



## GUÍA METODOLÓGICA

### Para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos

Orientada a espacios culturales con fines públicos vinculados al programa Red Cultura





GUÍA METODOLÓGICA

## Para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos

Orientada a espacios culturales con fines públicos vinculados al programa Red Cultura





**Ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio**  
Carolina Arredondo Marzán

**Subsecretaria de las Culturas y las Artes**  
Jimena Jara Quilodrán

**Jefa Departamento Ciudadanía Cultural**  
Marianela Riquelme Aguilar

**Jefa Sección Territorio Cultural**  
Rosario Zschoche Valle

**Encargada Nacional Programa Red Cultura**  
Mónica Salinas Robles

**Profesional de Apoyo Red Cultura**  
Javiera Marín Román

**Diseño Gráfico**  
Lidia Pinto Cerpa  
Paula Soto Cornejo  
Omar Luengo Orozco

**Coordinación de Guía Metodológica**  
Paola Ruz del Canto

**Investigación y contenidos**  
Camila Baracat Vergara

**Coordinación Académica**  
Christopher Ortega Silva

**Producción y logística**  
Jennifer Alvarado Méndez

**Apoyo de producción**  
Narayana Gamboa González

**Redacción y revisión de estilo**  
Matías Salinas Valenzuela

**Entrevistas**  
Pamela Aravena Gatica

**Transcripciones**  
Camila Arellano Espinoza  
Vicente Díaz Paillalef

---

#### Agradecimientos:

**Paula Vergara**, Unidad de Públicos y Territorios del MINCAP.

**Tomás Peters**, Sociólogo, Magíster en Teoría e Historia del Arte y Doctor en Estudios Culturales por el Birkbeck College, University of London y profesor del Instituto de la Comunicación e Imagen, Universidad de Chile.

**Encargados Regionales del Programa Red Cultura** de las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Arica y Parinacota, Coquimbo, Metropolitana, Valparaíso, Ñuble, Los Ríos, Maule.

**Redes de espacios culturales:** Red de Espacios Culturales de la Región de Valparaíso, Corporación de Espacios Culturales de Arica y Parinacota, Red de Espacios Culturales Malleco/Araucanía, Red Taqini de Tarapacá, Red de Espacios de O'Higgins, Red de Centros Culturales Públicos. Casa Yanulaque, Centro Cultural Hojalata, Centro Cultural Rojas Magallanes.

**Todo por la praxis** (Madrid, España), Martadero (Cochabamba, Bolivia).

**Docentes Escuela de Teatro**, Facultad de Arquitectura, Universidad de Valparaíso.

GUÍA METODOLÓGICA

## Para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos

Orientada a espacios culturales con fines públicos vinculados al programa Red Cultura







## Presentación

La mirada acerca del rol de la cultura y las políticas culturales ha ido cambiando desde que, en 2015, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS), se refirió por primera vez a la cultura.

La ONU garantiza desde entonces, a través de la UNESCO, que el papel de la cultura se tenga en cuenta en la mayoría de los 17 objetivos, incluidos aquellos que se centran en la educación de calidad, las ciudades sostenibles, el medio ambiente, el crecimiento económico, las pautas de consumo y producción sostenibles, las sociedades inclusivas y pacíficas, la igualdad entre géneros y la seguridad alimentaria.

Durante este proceso, diversos organismos internacionales han observado el impacto indirecto que tienen las actividades de base cultural en fomentar, por ejemplo, el crecimiento económico y el trabajo decente, reducir la desigualdad y detener la degradación del medio ambiente. Entre otros efectos, también ha habido avances en propiciar la igualdad de género, convivir en entornos más seguros y sostenibles y la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas.

Es visible la importancia y protagonismo que han tenido los espacios culturales para el desarrollo social, económico y cultural del país. Son agentes dinamizadores que contribuyen a activar la participación cultural, aún en escenarios adversos como las transformaciones que trajo consigo la pandemia, adecuando formatos, programación y acogiendo demandas ciudadanas en su quehacer artístico y cultural.

En este contexto, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, a través del programa Red Cultura del Departamento de Ciudadanía Cultural, pone énfasis en los enfoques culturales de derecho y de territorio, amparados en la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO, 2005), entre otros. El programa busca garantizar que, en materia de desarrollo cultural, se representen los intereses que existen en, y entre, los territorios comprendidos en las comunas del país, catalizando las necesidades locales desde las artes y las culturas.

La participación ciudadana ha sido ampliamente promovida por organismos internacionales y existen numerosos tratados, ratificados por nuestro país, que la establecen como un derecho. Red Cultura cumple un rol fundamental para la sostenibilidad del quehacer cultural en los territorios, en vinculación permanente con espacios culturales y trabajando para la creación de Planes Municipales de Cultura con la participación activa de la comunidad en su diseño. El programa también gestiona mesas de trabajo con encargadas y encargados comunales de Cultura, mesas con organizaciones culturales comunitarias, impulsa la Agenda Municipal de Cultura de diversas comunas y desarrolla un trabajo permanente con redes de espacios culturales.

Esta **Guía metodológica para la construcción de planes de gestión en espacios culturales** se ha construido como una herramienta pedagógica de planificación cultural que permite a los espacios culturales elaborar y/o actualizar sus planes de gestión desde un enfoque participativo que considera a los distintos públicos. Su principal objetivo es contribuir a que espacios culturales públicos y/o privados con fines públicos del país puedan diseñar, planificar e implementar sus planes de gestión. Para esto se han identificado los contenidos fundamentales que permitan diseñar e implementar un Plan de Gestión, entregando herramientas que posibiliten una elaboración adecuada.

Con el apoyo del programa Red Cultura y la participación de quienes habitan el territorio, la invitación, entonces, es a **construir planes de gestión en espacios culturales** que nos permitan identificar áreas y actores relevantes que puedan estar fuera del radar de nuestras instituciones. Cuando este proceso se realiza de manera vinculante, se genera un mayor compromiso de la ciudadanía y ésta se hace parte de la solución. La participación ciudadana es un elemento esencial de la cultura democrática que impulsa el desarrollo humano, económico y social.



## Introducción

La Universidad de Valparaíso es una corporación autónoma de educación superior de carácter estatal que asume todas las tareas fundamentales de la vida universitaria: docencia, investigación y vinculación con el medio. En el cumplimiento de sus funciones procura atender, al más alto nivel de excelencia, los intereses y necesidades del país, preferentemente los de la Región de Valparaíso.

A partir de la visión de la Universidad de Valparaíso, mediante su Escuela de Teatro, se asume la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible del sector artístico y cultural por medio de la confección de una **Guía Metodológica para la construcción de Planes de Gestión con Enfoque de Públicos para espacios culturales públicos y privados con fines públicos**, esto gracias a un convenio elaborado con el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP), a través del Programa Red Cultura del Departamento Ciudadanía Cultural, quienes definieron los lineamientos para su elaboración.

La Escuela de Teatro se plantea como una unidad académica comprometida con el desarrollo artístico, educacional y social desde una perspectiva descentralizada, poniendo en valor la memoria histórica y los actuales desafíos de las artes escénicas a través de cuatro áreas de desarrollo: Docencia; Investigación; Creación; Extensión y Vinculación con el Medio.

Desde el compromiso de la institución con el desarrollo artístico local y la vinculación con comunidades, la Sala Negra Juan Barattini Carvelli de la Escuela de Teatro cuenta desde el año 2021 con un Plan de Desarrollo de Públicos, convocando anualmente a un Comité de Públicos Programadores (CP+P), quienes a través de criterios de selección escogen las obras que componen la temporada teatral, esto con la finalidad de dinamizar la colaboración entre distintos agentes del territorio de Valparaíso.

## Antecedentes

La mirada acerca del rol de la Cultura y las Políticas Culturales ha ido cambiando. “El programa internacional de desarrollo se refiere por primera vez a la cultura en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados en septiembre de 2015 por las Naciones Unidas” (Unesco 2017). Hasta la fecha, diversos organismos internacionales se han percatado del impacto indirecto que tienen las actividades de base cultural en los ODS adoptados por Naciones Unidas, en efectos tales como “lograr ciudades seguras y sostenibles, fomentar el crecimiento económico y el trabajo decente, reducir la desigualdad, detener la degradación del medio ambiente, lograr la igualdad de género y promover sociedades pacíficas e inclusivas” (OEI, 2021).

Es visible la importancia y protagonismo que tienen los espacios culturales y la cultura para el desarrollo social, económico y cultural local. Los espacios, considerados agentes dinamizadores contribuyen a activar la participación cultural y se han tenido que permear de las transformaciones que trajo consigo la pandemia, adecuando formatos, programación y acogiendo demandas ciudadanas en su quehacer artístico y cultural.

La **participación ciudadana** ha sido ampliamente promovida por organismos internacionales<sup>1</sup> y existen numerosos tratados ratificados por nuestro país que la establecen como un derecho. En este sentido, dicha participación ha sido una de las principales preocupaciones en la consolidación de la institución Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, “la ciudadanía ha de instalarse como el agente principal, agente que es múltiple en cuanto de estas emanan experiencias de vida y organización diversa” (Consejo Nacional de las Culturas y las Artes, 2018), lo que conlleva que “estas experiencias y organizaciones diversas han de ser canalizadas mediante procesos de participación cultural, estructurando redes comunitarias para una planificación del quehacer cultural” (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio).

En este contexto, el Programa Red Cultura del Departamento de Ciudadanía Cultural del MINCAP, se orienta por los enfoques culturales de derecho y de territorio, amparados, entre otras, en la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO, 2005).

