejidad, donde hay mucho de lo impredecible y desconocido. Nuestro trabajo como personas que facilitan el trabajo estratégico en este espacio, es traer algo de orden a lo impredecible, mientras permitimos que las propiedades emergentes de los sistemas complejos nos traigan nuevas ideas, descubrimientos e innovación" (Chris Corrigan: The chaordic Stepping stones).

Pero lo interesante de este modelo es que reproduce la lógica natural de los sistemas vivos, en constante danza entre el caos y el orden.

Nos permite entender y por tanto no asustarnos ante el desorden, el caos y la incertidumbre, pues forman parte del proceso creativo/adaptativo. Toda organización o grupo humano cuando inicia un trabajo colaborativo de manera autoorganizada, sigue este patrón.

En este baile constante del caos al orden y del orden al caos, el momento de mayor creatividad e innovación surge precisamente en el medio, entre el caos y el orden: es el terreno fértil para la creatividad, donde se pueden encontrar nuevas conexiones y soluciones innovadoras.

En un sistema ordenado se produce la repetición de elementos de forma cíclica y monótona. Es, por tanto, un espacio en el que es posible predecir lo que va a ocurrir y la innovación aquí no tiene cabida: es el espacio de la gestión, no de la innovación.

Es lo que buscamos constantemente, crear entornos predecibles y seguros, que son necesarios pero no siempre. En todo caso la propia naturaleza se encarga de producir constantemente disrupciones que nos obligan a volver a buscar el equilibrio, pero además, nuestra propia evolución como especie nos está llevando a generar cada vez entornos más complejos: mayor concentración de personas, aceleración de intercambios y medios de comunicación, lo que nos obliga a mejorar nuestras competencias para navegar en la incertidumbre.

En estos entornos complejos, nos enfrentamos a situaciones o problemas sistémicos, en los que no es posible establecer relaciones de causa-efecto. Ni siquiera es posible delimitar qué parte del sistema desconozco. A diferencia de las situaciones complicadas (no complejas), que son aquellas en las que intervienen una multiplicidad de factores pero que podemos llegar a controlar o predecir.

Llevando esta reflexión a la gestión de una organización, nos descubrimos trazando planificaciones, cargadas de objetivos, vinculadas a actividades, tiempos y espacios de ejecución, proyectando a 3 y 5 años. La planificación lineal se mantiene sobre el papel, no en la vida. Con esto no queremos decir que no sea necesario proyectar, desplegar una mirada estratégica a largo plazo, pero sí tener claro que se trata de una declaración de intenciones. Como la utopía, necesaria para seguir caminando.

Una buena manera de diseñar o planificar procesos participativos es integrar este patrón o modelo:



Figura 6. Modelo para planificar procesos participativos.

Al inicio el grupo se reúne a trabajar con un propósito que parece claro y de interés para todos, La primera fase suele ser un proceso divergente donde suelen surgir muchas ideas y muy probablemente surja el caos, la disparidad y diversidad de respuestas al desafío o propósito inicialmente compartido. Más adelante llegará el momento emergente, cuando el grupo empieza a sentirse desgastado, con ganas de converger, pero sin encontrar todavía patrones o guías que les ayuden a ordenar su respuesta. Este es el momento caórdico, el momento de disconfort y emergente en dónde surgen las nuevas síntesis, nuevas combinaciones que cristalizan de pronto para dotar de nuevo de sentido al proceso y finalmente converger.

Es interesante apreciar cómo este diseño, reproduce, de alguna forma, el propio movimiento de nuestra respiración. Se combina un momento divergente, de expansión, cogemos aire, cogemos todas las ideas, volamos, soñamos y acto seguido comienza un movimiento de convergencia, concreción, reducir las opciones.

La divergencia, es el momento en el que se da la bienvenida a lo caótico para dar cabida a la diversidad y dispersión y en el

momento convergente, buscamos llegar a la concreción de ideas, categorías... Pero para llegar a este momento pasamos por una zona de gruñido o fase de disconfort, que requiere sostener este disconfort (¡la ansiedad de no ver la solución ya!) y no acelerar el tiempo necesario para que surjan las ideas o soluciones innovadoras.

Innovación social

Como hemos visto, los sistemas complejos son el terreno de la incertidumbre, en el que los seres humanos y las organizaciones nos encontramos cada vez más inmersos. Estamos ante un momento histórico en que el conocimiento acumulado del pasado no nos ofrece soluciones a los retos del presente. Es preciso innovar, encontrar soluciones nuevas a problemas viejos y soluciones nuevas a problemas nuevos.