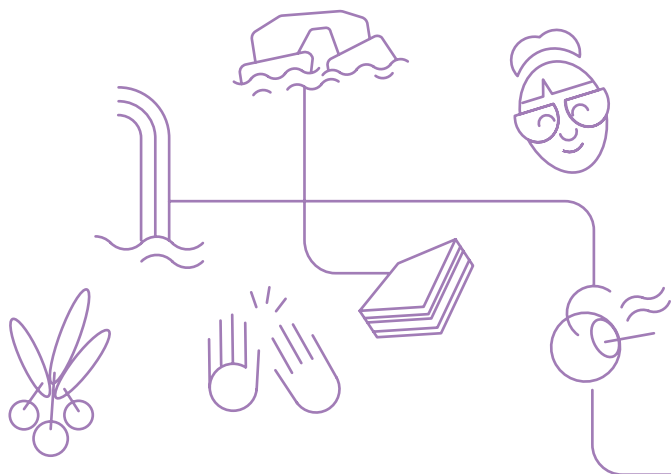
<sup>1</sup> La Declaración Universal de Derechos Humanos, en su artículo 21, establece el derecho de todas las personas a participar en el gobierno de su país a través de sus representantes, el derecho a acceder a las funciones públicas y la noción de que la soberanía popular es la base del poder político. Lo mismo se consagra en el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, así como en el artículo 23 de la Convención Americana de Derechos Humanos.

El Programa busca garantizar representatividad de los intereses en materia de desarrollo cultural que existen en y entre los territorios comprendidos en las distintas comunas del país, catalizando desde las artes y las culturas las necesidades locales.

Actualmente, Red Cultura cumple un rol fundamental para la sostenibilidad del quehacer cultural en los territorios, en vinculación permanente con espacios culturales y trabajando para la Creación de **Planes Municipales de Cultura (PMC)** con la participación activa de la comunidad en su diseño, gestionando mesas de trabajo con encargadas y encargados comunales, mesas con organizaciones culturales comunitarias y un trabajo permanente con redes de espacios culturales y con la Agenda de Desarrollo Cultural Comunal de diversos municipios del país.

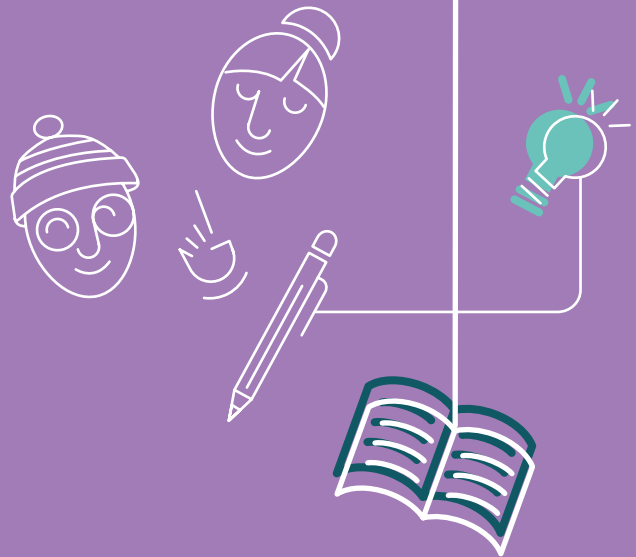
Para el cumplimiento de su propósito, Red Cultura desarrolla diversas líneas de acción, entre ellas financia la elaboración y actualización de **Planes de Gestión (PG)** para espacios culturales públicos y privados con fines públicos.

Esta Guía se ha construido como una herramienta pedagógica de planificación cultural que permite a los espacios culturales elaborar y/o actualizar sus PG desde un enfoque participativo que considere a los distintos públicos. Su principal objetivo es contribuir a que espacios culturales públicos y/o privados con fines públicos del país puedan diseñar, planificar e implementar sus PG. Para esto, se han identificado los contenidos fundamentales para la elaboración e implementación del ciclo de un PG, entregando herramientas que posibiliten una elaboración adecuada.



## CAPÍTULO 1

# Marco teórico



*"Si no tienes acceso, se es el objeto de la cultura  
en lugar del sujeto de la cultura"*

Fintan O'Toole (2006)

El tema de la participación en el sector de las artes, las culturas y el patrimonio ha sido una de las directrices más importantes desde la constitución de la institucionalidad cultural en los noventa. Remitiéndose a ese proceso, es necesario mencionar que en el año 1992 se creó el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART), y en julio del 2003, a través de la aprobación de la ley N° 19.891, se instituyó el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). Posteriormente, mediante la Ley n° 21.045, promulgada el 13 de octubre de 2017 y publicada en el Diario Oficial el 3 de noviembre del mismo año, comenzó sus funciones el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP).

La categoría de “ciudadanía cultural” emergió de los Cabildos Culturales<sup>2</sup> y fue fundamental para el periodo de transición a la democracia en Chile, en ella se sostiene que:

La cultura sólo adquiere su verdadera dimensión y sentido en el proceso de pleno desarrollo de una determinada sociedad cuando es asumida como el espacio natural de la libertad, en el que se acoge la imaginación y la creatividad de cada una y cada uno de los ciudadanos y, sobre todo, se valora y se fomenta su aporte participativo en la producción de los bienes culturales materiales e inmateriales que la identifican. (Di Girólamo , 2008, pág.3)

En este sentido, ya muy distante de las concepciones culturales asociadas a las bellas artes y, propiciado por las instancias de discusión y reflexión de los cabildos culturales, **la cultura se concibe y se incorpora como un modo de accionar frente a la vida cotidiana que acoge la diversidad de expresiones sociales y que no queda recluida en el círculo hermético de la “alta cultura”.**

Desde una perspectiva institucional, el Departamento Ciudadanía Cultural del MINCAP tiene como propósito:

Apoyar la participación cultural tanto a nivel de las personas como de las organizaciones que éstas forman y de la colectividad nacional en su conjunto, de modo que encuentren espacios de expresión en el territorio, el barrio, la comuna, la ciudad, la región y/o el país, de acuerdo con sus iniciativas y preferencias. (Orientaciones Red Cultura 2022, pág.3)

<sup>2</sup> Los cabildos culturales son instancias participativas en múltiples escalas (locales, regionales, nacional) que comienzan a emerger en Chile con el retorno a la Democracia.

De esta forma, el Programa Red Cultura, enmarcado en la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de Expresiones Culturales fortalece el desarrollo territorial a través de la participación activa de las organizaciones culturales desde sus dos “dimensiones interrelacionadas: El fomento de la asociatividad y la activación comunitaria en torno a procesos desde el arte y la cultura, y el desarrollo de instrumentos y estrategias para la planificación cultural contruidos de manera participativa” (UNESCO, 2005).

El financiamiento de **Planes de Gestión** que realiza Red Cultura, es fundamental para la sostenibilidad y proyección de los espacios. **Estos PG son una herramienta de planificación que busca involucrar a la comunidad en la gestión de los espacios, con el fin de diseñar estrategias que pongan en el centro a las y los habitantes del territorio en toda su diversidad.** Tal cual lo ha sostenido la antropóloga e investigadora mexicana, Ana Rosas Mantecón (2009), el objetivo es “pensar la administración y programación de espacios culturales desde los públicos y no únicamente desde el arte”, centrando la gestión de los mismos en la vinculación y desarrollo de comunidades y públicos.

Sin duda, su aporte como programa ha sido crucial para el desarrollo de la participación cultural en los espacios destinados a la creación, producción y difusión artística-cultural. Por esto, **se ha propuesto construir una guía de referencia innovadora para la creación de Planes de Gestión** con atención particular en **la planificación como forma de participación cultural** y con un **Enfoque de Públicos** que oriente la realización de estudios de públicos y la construcción de estrategias de públicos. En este sentido, se vuelve imprescindible aportar metodológicamente a que los espacios culturales puedan impulsar una participación activa de la comunidad, que releve la co-responsabilidad de los procesos culturales, incentivando a que la experiencia de la sociabilidad sea democrática y situada, incorporando la diversidad cultural, la participación comunitaria y la equidad territorial.

Según el texto Panorama de la participación cultural en Chile (MINCAP, 2021) una primera lectura de estos resultados puede ser alarmante, especialmente si se considera que una gran proporción de la población jamás ha asistido en su vida a un teatro (35,7%), a un concierto o recital (35%) o a un espectáculo de danza (34,3%). Esto da cuenta de la magnitud del fenómeno de exclusión asociado a estas prácticas, más allá de la baja asistencia registrada.

Siguiendo las líneas planteadas en la Política Nacional de Cultura (2017-2022), **se comprende que la participación ciudadana es clave en la rearticulación del escenario cultural desde una mirada local.** En sintonía con los lineamientos del Programa Red Cultura, el marco referencial ha sido potenciar el territorio y su vinculación con el desarrollo de prácticas culturales, por lo que se parte de ese soporte para la construcción y ejecución de los proyectos, generando cercanía desde lo interdisciplinar a las prácticas y temáticas culturales y territoriales, esto con el objetivo de aportar al fortalecimiento del tejido social, potenciando y motivando el interés de la comunidad hacia sus propias prácticas, revalorizando saberes y fomentando nuevas formas de vincularse con prácticas artísticas contemporáneas.

Basándose en algunas de las interrogantes planteadas en la Encuesta de Participación Cultural (MINCAP, 2018), pero modificando su objetivo y contextualizando en el presente, es que se plantea poder aportar con las siguientes preguntas: **¿Qué significa participar en la planificación de los espacios culturales? ¿Qué elementos constituyen las formas que asume esa participación? ¿Cuál sería el mínimo esperable que se debiera garantizar? ¿Cómo incentivar a que los procesos de planificación cultural participativa abarquen todas las etapas de la gestión cultural?** Se situará este trabajo en el objetivo estratégico “ampliar la comprensión del fenómeno de la participación cultural en Chile, buscando avanzar en la integración de los principios orientadores de la nueva institucionalidad cultural” (Symmens, 2017, pág. 20), para esto, es necesario retomar algunas discusiones claves en torno a cultura, participación cultural y públicos.