La Guía para la Innovación Social de la Comisión Europea 2013, la define como "el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. Sirve de respuesta a las demandas sociales que afectan al proceso de interacción social, dirigiéndose a mejorar el bienestar humano."

Innovaciones sociales son aquellas que no sólo son buenas para la sociedad sino que mejoran la capacidad de actuación de las personas. Se basan en la creatividad de las y los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales o las empresas.

Estimular la innovación, el espíritu empresarial de la sociedad basada en el conocimiento es la base de la Estrategia Europa

Europa 2020. El proceso de la innovación social se compone de cuatro elementos principales:

- Identificación de nuevas, cubiertas o no cubiertas adecuadamente, necesidades sociales.
- **Prototipado** y **desarrollo** de nuevas soluciones en respuesta a estas necesidades sociales.
- **Evaluación** de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades sociales.
- Ampliación y escalado de las innovaciones sociales eficaces.

Los enfoques de la innovación social son especialmente las innovaciones en el reconocido internacionalmente *Manual de Oslo*, pero cuyo objetivo principal es crear un cambio social. Al igual que no todas las empresas son empresas sociales, no todas las innovaciones son las innovaciones sociales. En comparación con las innovaciones principales, "innovaciones sociales" son impulsadas fundamentalmente por una motivación extra: una misión social, y crear valor compartido necesariamente económico y social.

Cuando las grandes innovaciones aparecen, siempre están incompletas y son confusas. Para cualquier especulación que, a primera vista, no parezca una locura... no hay esperanza.

Feeman Dyson

5. PRÁCTICAS

Escucha profunda/activa

Comencemos por la más básica e importante. Saber escuchar es una práctica y una habilidad imprescindible para la persona facilitadora. En primer lugar, ser capaces de escucharnos a nosotras mismas, escuchar lo que está sucediendo en mí, darnos cuenta de dónde estamos y el ruido mental que tenemos. Así mismo, esta escucha personal nos permite identificar los efectos que las diferentes situaciones del grupo generan en nosotras y pudiendo emplearlas en la práctica de facilitación, como una devolución al grupo de la atmósfera que está en esos momentos. La habilidad de la escucha nos permite darnos cuenta y reconectar con la presencia interna silenciosa que nos guía como acompañar al grupo tal y como el grupo está requiriendo en ese momento, ver qué está queriendo emerger, devolviendo la información ordenada y atendiendo a las necesidades aun y cuando la situación o el clima sea candente.

Pese a que puede parecer que escuchar activamente es tarea fácil, este tipo de escucha requiere un esfuerzo y entrenamiento de nuestras capacidades cognitivas y empáticas. La mayor parte del tiempo la pasamos pendientes de lo que nosotros pensamos y de lo que nosotros decimos o en qué respuesta voy a dar en vez de escuchar activamente al otro. La escucha activa no es simplemente guardar silencio, sino que se refiere a la habilidad de escuchar no sólo las palabras, sino también el tono, el ritmo, la respiración, los movimientos físicos que en el fondo nos están indicando los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está intentando

expresar. En la escucha activa, la empatía es importante pues se debe escuchar sin juzgar y es necesario comunicar a la otra persona que se le ha entendido, siempre contrastando con ella si es correcto lo que hemos entendido, pues es fácil que nuestra percepción no sea siempre adecuada.

Tres escuchas:

- Escucha interna.
- Escucha del otro.
- Escucha del campo.

Reflexión:

¿Existe alguien o algún grupo con quien necesite conectar mejor, con quien/es podría aplicar la escucha activa? ¿Qué oportunidades tengo en mi vida laboral y personal para practicar la escucha activa?

Rompehielos

Las dinámicas Rompehielos o Icebreakers, son actividades diseñadas para los primeros minutos de trabajo con grupos. Su principal objetivo es el de ir calentando la atmósfera, permitiendo a los y las participantes conocerse, reconocer el espacio y familiarizarse con la persona facilitadora.

En general, podemos resumir sus funciones como:

- Acelerar que los participantes se conozcan de una forma proactiva y real.
- Aumentar la energía del grupo creando una atmósfera de colaboración.
- Ayudan a forjar un sentimiento de pertenencia y de equipo.
- Relajarse y soltar tensión.