- **Cultura es un concepto central en cualquier estudio dentro del campo de las Ciencias Sociales. El concepto abarca un sin número de prácticas que constituye y permite comprender las lógicas de funcionamiento de un territorio y el vínculo de los sujetos con el mismo. Se comprenderá que la cultura:**

**No es un hecho estático sino un organismo vivo y, por ende, nuestra forma de participación también atraviesa cambios. En lo que probablemente estemos todos de acuerdo es en que deberían darnos la oportunidad de tener acceso, deberíamos ser capaces de elegir si participamos o no, y en que todo esto debería tener una base regulatoria que lo garantice en toda circunstancia y para todo el mundo. Las políticas públicas, especialmente las políticas culturales, deberían reflejar y contribuir a la construcción de un entorno favorecedor en el que se respeten los derechos al acceso y la participación en la vida cultural. (Laaksonen, 2010 en UNESCO, 2014).**

La cultura direcciona la forma en cómo el ser humano entiende el mundo, a sí mismo y, consecuentemente, cómo actúa en este contexto. El Artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas<sup>3</sup> expresa que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten” (1948). Esto implica una obligación por parte de los gobiernos de garantizar la ratificación de este derecho a nivel nacional, regional y local. No se trata solamente —más allá de su importancia— del “derecho a la libertad de expresión” (Artículo 19). Junto con el “derecho al descanso y al disfrute del tiempo libre” (Artículo 24), se refiere más que a la mera existencia o disponibilidad de cultura porque abarca preocupaciones vitales adicionales en políticas como la educación, la lengua, la provisión cultural, el ingreso disponible, la geografía y el territorio, hasta el transporte público. (Unesco, 2014).

En la Declaración de Estambul de la OCDE, los gobiernos parecen estar aceptando la existencia de una mayor necesidad de “medir y promover el progreso de las sociedades en todas sus dimensiones considerando medidas alternativas como el índice de la Felicidad Nacional Bruta (FNB) de Bután, que va más allá del Producto Interno Bruto (PIB) y otros indicadores más bien económicos” (OCDE, 2007 en UNESCO, 2014). Esto quiere decir, crear condiciones para aumentar el bienestar y una revisión del concepto de desarrollo humano no solo asociado al PIB, sino a una concepción más integral de existencia, del bienestar en la actividad humana.

En relación a los estudios de cultura, la teoría también ha experimentado transformaciones importantes, la subdivisión de una sociedad en diversas culturas autónomas y monolíticas queda obsoleta por aportes de teóricos como Lawrence Grossberg, investigador estadounidense y teórico de los Estudios Culturales, quien postula la relevancia del contexto a la hora de aproximarnos a estudiar las relaciones de poder de las culturas. Es el contextualismo radical de Grossberg<sup>4</sup>(2012) quien siguiendo a Stuart Hall, sociólogo jamaicano radicado en Inglaterra, pretende establecer las relaciones entre cultura y poder desde un enfoque contextual y relacional. Como menciona Grossberg (2009), **los procesos culturales solo pueden ser entendidos de manera relacional como una condensación de múltiples determinaciones y efectos**. Sobre esta mirada relacional, que atraviesa los procesos culturales, es que las formas que asume la

<sup>3</sup> Ver Declaración Universal de los Derechos Humanos en <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

<sup>4</sup> Ver en Los estudios culturales como contextualismo radical, Intervenciones en estudios culturales, vol. 2, núm. 3, 2016. Pontificia Universidad Javeriana.



participación ciudadana va a depender del contexto; el territorio y la interrelación entre los agentes culturales y la comunidad. Es por esto que, al comprender la participación como un derecho cultural, nos vemos obligados a repensar sus formas y también las políticas para impulsarlas.

Comprendiendo las prácticas culturales como sistemas que constituyen el territorio y siendo este último también parte de una construcción histórica cultural, es en el territorio donde se refleja claramente la identidad cultural de la comunidad o comunidades que lo sustentan. **El territorio representa la capacidad de establecer redes entre personas y de éstas con las instituciones, siendo este el espacio donde ocurre la representación cultural de los grupos humanos, dotándolos así de agenciamiento político.**

Al respecto, la Política Nacional de Cultura en Chile<sup>5</sup> (2017-2022), posee como pilares el enfoque de derechos, el desarrollo humano y el enfoque de territorios y se declara como “una política para el reconocimiento de la ciudadanía cultural que impulsa la participación cultural en el territorio”.

## Políticas culturales

Según el antropólogo y crítico cultural argentino, Néstor García Canclini (1987), las Políticas Culturales corresponden “a la suma de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados para orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social”. Luis Manuel Aguirre (2007), periodista chileno y gestor cultural, también entiende las Políticas Culturales como:

Un discurso que fundamenta su existencia en el marco de la performance, ello debido a que su fin es pragmático y orientador a la acción de determinados caminos y métodos para fortalecer, cambiar o reorientar directrices e ideas en ejercicio, o para construir lineamientos y visiones en pos de un desarrollo de largo plazo (pág.322).

<sup>5</sup> La Política Nacional de Cultura 2017-2022 se da en el contexto de la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, como la última política cultural realizada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).

- **Las directrices para la elaboración de una planificación estratégica en el ámbito cultural requieren de manera significativa que se vincule a la comunidad con su entorno. Para que el instrumento de planificación sea sostenible en el tiempo, la participación ciudadana no queda restringida al proceso de diagnóstico, sino que debería involucrarse en su seguimiento y evaluación.**

En este sentido, en Chile, la Ley 20.500,<sup>6</sup> sobre asociaciones y participación ciudadana, promulgada el 16 de febrero de 2011, establece que debe existir:

Un proceso de cooperación mediante el cual el Estado y la ciudadanía identifican y deliberan conjuntamente acerca de problemas públicos y sus soluciones con metodologías y herramientas que fomenten la creación de espacios de reflexión y diálogos colectivos encaminados a la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y elaboración de decisiones públicas (pág.2).

Según Delamaza y Morais (2018) en relación a la participación cultural en Latinoamérica, el diagnóstico compartido comprende que:

Existe una resistencia natural a participar, coincidiendo en que el éxito de la transformación de los métodos y los objetivos de la gestión de las políticas públicas no dependen exclusivamente de los mecanismos participativos, sino de la capacidad existente para hacerlos exigibles por parte de la ciudadanía (Álvarez, 2022, pág.25).

En este sentido, resulta esencial posicionar y difundir la participación ciudadana, específicamente en la planificación cultural, como un derecho más a la cultura, ya que como agentes culturales tenemos una responsabilidad no solo en ofrecer programación artístico-cultural, sino en generar las condiciones que promuevan la reflexión y el ejercicio de derecho por parte de la ciudadanía.

<sup>6</sup> Ley 20.500 refiere sobre Asociaciones y Participación ciudadana en la Gestión Pública, ver en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1023143>

## Participación cultural

Uno de los problemas que reconoce la Política Pública, en el estudio de *Encuesta de participación cultural* del CNCA (2017), es que existe “asimetría de poderes entre grupos/comunidades, que implica la existencia de culturas cuyas expresiones están legitimadas, y otras que se encuentran ‘subalternizadas’. Hay desigualdades en la dignificación de estas culturas y en su valoración social” (pág. 29), es decir, la participación queda circunscrita con un sesgo de clase, territorial y político.

Suely Rolnik y Félix Guattari, filósofos y psicoanalistas, brasileña y francés respectivamente, en *Micropolítica, Cartografía del Deseo* plantean importantes interrogantes a la hora de comprender la participación cultural y el sesgo de clase o la lucha de poder que se genera también en los procesos culturales.

¿Cómo hacer para que esas categorías llamadas «culturales» puedan ser, al mismo tiempo, altamente especializadas, sin que haya por eso una suerte de posesión hegemónica por parte de las élites capitalistas? ¿Cómo hacer para que la música, la danza, la creación, todas las formas de sensibilidad, pertenezcan de pleno derecho al conjunto de los componentes sociales? (Rolnik y Guattari, 2006).

Los autores han entendido la producción de subjetividad como detonante de las transformaciones más estructurales de la sociedad y como un elemento que no se ha mirado lo suficiente a la hora de analizar la participación cultural. **La micropolítica, las acciones de lo cotidiano, el consumo y los gustos son parte de ese proceso de subjetivación en el que se conforma la identidad cultural de los sujetos, y es en esas acciones —dicen los autores— donde se puede incidir en cambios estructurales.** Al respecto, la micropolítica no busca modificar o transformar las relaciones de poder allí donde éstas se presentan en el clímax de la disputa, no se sitúan en el centro de la sociedad ni en los órganos de control, pero sí puede incidir en ellos.

A la inversa, la política cultural puede incidir en los procesos de subjetivación. Por ejemplo, hay políticas que intentan cambiar la forma simbólica de la sociedad, como la campaña con las AFP y la privatización de los fondos en los años 80, fomentando la capitalización individual. Eso es una política cultural porque busca transformar a nivel simbólico las conductas de los sujetos. A nivel micropolítico,

también se puede inferir en los espacios macro, por ejemplo, en el ejercicio del derecho a la participación cultural, entendiendo a los sujetos no solo como consumidores, se construye un proceso de subjetivación donde las personas se convierten en agentes activos que intervienen en los procesos culturales.

La participación es algo que se puede ver como un todo. Es decir, no existe un sentido sencillo por el que las personas participan en la vida cultural o en la vida política, sino más bien, un instinto participativo y la capacidad participativa que también existen en un continuo (...) Por eso repito, la participación cultural está fuertemente ligada a la ciudadanía, a la realidad de ciudadanía (Fintan O'Toole, 2006 en Unesco, 2014).

Atendiendo a los interrogantes de Rolnik y Guatari y situados en esta Guía, traemos las siguientes preguntas: **¿Cómo hacer para que la participación cultural no esté atravesada por estructuras de clase y pueda abarcar el conjunto de la ciudadanía? ¿Cómo hacer para que los diferentes modos de producción cultural puedan articularse con todo el campo social?.**

En la actualidad, la institucionalidad cultural en Chile enfrenta importantes desafíos en relación al trabajo con los barrios, territorios y sectores históricamente marginados. Uno de los principales objetivos es la promoción de una política pública que permita el acceso a las culturas y disminuya la brecha simbólica que puede existir en la programación artístico-cultural. A pesar de los esfuerzos realizados por la institución cultural para fortalecer la cultura, las artes y el patrimonio en los territorios, aún queda mucho por hacer. En las Encuestas de Participación es importante considerar las dimensiones de acceso y desarrollo cultural para entender cómo los territorios interactúan con las ofertas culturales. Sin embargo, estas encuestas no proporcionan información suficiente sobre las brechas simbólicas en la participación cultural, las cuales están más relacionadas con el capital cultura.<sup>7</sup>

Las formas contemporáneas de caracterizar la pobreza intentan abarcar dimensiones que van más allá de los factores económicos o de ingresos, incorporando un concepto dinámico y multicausal a partir de factores asociados al riesgo al que están expuestos los sujetos. La vulnerabilidad es un indicador que mide cuánto afecta al bienestar de los individuos la presencia de riesgo y la variabilidad en el ingreso (Henoch, 2010).