Los rompehielos deben ser diseñados para el público al que van dirigido y los objetivos que perseguimos. A veces pueden servir para que el grupo consiga acceder a un nivel más profundo del que nos encontramos en el día día para comenzar a trabajar de manera más consciente y honesta. Otras, interesa que exista una dinámica divertida que ayude a liberar tensión y reste importancia a la "figura del facilitador" o a una sesión participativa. Los grupos con o sin experiencia en este tipo de metodologías varían mucho a la hora de reaccionar a los primeros minutos de estas sesiones.

Algunos consejos a tener en cuenta cuando diseñamos los rompehielos:

- No hacerlos ridículos o que hagan pasar vergüenza. Si estamos con un grupo de ejecutivos no podemos usar las mismas técnicas que con un grupo de adolescentes.
- Adaptarlos al nivel de las personas participantes. Si son grupos maduros acostumbrados a trabajar en equipo, si es la primera vez que hacen algo así, si son un grupo que tiene conflictos... no pueden ser las mismas actividades.
- Mantener una observación profunda y un plan B. Hasta que no estamos con el grupo muchas veces no somos capaces de captar totalmente su esencia. Si percibimos que la opción A no es adecuada, pasamos a la B, la C o la...;Z!

Círculo y Check-in/out

El círculo o consejo, es una forma ancestral de reunión que ha convocado a los seres humanos en conversaciones respetuosas por miles de años. En algunas regiones del mundo esta tradición permanece intacta, pero en algunas sociedades casi se ha olvidado. El círculo es una metodología moderna que retoma esta tradición y ayuda a que la gente se reúna en conversaciones que satisfagan el potencial para el diálogo, la plenitud y el cambio basado en la sabiduría colectiva.

Lo que transforma una reunión en un círculo es estar libremente dispuestos a pasar de una socialización informal o discusión de opiniones, a una actitud receptiva donde se habla y escucha profundamente, incorporando y practicando la siguiente estructura.

Los componentes del Círculo:

- Intención
- Bienvenida inicial
- Centro y ronda de apertura/ saludos
- Acuerdos
- Guardianes del proceso
- La ronda de despedida



Figura 7. Círculo

Principios/ Acuerdos (la "Etiqueta" del evento):

- Hablar con intención: notar lo que es relevante a la conversación en ese momento.
- Escuchar con atención: ser respetuoso del proceso de aprendizaje de todos
- Cuidar el grupo. Autorregular nuestro impacto; estar atento acerca de cómo influyen nuestras contribuciones en el grupo.
- Escuchar sin juzgar
- Confidencialidad (lo que pasa y se dice en el círculo, permanece en el círculo)
- Ofrece lo que puedas y pide lo que necesites
- El silencio también es parte de la conversación

¿A qué llamamos Check-in y para qué sirve?

El **Check in**: consiste en invitar a los participantes a una primera ronda en la que todas las personas toman la voz como inicio para conectar consigo mismas y con el propósito de la reunión.

¿Por qué estás realmente aquí? ¿qué es lo que más te importa, te trae a esta reunión, convocatoria, etc.?, ¿Qué tienes que dejar fuera para poder estar dentro?, ¿Cuál es tu estado de ánimo o tu nivel de energía? Son algunas de las preguntas que podemos usar, pero la imaginación de cada anfitrión es libre de formular la pregunta que crea más oportuna. Un consejo es que sea una pregunta fácil y que conecte con tu yo más auténtico. ¿Qué has soñado hoy?, ¿qué te da más vergüenza?

Esta práctica, es útil para recuperar y fortalecer el propósito desde cada una de las personas (no solo desde quien convoca) y ayudará a construir sentido y a enfocarse al grupo. Pero además, también es útil para saber cuál es el estado de cada personas y del grupo, su nivel de energía y ánimo para hacernos cargo de lo que va apareciendo. Pues lo queramos o no, no podemos dejar de ser lo que estamos sintiendo, pensando o deseando y esto influye directamente en la contribución que podamos hacer en el grupo.

El propósito del Check-in desde una perspectiva más profunda es conectar emoción-mente-cuerpo. Estas tres esferas o aspectos de nuestra vida, tendemos a entenderlos como ámbitos separados, pero realmente están siempre presentes e interconectados. Por ejemplo, en una reunión de trabajo y planificación, tendemos a pensar que solo está actuando nuestra parte más mental, racional, sin embargo el estado físico del cuerpo, la postura y nuestra respiración afecta e influye en nuestros pensamientos y emociones. Las emociones sabemos que nos influyen cuando se manifiestan con intensidad, pero no solemos ser conscientes de que siempre y en todo momento actuamos desde alguna emoción, con mayor o menor intensidad. En muchas ocasiones incluso nos cuesta ponerles nombre, saber identificarlas. El check-in es una invitación para

parar y reconocer qué pensamientos están ocupando mi mente, qué emoción sostengo en el momento presente y cómo está mi cuerpo y mi respiración. Curiosamente la mejor manera para que todo esto no interfiera es nombrarlo, sacarlo. Este autorreconocimiento es como limpiar o reducir el ruido interno para quedarnos en mejor disposición y poder mantener una buena escucha y actitud receptiva y abierta.



Figura 8. Buena escucha y actitud receptiva y abierta

Necesitamos aprender a cuidarnos física, emocionalmente y trascendentalmente (es decir, entender el sentido de nuestro trabajo).

El **check-out**, es una ronda final de cierre. Sirve para, al igual que se abre un espacio de relación, se cierra y agradece. Normalmente se realiza pasando la pieza de la palabra con la pregunta: ¿Qué me llevo de esta reunión?, o ¿cómo salgo?, ¿cómo me siento al terminar?

La pieza de la palabra.

La pieza de la palabra o de turno de palabra, es un objeto que se pasa de mano en mano. Cuando alguien sostiene la pieza esa persona es invitada a hablar con intención y los demás son invitados a escuchar con atención. Usar la pieza tiene un poderoso efecto al asegurar que cada voz es escuchada. Reduce la velocidad de la conversación, restaura la calma cuando las personas empiezan a hablar interrumpiéndose.

La pieza de la palabra nos da la estructura mínima para que un círculo funcione. Es recomendable conducir una ronda de apertura de una conversación, lanzando una pregunta y pasando la pieza de la palabra. Recordando que no es obligatorio hablar cuando te llega la pieza, pues se trata de hablar con intención. Si cuando llega la pieza no es tu momento, se pasa a la siguiente persona. El silencio también forma parte de la conversación.

Es interesante además probar con diferentes objetos como pieza de la palabra, pues cada uno de ellos trae una cualidad. Puede ser un balón o muñeco blandito, algo más ceremonioso como un cuenco tibetano, una flor, deja fluir tu imaginación.

Preguntas para la reflexión:

¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas acerca del Círculo? ¿Cómo puedo usar el Círculo de manera creativa en mis prácticas de liderazgo?

World Café

Cuando los siguientes Principios de Diseño se usan adecuadamente, fomentan el diálogo colaborativo, el compromiso y las posibilidades constructivas para la acción:

- 1. **Establece el contexto:** presta atención a la razón por la que juntas a las personas, y a lo que deseas lograr. Conocer el propósito y los parámetros de tu reunión te permite considerar y elegir los elementos más importantes para alcanzar tus objetivos.
- 2. **Crea un espacio acogedor:** las personas anfitrionas de World Café en el mundo, enfatizan el poder y la importancia de crear un espacio acogedor, uno que se sienta seguro y cómodo. Cuando las personas se sienten a gusto y pueden ser ellas mismas, sus pensamientos, palabras y su escucha se vuelven más creativas.
- 3. **Explora preguntas que importan:** el conocimiento emerge como respuesta a preguntas poderosas. Encuentra preguntas que sean relevantes para el grupo. Las preguntas poderosas atraen la energía colectiva, las percepciones y la acción, a medida que se mueven a través del sistema.
- 4. Alienta la contribución de todas como líderes: somos cada vez más conscientes de la importancia de la participación, pero la mayoría de la gente no quiere sólo participar, sino que quiere contribuir activamente a "marcar la diferencia". Es importante alentar a todas las personas a contribuir con sus ideas y puntos de vista... y al mismo tiempo, permitir que cualquiera que quiera participar simplemente escuchando pueda hacerlo.

- 5. **Conecta diversas perspectivas:** la oportunidad de moverte entre mesas, conocer gente nueva, contribuir activamente con tu pensamiento y vincular la esencia de tus descubrimientos con círculos de pensamiento cada vez más amplios, es una de las características distintivas del World Café.
- 6. **Escucha patrones y percepciones:** escuchar es un regalo que nos damos las unas a otras. La calidad de nuestra escucha es quizás el factor más importante que determina el éxito de un Café. Al practicar la escucha compartida y prestar atención a los temas, patrones y puntos de vista, comenzamos a sentir una conexión con "el Todo" más grande.
- 7. **Comparte descubrimientos colectivos:** las conversaciones sostenidas en una mesa reflejan un patrón de totalidad que conecta con las conversaciones de las otras mesas. La última fase del Café, a menudo llamada la "cosecha", implica hacer que este patrón de totalidad sea visible para todos en una conversación grupal más amplia.