<sup>7</sup> Capital Cultural: concepto acuñado por el sociólogo Pierre Bourdieu entendido como un conjunto de costumbres, prácticas, conocimientos, habilidades, maneras de ser y pensar que determinan el habitus del sujeto.

La pérdida de este bienestar se debe a una serie de características medibles como las expectativas de vida, analfabetismo o acceso a la salud. Pobreza es un nivel económico y material, mientras que la vulnerabilidad son los cambios de ese nivel. Así, el concepto dinámico de vulnerabilidad incorpora a grupos que no necesariamente están en esa línea de pobreza, pero que tienen posibilidades de entrar en ella o poseen otros rangos de vulnerabilidad al enfrentarse a la participación cultural, como incompreensión, falta de conocimiento de disciplinas artísticas, etc.

En este sentido, hay que atender que no todos los impulsos de participación consideran el grado de vulnerabilidad al que se exponen los sujetos en espacios que a veces reproducen las desigualdades, por ejemplo, ir a ver una obra y no entender porque tu capital cultural es otro, o ir a un focus group y no entender las preguntas por el tecnicismo del lenguaje. **Una forma importante de incidir en la participación efectiva es velar porque esos espacios sean de cuidado y no reproduzcan las desigualdades que buscan combatir.** Para alcanzar esta incidencia la Unesco declara que:

Lo que más necesitamos saber sobre el acceso, la participación y el consumo no son solamente las cifras totales de espectadores, oyentes, consumidores, participantes (por más fundamentales que sean), sino también cómo usan los individuos estas formas culturales para los distintos fines de, por ejemplo, afirmación de la identidad, desarrollo personal, distinción social y demarcación, etc. Y cómo se articulan esos usos diferentes con las variables socioeconómicas y otras variables socio-demográficas (Cómo medir la Participación Cultural, Unesco, 2014 pág.50).

Es decir, los procesos de construcción de subjetividad. Se torna fundamental que en los procesos de construcción de subjetividad se fomente la planificación cultural como una forma de práctica cultural, es por eso que para efectos de esta Guía entenderemos la participación más allá del consumo cultural, como la forma de tomar parte en la vida cultural de la sociedad, capacidad de involucrarse y de intervenir en un determinado proceso cultural. Además, entenderemos la co-responsabilidad de los procesos culturales Institución-Espacios-Comunidad a partir de procesos interrelacionares de construcción de ciudadanía. **Co-responsabilidad entendida como Planificación cultural para el acceso.**

## Públicos

La demanda de mayor participación ciudadana y el creciente reconocimiento de la diversidad de expresiones culturales locales han obligado a la institucionalidad cultural a generar mayor implicación con sus comunidades, promoviendo enfoques que se basan en la conformación de públicos que participen y se involucren en el trabajo de las organizaciones y espacios culturales. Al respecto, Jaume Colomer (2019) consultor español especializado en análisis y planificación de sistemas y organizaciones culturales, propone que en el trabajo de desarrollo de públicos éstos sean parte del ecosistema cultural a través de proyectos de colaboración, co-creación y/o co-programación, estableciendo así un mayor compromiso de las personas con la oferta cultural de sus territorios.

La distancia entre creador y público es una frontera cuestionada desde hace unos años por intelectuales como Bell (2008), Heinich (2001), Rancière (2008). Rosas Mantecón (2017) afirma que “ser público no es una mera actividad; es una condición, un modo de existencia de los sujetos”. En esta línea, el año 2018 se crea en Chile la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio con la misión de “articular estrategias de desarrollo de públicos en el marco de las políticas culturales”. En este contexto es que se elabora el primer Plan de Desarrollo y Formación de Públicos con líneas de acción para el periodo 2021 a 2024.<sup>8</sup>

Los públicos tienen un anclaje territorial, a diferencia de las comunidades virtuales o digitales que no están ancladas necesariamente a un territorio físico específico. Sus miembros se sienten parte de una totalidad social más amplia, facilitada por el ecosistema digital. Tomaremos la definición del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que entienden que la participación cultural tiene determinaciones estructurales y subjetivas:

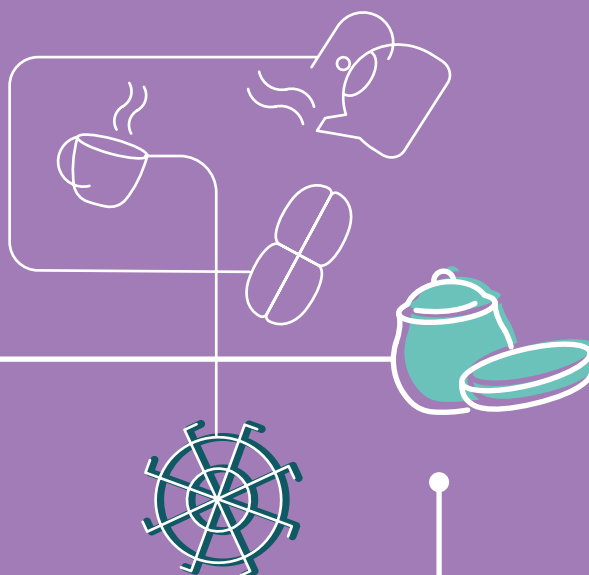
Las primeras corresponden a motivos que escapan a la voluntad o a las preferencias personales y que se erigen como barreras para la participación: falta de dinero, falta de tiempo, falta de equipamiento, ausencia de lugares cercanos, falta de información sobre la oferta cultural o los lenguajes y soportes asociados, movilidad reducida, ausencia de transporte, brecha digital, entre otras. Las razones de orden subjetivo, en tanto, tienen que ver con preferencias y gustos (MINCAP, 2021).

<sup>8</sup> Link para revisar el Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021 - 2024 <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2021/09/plan-nacional-de-desarrollo-y-formacion-de-publicos-2021-2024.pdf>

**El Desarrollo de Públicos corresponde al conjunto de estrategias que buscan que las personas accedan y participen en la oferta de actividades artístico-culturales de organizaciones, espacios e instituciones culturales, así como de las prácticas presentes en su territorio.** “Es un proceso estratégico, dinámico e interactivo que tiene como objetivo comprometer a los individuos y comunidades en la experiencia, disfrute, participación y valoración de las culturas, las artes y el patrimonio mediante diversos medios y líneas de acción” (Bollo, 2017). Es importante destacar el carácter latente y dinámico de los públicos, y por ende, de los Planes de Gestión que se asocien a su desarrollo, ya que el trabajo con las comunidades culturales que componen una institución u organización debe estar abierto a los cambios de hábito, conducta y percepción frente a la oferta programática, para poder ir respondiendo a sus demandas e intereses situados.

“La participación en actividades culturales, junto con el acceso a ellas, forman el pilar de la cultura relacionada con los derechos” (Laaksonen, 2010 en UNESCO, 2014). Formar públicos es contribuir como agentes culturales a que se ejerza ese derecho y a disminuir las brechas.

## Definiciones generales





Con el objetivo de contribuir a que espacios culturales puedan diseñar y elaborar sus Planes de Gestión (PG), este capítulo pone a disposición conceptos esenciales que servirán de base para la comprensión de la Guía Metodológica.

## 1. ¿Qué es un espacio o infraestructura cultural?

**Los espacios o infraestructuras culturales son espacios simbólicos de representación que brindan puentes para el encuentro e intercambio de diversas expresiones, tanto artísticas, como culturales y ciudadanas.** Por tanto, su comprensión es amplia, entendiendo como tal cualquier espacio donde se desarrolle algún elemento de la cadena de producción artística, es decir, espacios públicos, juntas de vecinos, establecimientos educacionales, entre otros. Sin embargo, para efectos de esta Guía Metodológica, la noción de espacio o infraestructura cultural estará enfocada a casas de la cultura, centros culturales, teatros, entre otros espacios que cuenten con infraestructura y que su programación esté orientada a desarrollar actividades vinculadas al ciclo cultural: creación; producción; difusión; distribución; formación, entre otros espacios con infraestructura y programación cultural permanente. Acotarlo a esta noción nos permite visualizar que son espacios que deben contar con una planificación estratégica para su proyección y permanencia en el tiempo.

## 2. ¿Qué es un Plan de Gestión?

**Los Planes de Gestión (PG) son una herramienta de planificación cultural a mediano y largo plazo** que busca, por una parte, involucrar a la comunidad en la gestión de espacios culturales públicos y privados con el fin de co-diseñar estrategias que pongan en el centro a las y los habitantes del territorio en toda su diversidad. Por otra parte, se concibe como un instrumento que pretende proyectar el desarrollo de los espacios gracias a la elaboración de estrategias que permitan su permanencia en el tiempo.

**Hoja de ruta para la elaboración y actualización de un PG:** Los caminos son cíclicos, no tienen fin, pero sí un comienzo, es por eso que se concibe la hoja de ruta como un mapa circular, multidimensional y con diversidad de actores involucrados en cada una de las **cuatro etapas del PG**, vale decir: **Co-diagnóstico; Co-diseño y Planificación; Validación y Evaluación; Implementación y Monitoreo.**

Como espacios culturales es importante pensarse y construirse en relación a otros, considerando la diversidad cultural, etaria y de género. Lo importante es ver, dialogar y construir en conjunto para una gestión que sea pertinente al territorio al que se pertenece, utilizando metodologías y estrategias que pongan al centro los procesos sociales y el contexto relacional en el que se desarrolla el espacio.

### 3. ¿Para qué y desde dónde construimos los Planes de Gestión?

Al momento de diseñar nuestra planificación cultural es necesario que los equipos de trabajo se pregunten **¿Para qué nuestro Espacio Cultural necesita un PG? ¿Por qué éste puede ser un instrumento relevante para nuestro quehacer artístico y cultural? ¿Desde dónde nos situamos para construir un PG? ¿Cuáles son los principios de la organización que guiarán este proceso?** La respuesta a estas interrogantes permitirá contar con una base de conocimiento común e involucramiento activo de las y los integrantes de la organización, a su vez permitirá trazar la ruta de acciones destinadas a la construcción del PG.

A partir de lo anterior, es fundamental construir los PG desde una serie de enfoques que nos permitan garantizar su sentido de pertenencia, tanto con la comunidad como con los equipos de trabajo de dichos espacios:

**1. Enfoque contextual:** Este enfoque se puede entender como esa preocupación por **establecer lazos estrechos entre las prácticas culturales y el contexto específico en que éstas emergen**, preocupándose por quién o quiénes la producen (actorías), dónde circula, qué y cómo se hace (contenidos y medios). Para esto, es fundamental construir relaciones de confianza y autonomía de los espacios, lazos horizontales con las comunidades quienes deben legitimar los espacios.

**2. Enfoque participativo:** En este enfoque se **concibe la participación como una construcción colectiva, encaminada a acciones comunes que puedan contribuir a disminuir las desigualdades y brechas estructurales y simbólicas en el acceso y en la participación cultural**. En este sentido, una forma importante de incidir en la participación efectiva es velar porque esos espacios sean de cuidado y no reproduzcan las desigualdades que se buscan combatir, utilizando metodologías y

estrategias que pongan en el centro los procesos anclados territorialmente. Para ello, es fundamental no instrumentalizar la participación de las comunidades, ya que el resultado o impacto a la hora de la implementación del PG estará directamente relacionado con los niveles de incidencia que tuvieron las comunidades que participaron en la elaboración o actualización del PG. Hoy, más que nunca, es urgente desarrollar procesos participativos deliberantes.

Para lograr un vínculo entre la comunidad y los espacios culturales desde la reciprocidad es fundamental fortalecer la confianza, y eso es posible si se integra a la comunidad en todas las etapas del ciclo de un PG que, tal como ya fue enunciado y explicaremos en detalle más adelante, está compuesto por cuatro fases: Co-diagnóstico; Co-diseño y Planificación; Validación y Evaluación; Implementación y Monitoreo.

**3. Enfoque de Públicos:** Mediante este enfoque se busca promover la participación activa de las personas en los espacios culturales, fortaleciendo los niveles de vinculación e implicancia, con el fin de consolidar comunidades de públicos que puedan tener acceso a procesos creativos, formativos y de disfrute, ampliando esas posibilidades de acceso y centrándonos en situar y comprender a los públicos como sujetos activos y dinamizantes de la cultura territorial, estimulando y aportando al proceso de construcción de comunidades culturales comprometidas con el ecosistema cultural.

**4. Enfoque de derechos:** El Estado chileno ha asumido la visión de los **Derechos Humanos en sus políticas públicas**, lo que implica un cambio en la construcción de las mismas, pero principalmente en la concepción del rol de las personas en situación de exclusión social, para reconocerles su carácter de titulares de derecho (sujetos de derechos) y no sujetos en condición de precariedad o con necesidades de ser asistidas (entre los que se encuentran los pueblos indígenas, minorías sexuales, tercera edad, niños, niñas y adolescentes, y migrantes). Esto implica desde la ciudadanía, la exigibilidad de garantías por parte del Estado para la realización de dichos derechos y los mecanismos para hacerlos valer cuando éstos no se hayan concretado (Centro de Creación MINCAP).<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Para conocer más de los Centros de Creación (Cecrea) del MINCAP se puede visitar el siguiente link: <https://cecrea.cultura.gob.cl/el-contexto/>

En el capítulo cuatro de esta Guía puedes revisar los criterios de participación donde también se habla sobre el enfoque de derechos.

**5. Enfoque territorial:** Este enfoque se proyecta a través de una **gestión cultural pertinente y situada** que “atienda las necesidades y aspiraciones reales de los habitantes de un determinado territorio, respetando su matriz, tradiciones (patrimonio) y dinámica cultural” (CNCA, 2012 pág.6). Debe reconocer las condiciones históricas de desigualdad que han marcado interseccionalmente la vida cultural del país, para que al construir un PG contribuya a sopesar esas desigualdades y reconozca el valor intrínseco de cada territorio, poniendo en valor prácticas y agentes locales.

**6. Enfoque de democracia cultural:** esto tiene que ver con la **democratización de los accesos**, es decir, velar por comprender las brechas de acceso para establecer políticas culturales que consideren esas limitantes, que contemplen la diversidad de comunidades y territorios y fortalezcan la descentralización de las mismas, poniendo en el centro la participación de los ciudadanos y colectivos en la vida artística y cultural.

Se entiende la cultura en tanto como conjunto de expresiones que constituyen el patrimonio y la identidad de un pueblo y les otorgan sentido como colectividad. Ya no se trata solo de difundir determinados acervos artísticos o culturales en la ciudadanía, sino también de proveer las condiciones para que todas las comunidades puedan ejercer libre y plenamente sus creencias, saberes y prácticas culturales. Así definida, la democracia cultural concibe a los sujetos como agentes activos y co-productores de la vida cultural, haciendo de la participación el motor primordial de las políticas públicas (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio).

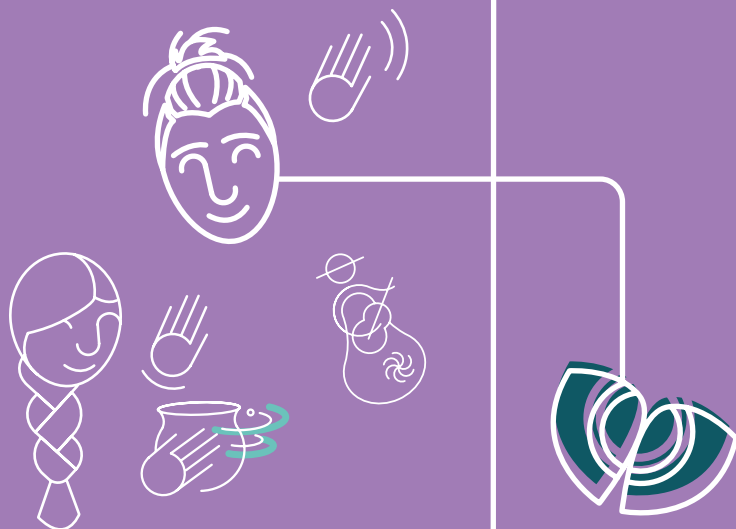


**Esquema 1:** Enfoques para la construcción de un Plan de Gestión (PG). Elaboración propia

Resulta importante contar con una base conceptual que nos permita darle un lineamiento y sustento al PG; es la construcción de lineamientos éticos como espacios culturales, entendiendo éstos como promotores de prácticas relacionales e interdependientes con las comunidades y territorios donde está emplazado.

## CAPÍTULO 3

# Ciclo de un Plan de Gestión



Como vimos en el capítulo anterior, un **Plan de Gestión (PG)** es una herramienta que le permite a los espacios culturales contar con una planificación cultural para guiar su gestión a mediano y largo plazo, es decir, entre tres a cinco años, involucrando a la comunidad en todas sus etapas con el fin de proyectar estrategias de desarrollo para su sostenibilidad y permanencia en el tiempo. La construcción de un PG se compone de cuatro etapas que forman parte del ciclo del PG, estas son: Co-diagnóstico relacional; co-diseño y planificación; validación y evaluación; implementación y monitoreo. En este capítulo explicaremos su importancia y la manera en que se pueden desarrollar cada una de ellas.

Un PG puede ser construido tanto por el equipo del espacio cultural, o bien, por una consultora externa que asesore al equipo de trabajo en la elaboración del mismo. Es importante considerar que si trabajamos con una consultora su misión es asesorar el proceso, por lo tanto, existe un trabajo que siempre debe ser consensuado y articulado entre los conocimientos socioculturales y territoriales del equipo del espacio cultural y las herramientas técnicas que pone a disposición la consultora. En cualquiera de los casos mencionados, **su elaboración tiene que considerar un tiempo acotado** que recomendamos vaya **desde los tres a seis meses** como máximo; una extensión superior puede significar la pérdida de continuidad e interés de los agentes culturales involucrados en el proceso y se corre el riesgo de que el diagnóstico levantado en la primera etapa del PG se distancie de las etapas de planificación y validación, perdiendo así su coherencia y validez.

Es importante recordar que las personas convocadas a los procesos participativos y la comunidad en general necesitan un margen de realidad, es decir, anticipar con comunicación clara el propósito y márgenes de acción de un Plan de Gestión, esto con el fin de generar expectativas realistas y alcanzables. Además, en términos comunicacionales, es fundamental mantener informados tanto a los grupos convocados como a la comunidad en general, por medio de una difusión clara del proceso de convocatoria y actividades realizadas. Por último, es necesario generar una retroalimentación o devolución que plasme su participación; esto se considera como la socialización de la información que también permite reconocer a quienes se hacen parte del proceso, es decir, “sentirse parte de algo”, contribuyendo a potenciar la participación y democracia cultural.

A partir de ello, comprenderemos la construcción de un PG como un proceso dinámico, abierto, interrelacional y participativo en el que cada una de sus etapas se generan en constante intercambio, cruces y revisiones de las mismas.

Esta idea de ciclo nos ayuda a mapear nuestra hoja de ruta, no desde la linealidad evolutiva que otorga mayor importancia de unas etapas del PG frente a otras, sino más bien desde la concepción cíclica del proceso que identifica dichas etapas en igualdad de importancia. En este sentido, su carácter cíclico nos permite entender la periodicidad del PG que, como vimos, puede ser de tres a cinco años, es por ello que cuando este PG caduca, es decir, finaliza el tiempo establecido para la ejecución del mismo, es posible comenzar un nuevo proceso para su actualización, teniendo como base la evaluación de lo realizado en el ciclo concluido.

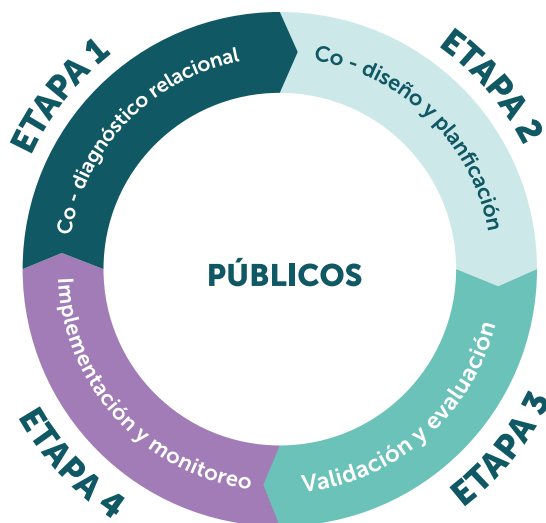
Para la construcción del PG, es importante considerar el **Enfoque de Públicos desde los inicios, es decir, convocar a quienes participan de manera activa en el espacio cultural a ser parte de las instancias participativas que detallaremos en las diversas etapas del ciclo del PG**, pero también contemplar a quienes no se están vinculando con el espacio como público y, como parte del diagnóstico, indagar en las posibles brechas que imposibilitan esa participación e incorporar propuestas alineadas a superar esas barreras en el co-diseño del PG. Si contemplamos el Enfoque de Públicos desde el inicio del PG veremos resultados más certeros al momento de ejecutarlo. Hablaremos en detalle de los públicos en el capítulo cinco.

Por último, entenderemos el PG como un ciclo cultural, es decir, como un fenómeno cultural que se constituye desde una perspectiva multidimensional, compleja y procesual, considerando las diferentes etapas y/o procesos que implican las diversas actividades y prácticas culturales. Es necesario recalcar la importancia de la persona encargada o equipo del espacio cultural, ya que como mencionamos anteriormente, en caso de trabajar con una consultora externa esta última solo asesora y acompaña los procesos de participación, son las personas encargadas y representantes del espacio quienes lideran estas instancias y quienes tienen el conocimiento y anclaje territorial.

**El ciclo del PG que proponemos en esta Guía Metodológica se caracteriza por tener cuatro etapas** que, como vimos recientemente, están interrelacionadas. En cada una de ellas los públicos se consideran como un factor clave, permitiendo que tanto la elaboración como implementación de la planificación cultural tenga una vinculación y coherencia con el contexto donde el espacio cultural está inmerso, que puede ser un barrio, la ciudad, y/o región.



A continuación te presentamos el ciclo para la elaboración de tu Plan de Gestión:



#### ETAPA 1 Co-diagnóstico relacional

En esta etapa abordamos el proceso investigativo y de levantamiento de información vinculada a las comunidades y a los territorios donde está situado el espacio cultural con la finalidad de obtener un diagnóstico inicial que será la base para las etapas siguientes.

#### ETAPA 2 Co- diseño y planificación

Etapa que tiene por objetivo identificar y desarrollar la proyección a mediano y largo plazo del espacio cultural. Proceso que es guiado por una planificación estratégica que permitirá llevar a cabo el Plan de Gestión en la etapa 4 de implementación y monitoreo.

#### ETAPA 3 Validación y evaluación

Etapa culmine de la Elaboración de un PG donde se valida la planificación anteriormente diseñada junto a la comunidad participante y se evalúa la pertinencia, eficacia y eficiencia del trabajo realizado en las etapas previas.

#### ETAPA 4 Implementación y monitoreo

La implementación es la puesta en marcha o ejecución del Plan de Gestión del espacio cultural que requiere incorporar estrategias de monitoreo para evaluar avances, cumplimiento de proyecciones y causas de problemáticas con el fin de buscar soluciones de manera oportuna.

Etapas asociadas a la Elaboración del PG, cuya duración sugerida es de 3 a 6 meses.

Implementación del PG elaboración cuya duración sugerida va desde los 3 a los 5 años.

**Esquema 2:** Ciclo Plan de Gestión (PG). Elaboración propia

A continuación, te presentamos una descripción de cada etapa del Plan de Gestión para que puedas guiarte durante su elaboración:

## ETAPA 1: Co-diagnóstico

El co-diagnóstico relacional se constituye como la primera etapa del ciclo de un PG, ya sea para su creación o actualización. Es un proceso investigativo y de levantamiento de información relacionada a las comunidades y a los territorios donde se emplaza el espacio cultural, esto mediante fuentes de información primarias y secundarias.

El co-diagnóstico implica, por una parte, implementar diagnósticos participativos,<sup>10</sup> es decir, entender a la comunidad como protagonista del proceso creativo y de investigación. Junto a ello, conlleva una investigación de fuentes de información secundarias sobre los agentes culturales del territorio, dinámicas de participación de las comunidades y todo aquello que el espacio cultural considere relevante para su planificación a mediano y largo plazo.

**Entendemos el co-diagnóstico como una práctica relacional, ya que se construye en relación a un otro, es decir, en diálogo permanente y sostenido con el territorio y la comunidad en la que el espacio está inserto.**

Es por ello que esta etapa debe aspirar a ser representativa de la diversidad cultural del territorio, identificando las diversas brechas de acceso de las comunidades con el espacio, es decir, barreras territoriales, económicas, etarias, tecnológicas, de género, etc.

### Objetivo y principios orientadores:

Su **objetivo principal es levantar antecedentes e información clave sobre las dinámicas culturales y sociales donde está emplazado el espacio cultural**, que fomenten la reflexión colectiva en torno a las formas en que se vinculan las comunidades locales, territoriales y sectoriales con el espacio cultural, con el fin de analizar y jerarquizar problemáticas que afectan a nuestras comunidades, nuestro espacio y/o nuestros campos culturales.

<sup>10</sup> Puedes ver metodologías acordes en el Banco de metodologías que se anexa.

Sus **objetivos específicos** son: **Reunir, sistematizar y analizar información** cualitativa y cuantitativa del territorio y comunidades donde está emplazado nuestro espacio cultural. **Informar, convocar y realizar instancias participativas vinculantes** (donde se convoque a las comunidades a participar) **y deliberantes** (donde la opinión de las comunidades convocadas incida en la toma de decisiones) con las comunidades donde está inserto el espacio cultural.<sup>11</sup> **Definir una línea base o un conjunto de indicadores que interprete el estado actual de las problemáticas y potencialidades**, las estrategias y caminos viables de acción y, la posición del espacio cultural frente a los hallazgos, involucrando a distintos actores socioculturales y a grupos de interés.<sup>12</sup>

### **Ruta metodológica para implementar el Co-diagnóstico de un Espacio Cultural**

Para desarrollar el co-diagnóstico relacional se ha diseñado la siguiente hoja de ruta con seis pasos a modo de propuesta metodológica, permitiendo construir diagnósticos a partir de preguntas fundamentales y gatilladoras de reflexiones que alimenten el intercambio de ideas y nos permita cumplir con los objetivos planteados para esta primera etapa.

Esta hoja de ruta nos obliga a cuestionarnos constantemente por nuestra realidad y nuestro horizonte, nuestro propósito, para que ambas dimensiones dialoguen de manera permanente.

<sup>11</sup> La cantidad de actividades a realizar estará directamente vinculada con la realidad contextual de cada espacio y debe ser proporcional a la representatividad que tenga este en el territorio.

<sup>12</sup> Es importante que el diagnóstico pase por un proceso de validación con la comunidad participante del proceso.



**Esquema 3:** Hoja de ruta para elaborar un Co-diagnóstico relacional. Elaboración propia

A continuación, les contamos un poco más de los pasos de esta ruta:

### 1. ¿Dónde estamos y dónde podríamos estar?<sup>13</sup>

#### Investiguemos nuestro espacio cultural, territorio y sector:

Es fundamental sincerarse en relación al momento en el que se encuentra el espacio cultural. Sabemos que todos los espacios transitan diversas etapas en su trayectoria por lo que se vuelve esencial como espacios preguntarse:

<sup>13</sup> Para esta etapa podríamos utilizar la metodología Línea de tiempo biográfico disponible en el anexo 3: Banco de metodologías participativas.

**¿En qué momento estamos como organización y/o espacio cultural? ¿Cuál es nuestra vinculación con el territorio? ¿Cuál es nuestra relación con el sector artístico y cultural? ¿Quiénes nos rodean?**

Para dar respuesta a estas interrogantes, se plantean **tres dimensiones** que ayudan a resolverlas: Dimensión organizacional, territorial y sectorial.

**1.1 Dimensión organizacional:** Esta dimensión corresponde a **la estructura interna** que determina la manera en que nos organizamos para llevar a cabo nuestro trabajo. A partir de ello, se establecen áreas o líneas de acción, sus objetivos, actividades, cargos, roles y responsabilidades por cada área y cómo estas se relacionan para llevar a cabo los objetivos de la organización o espacio cultural.

Abordar esta dimensión nos permite generar un análisis de nuestra organización, detectando fortalezas y posibles brechas que estén afectando la manera de desarrollar nuestro quehacer. Resulta importante identificar con claridad nuestra estructura organizacional, si tenemos canales de comunicación oportunos entre áreas de trabajo, si contamos con protocolos de seguimiento y evaluación de procesos y proyectos, entre otros aspectos relevantes.

A partir de ello, nos podemos hacer las siguientes preguntas: **¿Cuál es el equipo de trabajo del espacio cultural? ¿Cuántas áreas de trabajo desarrollamos? ¿Somos suficientes para desarrollar todas las actividades que realizamos? ¿Cómo hacemos un seguimiento y evaluamos? ¿Contamos con canales de comunicación fluidos?**

**1.2 Dimensión territorial:** Análisis de los **principales factores del territorio**, concebido de forma social y relacional, es decir, no solo desde la espacialidad geográfica, sino también como campo de relaciones socioculturales que puedan ser elementales o determinantes para el diseño de nuestro PG.

Se considera importante **realizar una caracterización y definición general del territorio**, sin extenderse en elementos de carácter sociodemográfico que aletarguen la investigación o desvíen el foco.

Recordar que es un diagnóstico participativo para la planificación de nuestro espacio cultural, para lo cual podemos levantar información relevante, como por ejemplo: cantidad de habitantes, definición de territorio rural o urbano, cantidad de espacios culturales, cantidad de escuelas, principales disciplinas artísticas que se realizan, principales actividades culturales y patrimoniales del territorio.

En esta dimensión territorial, puedes acudir a bibliografía y fuentes secundarias haciéndoles las preguntas pertinentes:

- **Política Nacional de Cultura:**<sup>14</sup> La Política Nacional de Cultura define los lineamientos y orientaciones del quehacer del Estado en el campo cultural para el país en su conjunto. Con este documento podríamos responder las siguientes preguntas sugeridas: ¿Cuáles son las principales directrices y cómo se vinculan o no con la misión de mi Espacio Cultural? ¿Qué definiciones utilizan que tengan pertinencia con nuestro PG?.

- **Políticas Regionales de Cultura:**<sup>15</sup> Las Políticas Regionales de Cultura se hacen cargo de las **particularidades territoriales existentes a lo largo del país**, fijando los criterios que guían la acción pública en materia cultural en cada una de las 16 regiones del país. Con este documento podríamos responder la siguiente interrogante: ¿Qué información nos puede entregar sobre el desarrollo cultural en mi región?.

- **Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO):**<sup>16</sup> Es el principal instrumento de planificación y gestión que, según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, cada municipio debe tener. **Su objetivo es orientar el desarrollo de la comuna y es de vital importancia para la gestión municipal.** A este documento, podríamos preguntar: ¿Cuáles son las características sociodemográficas pertinentes a relevar para el diagnóstico de la situación cultural de mi territorio? Por ejemplo, porcentaje de ruralidad, de población en condiciones de vulnerabilidad, barreras de acceso, entre otros.

<sup>14</sup> Puedes revisar la Política Nacional de Cultura (2017-2022) ingresando al siguiente enlace: <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/nacional/>

<sup>15</sup> Puedes revisar la Política de Cultura de la región en la cual está inserto el Espacio Cultural en el siguiente enlace: <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/regionales/#>

<sup>16</sup> Para conocer el PLADECO de la comuna donde está inserto el Espacio Cultural debes dirigirte a la página institucional del municipio o bien solicitarlo directamente ya que es un instrumento público.

• **Plan Municipal de Cultura (PMC):**<sup>17</sup> Es un instrumento u hoja de ruta de la gestión municipal que busca definir y priorizar objetivos para el desarrollo cultural de las comuna. Según la *Guía Metodológica para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura* realizada por la Universidad de Concepción (2023) “el Plan Municipal de Cultura es, por tanto, una muestra tangible de la política cultural del municipio y que es válida ante la ciudadanía y otros actores e instituciones a los cuales se les solicitará colaboración, cooperación y/o financiamiento”. Con este documento podremos resolver algunas preguntas que nos sirvan para el PG, por ejemplo: ¿La comuna donde se ubica mi espacio cultural cuenta con un PMC? ¿Cuáles son los principales lineamientos del PMC? ¿En cuál de los lineamientos se puede vincular la misión de mi espacio? ¿Cómo la municipalidad puede ser uno de nuestros aliados en la construcción e implementación del PG?.

• **Todo lo anterior busca construir una definición general de las características del territorio y, además, identificar con mayor precisión el contexto relacional del espacio cultural en el territorio, es decir, la vinculación directa con el ecosistema cultural y la forma en que se desarrolla esa vinculación.**

También puedes revisar otras fuentes de información como:

• **Instituto Nacional de Estadísticas (INE):**<sup>18</sup> El INE es el organismo del Estado encargado de producir las estadísticas oficiales del país. En él puedes encontrar información anual con cifras de la producción y gestión de bienes y servicios culturales y de la participación de las personas en la diversidad de la oferta cultural disponible en el territorio. Recomendamos revisar encuestas de Consumo Cultural: Anuario de Cultura y Tiempo Libre y los informes anuales de estadísticas culturales.

• **Desarrollo Humano en Chile:**<sup>19</sup> Trabajo integral centrado en reducir la desigualdad y la vulnerabilidad, con el fin de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Podemos preguntarle al documento ¿Qué Objetivos de Desarrollo Sostenible se alinean con nuestro proyecto? ¿Qué datos sirven para fundamentar nuestro trabajo en el territorio? (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo).

<sup>17</sup> Para conocer el PMC de la comuna donde está inserto el Espacio Cultural debes dirigirte al departamento o dirección de cultura del municipio y solicitar este instrumento público.

<sup>18</sup> Link página Instituto Nacional de Estadísticas (INE): <https://www.ine.gob.cl/>

<sup>19</sup> <https://www.undp.org/es/chile>

- **Observatorio Cultural:**<sup>20</sup> Dependiente de la Subsecretaría de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, busca contribuir al conocimiento, reflexión, debate y toma de decisiones sobre el campo cultural y artístico de Chile a partir de información confiable, oportuna y relevante. Le podemos preguntar al documento ¿Cómo se relaciona el patrimonio con nuestro proyecto? ¿Cómo se ha involucrado la ciudadanía estos últimos años en la participación cultural? ¿Qué estadísticas respecto a participación nos interesa revisar?.

**1.3 Dimensión sectorial:** Es el **análisis de los factores del campo/s cultural/es en los que se circumscribe nuestro quehacer**. En este sentido, podemos hablar de sectores reconocidos de la cultura como el patrimonio cultural y natural, las artes visuales, las artes escénicas, la música, el sector audiovisual o el literario, o sectores menos estandarizados como las festividades, el turismo cultural, los medios de comunicación, la cooperación internacional, el diseño o la participación ciudadana, por citar algunos. El comportamiento y las dinámicas de crecimiento y desarrollo del sector será el objeto de nuestro análisis.

- **Políticas sectoriales:**<sup>21</sup> Las políticas sectoriales **buscan implementar estrategias que desarrollen y fortalezcan diversos sectores artísticos en un contexto global**. En la actualidad, podemos encontrar políticas sectoriales vinculadas a la artesanía, artes de la visualidad, artes escénicas, diseño, arquitectura, libro y lectura, música y audiovisual. A estos documentos podemos hacerles las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los énfasis que promueve la política sectorial vinculada al quehacer de la organización? ¿Cómo fortalecer el sector artístico en el que nos desenvolvemos con los datos relacionados con las políticas sectoriales?.

## 2. ¿Quiénes somos nosotros en este contexto?

Es fundamental a la hora de construir nuestro PG y en su etapa co-diagnóstica, saber qué **rol cumple el Espacio Cultural en el entorno en el que estamos inmersos, o cómo nos perciben la comunidad con la que nos vinculamos**. ¿Somos un espacio legitimado por la comunidad? ¿Somos un espacio que se reconoce abierto a la comunidad? ¿Somos un espacio dedicado a la difusión de

<sup>20</sup> Ver estudios en <http://observatorio.cultura.gob.cl/>

<sup>21</sup> Puedes revisar la política sectorial vinculada al quehacer del Espacio Cultural ingresando al siguiente enlace: <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/>



las artes y las culturas? ¿Qué particularidades tiene nuestro espacio que puedan ser beneficiosas para el territorio en el que estamos inmersos?.

Tal como revisamos en la dimensión organizacional, es importante implementar acciones de trabajo que permitan fortalecer nuestras dinámicas organizacionales al interior de los equipos de trabajo, esto es fundamental para lograr definir nuestras orientaciones y mirada grupal cohesionada desde las certezas con las que contamos como espacios culturales.

El fortalecimiento del trabajo en equipo permite accionar desde una inteligencia colectiva, lo que nos da la posibilidad de crear dinámicas horizontales, optimizar tiempos y propiciar espacios colaborativos.<sup>22</sup>

Al respecto un comentario de las experiencias compartidas en los grupos focales realizados para elaborar esta Guía.

• **Los equipos que se hagan cargo en el caso de la elaboración y diseño de los Planes de Gestión, necesariamente tienen que ser multidisciplinarios en cuanto a abordar herramientas de psicología social más allá de lo participativo, comunicacional, entre otros (Profesional Programa Red Cultura, Región de Valparaíso).**

Es fundamental, para identificar nuestro rol en el territorio, reconocer nuestras herramientas y saberes como espacio y potenciar la profesionalización del equipo para un buen funcionamiento que aporte a fortalecer el trabajo en equipo, donde la responsabilidad y la confianza en el trabajo de los demás son estructurales para sostener la gestión y administración del espacio.

### 3. ¿Con quiénes nos vinculamos y con quiénes nos podemos vincular?

En la etapa de Co-diagnóstico relacional **es fundamental “mapear”**, es decir **identificar visualmente y localizar espacialmente características relevantes de nuestro territorio y comunidades**, las instituciones, artistas, actorías y agentes socioculturales con los que hemos realizado algún tipo de vinculación y que se puede proyectar en los horizontes de nuestro PG. Para este proceso será de gran ayuda clasificar el tipo de vinculación que tenemos con dichos agentes socioculturales, estos pueden ser:

<sup>22</sup> Para ver herramientas de trabajo organizacional pueden revisar el banco de metodologías participativas que están en el anexo número 3.

- Colaboración directa.
- Aliados.
- Apoyo en difusión.
- No vinculación.

Al mapear e identificar espacios con los que no hay vinculación podemos ahondar en los motivos e iniciar conversaciones para incorporar nuevos aliados o colaboradores a nuestra gestión.

El objetivo último de este paso es la identificación de grupos representativos de la comunidad que nos permitan esclarecer el entramado social de nuestro territorio, reconociendo también las distintas trayectorias, saberes, experiencias y aprendizajes de instituciones educativas, municipios, organizaciones sociales, juntas vecinales, clubes deportivos, sindicatos, organizaciones de mujeres y disidencias sexo-genéricas, líderes y lideresas territoriales.<sup>23</sup>

#### **4. Perspectivas metodológicas**

Estas perspectivas metodológicas son **herramientas, instrumentos y enfoques que tomaremos para elaborar el co-diagnóstico** que siempre debe ser participativo.

**4.1 Metodología cuantitativa:**<sup>24</sup> corresponde a **todo aquello que puede ser medido e incluye todo tipo de cuantías**, cifras que nos entreguen antecedentes relevantes. Ejemplo: cifras de públicos, medios de comunicación con los que tienen vinculación, costos gestionados con terceros, cantidad de artistas locales, etc.

Dentro de la metodología cuantitativa, el instrumento más utilizado son las encuestas. Consiste en una técnica de estudio cuantitativo que se produce en un proceso que generalmente contempla un muestreo, levantamiento de datos y análisis estadístico. La limitación de la encuesta es que no indaga en causas, solo cruza información que será concebida como opiniones.

<sup>23</sup> Para ver estrategias de mapeos colectivos recomendamos revisar Iconoclasistas en el siguiente link: <https://iconoclasistas.net>, además las metodologías participativas del anexo 3.

<sup>24</sup> Para profundizar en estrategias metodológicas participativas, ver anexo 3.

Para la construcción de una encuesta debemos considerar los siguientes puntos:

1. Definir el objetivo de la encuesta.
2. Sobre este propósito se construye el cuestionario.
3. Definir el grupo humano, es decir, la población a encuestar.
4. El cuarto paso es el de la representación o el diseño muestral. Es donde se debe definir el tamaño de la muestra, es decir, el número de personas a encuestar para que el instrumento sea representativo.
5. Definir el formato de la encuesta. ¿Esta será aplicada personalmente? ¿Se imprimirá? ¿Se usarán canales digitales? Una buena estrategia para conseguir llegar a la muestra estimada es ofrecer premios o gratificaciones a quienes contesten la encuesta, por ejemplo: regalar una entrada para ver alguna obra al espacio cultural o un descuento.
6. El sexto paso es la digitalización de la información, es decir, traspasar la información obtenida a un documento común para su posterior análisis. Este paso dependerá de la decisión sobre la forma de aplicar la encuesta.
7. Analizar la información obtenida, para lo cual se recomienda trabajar junto a algún experto o experta que pueda interpretar los datos recogidos.
8. Generar un reporte para presentar la información obtenida.

**4.2 Metodología cualitativa:** Será todo aquello que se evalúa vía la percepción de un determinado tema. Incluye todos los aspectos relacionados con la opinión y percepción del sujeto, lo que no es cuantificable, pero que entrega importante información sobre el alcance e impacto real de la acción del espacio en el territorio.

Dentro de las metodologías participativas destacamos las cartografías, los grupos focales o *focus group* y las entrevistas estructuradas y

semiestructuradas. Las entrevistas estructuradas funcionan como un cuestionario cerrado. Las semi-estructuradas son el método cualitativo más comúnmente usado, esta técnica permite un grado de flexibilidad dentro de la entrevista (McDonald & Headlman, 2009).

La idea es que los instrumentos metodológicos seleccionados respondan a los objetivos planteados en cada etapa y subetapa del ciclo.

**4.3 Metodología mixta:** La investigación mixta es una metodología de investigación que **consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa**. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación que no podría dar cada uno de estos métodos por separado.

Por ejemplo: Si vamos a realizar un mapeo de espacios y actores con los que podemos vincularnos es conveniente utilizar una metodología mixta que cuantifique las actorías y también nos entregue información experiencial, subjetiva y situada del tipo de vinculación que tenemos con esos actores o espacios, para esto sería conveniente usar el instrumento Cartografía y *focus group* del Banco de estrategias participativas.

## 5. Análisis del co-diagnóstico:

Es la **etapa en la que se analiza toda la información levantada**, tanto en la investigación bibliográfica como en las instancias participativas, entrevistas, *focus group*, encuestas, entre otros.

Es fundamental no obviar ni negar los disensos que se hayan generado en este proceso, ya que son claves para identificar las principales problemáticas sociales, sectoriales y territoriales.

También es importante diagnosticar la gestión interna del espacio si es que este ya estuviera en funcionamiento, es decir, su equipo de trabajo junto a sus respectivos roles y tareas asociadas a los mismos, para ver de qué forma este equipo u organigrama podría hacer frente a los hallazgos del co-diagnóstico relacional.

En el análisis de la información levantada se pondrán en valor las características representativas del espacio y se realizará una jerarquización de problemas y necesidades, estableciendo criterios de priorización siempre vinculados a nuestras posibilidades como espacio cultural.

Es importante en este proceso el reconocimiento constante de las potencialidades que, como espacio cultural, se tienen para afrontar y superar las problemáticas, pues es desde allí donde pueden nacer múltiples alternativas reales que, junto con mejorar nuestras condiciones, contribuyan a afianzarnos como integrantes de la comunidad artístico-cultural.

### Matriz de análisis:

La matriz de análisis **es un instrumento o herramienta que nos permite ordenar la información levantada y sacar el mayor provecho** de esa información.

Acá te mostramos un ejemplo:

En un diagnóstico realizado quisimos sacar información sobre la Participación Cultural de la Comunidad X en el Centro Cultural Y. Esta fue la matriz construida.

Matriz de análisis de Participación Cultural en Diagnóstico Participativo de Centro Cultural Y.

Personas	¿Cree que existen brechas de acceso para participar del Espacio Cultural?	Reconoce brechas de acceso estructurales	Reconoce brechas de acceso simbólicas	Frecuencia con la que ha participado culturalmente del espacio el último año
<b>Persona A</b>	Sí	No	Sí	2
<b>Persona B</b>	Sí	No	No	5
<b>Persona C</b>	Sí	No	Sí	0

**Tabla 1:** Ejemplo de matriz. Elaboración propia.

Al realizar una matriz construimos una estrategia para visualizar la información que va a favorecer el análisis. Por ejemplo, con esta matriz podemos ver que todas las personas convocadas reconocen que hay brechas de acceso para la participación en el centro cultural. Sin embargo, ninguna de ellas reconoce brechas estructurales, como transporte, precio de las entradas, ubicación del espacio, más bien se reconocen brechas simbólicas, un espacio con cierto sesgo de clase o con contenido muy de nicho y poco convocante para públicos más diversos, etc.

## **6. Validación y socialización del diagnóstico:**

Este paso es fundamental para dar a conocer el proceso realizado, las problemáticas trabajadas y las formas en cómo, colectivamente, se ha resuelto superarlas. Sistematizar acuerdos, informar y socializar es un momento relevante para integrar a la mayor cantidad de personas al trabajo participativo y con públicos. Sobre el Enfoque de Públicos se profundiza en el capítulo 5.

Algunas acciones que puedes utilizar para la validación y socialización del co-diagnóstico son:

- Presentación de un informe resumen con los resultados del co-diagnóstico y principales hallazgos a la mesa territorial<sup>25</sup> y personas con las cuales se trabajó para levantar esta etapa.
- Enviar informe resumen a través de *mailing* (envío de correos electrónicos como estrategia de marketing) a agentes culturales vinculados con el espacio.
- Elaborar y publicar gráficas en redes sociales que den cuenta de los principales hallazgos.
- Realizar una instancia participativa donde se expongan los hallazgos, los principales acuerdos y disensos del co-diagnóstico.

<sup>25</sup> Su definición se puede encontrar en el anexo 1: glosario de términos.

### A modo de síntesis:

**Los diagnósticos participativos son una metodología de la que se tienen que apropiarse los espacios culturales para ser aplicados las veces que se consideren necesarias con el fin de fortalecer el trabajo con nuestras comunidades.**

**Por lo anterior, es fundamental entregar una experiencia horizontal, cómoda y de respeto en cada instancia en la que se involucre a la comunidad, usando y diversificando los medios de comunicación.**

**Es probable que muchos temas queden fuera, por esto es importante definir bien los objetivos de nuestro diagnóstico y, al identificar las principales necesidades, reconocer las posibilidades reales con las que cuenta el espacio para abordarlas en el plan de gestión (PG).**

**Es muy importante estrechar vínculos con la mesa territorial y/o la comunidad participante de forma respetuosa y sostenida, la instrumentalización de las comunidades puede condenar la gestión de un espacio al fracaso.**

En el anexo 3 de la guía se publica un Banco de Metodologías Participativas, donde se podrán encontrar más instrumentos y herramientas para desarrollar un co-diagnóstico relacional, tales como mapeos colectivos, entrevistas, encuentros participativos según comunidades, entre otros.

## ETAPA 2: Co-diseño y planificación

*Si la política en las prácticas colaborativas es la forma de la experiencia, los resultados de los proyectos colaborativos tienen su propio “régimen de la experiencia” (Bishop, 2016)*

La etapa de co-diagnóstico es esencial para el co-diseño y la planificación de un PG. Con un levantamiento de información objetiva y participativa se podrá tener una visión realista de la organización y de su entorno sociocultural para definir los lineamientos de trabajo, cambios o mejoras que es necesario impulsar y con ello construir un plan de trabajo que permita alcanzar los objetivos deseados. En el co-diagnóstico se lograron identificar problemáticas y necesidades, a la vez que se identificaron temáticas relativas

al trabajo con los públicos. Esta información levantada es crucial para poder diseñar de manera colaborativa los lineamientos de trabajo del Espacio Cultural en el corto, mediano y largo plazo. El co-diseño se elabora con el equipo de trabajo, con la mesa territorial<sup>26</sup> y con parte del público permanente del espacio que puede aportar desde su apreciación y experiencia.

### **Objetivo y principios orientadores**

**El co-diseño es una decisión política en torno a la planificación estratégica de un espacio cultural donde confluyen y dialogan diversos saberes y prácticas.** Es una determinación metodológica que contribuye al desarrollo de los procesos artísticos y culturales de nuestro espacio cultural en el territorio.

El co-diseño nos permitirá construir los lineamientos estratégicos que respondan