Etapas:

- Sienta a cuatro personas (seis máximo) en pequeñas mesas (como mesas de un Café) o en grupos de conversación.
- Establece rondas progresivas de conversación (al menos tres), de 20 minutos cada una aproximadamente.
- Haz preguntas o invita a dialogar a las personas, acerca de temas que realmente les importen para sus vidas, trabajos o comunidades.
- Anima a los participantes a escribir, garabatear y dibujar ideas clave en sus manteles (y/o anotar las ideas clave en fichas grandes o manteles individuales en el centro de la mesa).

- Al completar la ronda inicial de conversación, puedes pedirle a una persona que permanezca en la mesa como un "anfitrión de mesa" para las siguientes rondas, mientras que las demás cambian de mesa. Los viajeros llevan ideas clave, temas y preguntas a sus nuevas conversaciones, mientras que el anfitrión de mesa da la bienvenida al nuevo grupo de viajeros que llega.
- Al brindar oportunidades para que las personas se muevan en varias rondas de conversaciones, las ideas, preguntas y temas comienzan a vincularse y a conectarse. Al final de la segunda o tercera ronda, todas las mesas o grupos de conversación en la sala se "polinizarán" de forma cruzada con información de las conversaciones anteriores.
- Puedes usar la misma pregunta para una o más rondas de conversación, o puedes plantear preguntas diferentes en cada ronda, para construir sobre ellas y ayudar a profundizar la exploración.
- Después de (al menos) tres rondas de conversación, inicia una etapa para compartir descubrimientos e ideas en una conversación grupal plenaria. Es en estas conversaciones plenarias (al estilo de un foro ciudadano) que los patrones se pueden identificar, el conocimiento colectivo crece y las posibilidades de acción emergen.

Para saber más: http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf

Preguntas para la reflexión:

¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas acerca del Café del Mundo?

¿Qué oportunidades para este tipo de trabajo colaborativo, están presentes en mi trabajo y en mi vida?

Diseño de acción sabia

El Diseño para la Acción Sabia fue creado para que las personas con proyectos tuvieran la oportunidad de pedir ayuda. Y para que el resto de nosotros tengamos la oportunidad de practicar la generosidad y la colaboración.

Sirve para que las personas que impulsan un proyecto obtengan apoyo y sabios consejos desinteresados y un mapa de ruta que les guíe a través de las diferentes etapas con los diversos actores que intervienen en un proyecto.

Etapas:

1. El Facilitador invita a aquellas personas convocantes que desean pedir ayuda para diseñar el proyecto/iniciativa que quieran impulsar.

El proyecto o iniciativa debe ser algo concreto que se desea realmente realizar, (en el plazo de un año máximo). No hace falta que esté muy desarrollado como proyecto (fases, recursos, etc.) pero sí que haya claridad y concreción sobre el propósito. La persona que convoca debe estar abierta y mantener una actitud respetuosa hacia todas las aportaciones que reciba. No significa que tenga que estar de acuerdo con todo, pero incluso si está en desacuerdo con las sugerencias o ideas, deberá recibirlas con respeto y agradecimiento.

*El facilitador puede escuchar el proyecto con anterioridad (o el día anterior) para aportarle claridad, ayudando a la persona que convoca a nombrar el proyecto de una manera concreta, con un propósito bien claro. Le formulará preguntas como: "¿De qué se

trata tu proyecto?", "¿Por qué necesita suceder/existir este proyecto?", "¿Cuál es la necesidad real que pretende satisfacer?", "¿quién/es estarían involucrados?"

Se reúne a todas las personas en un círculo y se pide a cada convocante que presente su proyecto/iniciativa brevemente (2 minutos).

Las personas convocantes se levantan y presentan con la mayor claridad posible cuál es el propósito de la iniciativa/proyecto que quiere desarrollar, por qué es importante para él o ella. Después de ello cada convocante se coloca en un lugar de la sala y espera a que otras personas se acerquen a él o ella.

1. Presentación sobre cómo se trabajará.

Se trabajará en 3 rondas, se muestra la plantilla de cosecha y se explica cada uno de los apartados.

2. Primera Ronda (1h):

Comenzamos a trabajar en equipos, el convocante y sus ayudantes (personas que se acercan a él para colaborar con su idea). El convocante presenta su proyecto o iniciativa (brevemente para no quitar tiempo de tarea conjunto) y se ponen a trabajar en equipo rellenando la plantilla. Se sugiere al grupo que trabaje con post-it ya que pueden cambiar su perspectiva y mover respuestas más adelante.

3. Segunda Ronda (30min):

Los ayudantes que han colaborado con una iniciativa se cambian de grupo y van a apoyar a otra iniciativa. En esta ronda se encuentran con la plantilla que el grupo anterior ha avanzado y continúan trabajando sobre ella, pero el convocante se sienta de espaldas, escuchando y recibiendo todo el

feedback de este nuevo grupo de ayudantes (puede tomar notas en una libreta de lo que escucha o le sugieren los comentarios que oye).

4. Tercera Ronda (20 min):

El equipo inicial se reúne con el convocante para integrar y refinar todas las aportaciones.

5. Círculo de cierre (10 a 20 min)

Todas las personas se reúnen en círculo y los convocantes comparten:

¿Cuáles serán mis próximos dos pasos sabios? ¿De qué estoy agradecido?

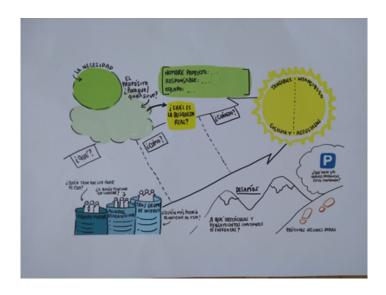


Figura 9. Plantilla Cosecha Diseño Acción Sabia

Preguntas para la reflexión:

¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas acerca del Diseño de la Acción Sabia?

Diana evaluación participativa

Se trata de una técnica de evaluación muy sencilla sustentada en valorar de manera individual algunos aspectos básicos y significativos sobre el programa o sesión que se ha recibido y reflejarlo colectivamente en un panel sobre el dibujo de una diana.

Es un método sencillo y rápido para recoger todas las percepciones de las personas que han participado y a la vez que cada una de ellas se pueda llevar también la imagen colectiva que resulta.

Las dimensiones a valorar pueden ser por ejemplo:

- •
- Cuánto se ha satisfecho tus necesidades o expectativas.
- Se ha fomentado la participación de todo el equipo.
- El formato tiempo/Metodología ha sido adecuado.

Cada participante cuenta con 3 ó 4 puntos para dibujar o pegar (si se utilizan dos) más en el centro de la diana cuánto mayor es la valoración positiva sobre esa dimensión.



BIBLIOGRAFÍA

Alberich, T. et al. (2009). Metodologías participativas. Manual. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible. http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf

Barcelo, M.; Cook, S.; Le Douraec, L. (2012). *Gatherings: How to participate in, host or facilitate rEvolutions with abracadabra.*

Brown, J. (2015). *The world Café Shaping our futures through conversations that matter.*

http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf

Escola de Pau. Entender el papel del rango. Herramienta 16. Transformar el conflicto en la ciudad.

https://escolapau.uab.cat/municipiosypaz/municipis/Ficha16.pdf

Guía de innovación social Comisión Europea (2013) https://www.asturias.es/Asturias/descargas/PDF_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia_innovacion_social.pdf

IAF (2015). Competencias básicas del facilitador.

https://www.iaf-

world.org/site/sites/default/files/IAF%20Core%20Competencies%20-%20SPA%20(2015).pdf

Jiménez, A. et al. (2018). *Manual de metodologías participativas para la innovación social. Disueños*.

https://facilitando.red/wp-

content/uploads/sites/91/2018/05/Disuenos_Manual-de-Metodologias-participativas-para-la-innova-accion-social_2018.pdf

Senge, P. et al. (1999): The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in a Learning Organization (The Fifth Discipline). DOUBLEDAY & CO

The World Café Community Foundation (2015). Una Guía Rápida para ser Anfitrión de World Café. Creative Commons Attribution. http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf

Wheatley, M. (2007). Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time. McGraw-Hill Education

ELABORACIÓN

Pilar Casals Díaz, Mariana Ruíz de Lobera, Antía Fernández Vázquez y Noelia López Álvarez

> Esta obra se distribuye con una licencia CC-Atribución. CompartirIgual 4.0 España de Creative Commons.

> > Para ver una copia de la licencia, visite:.



GUÍA DE PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL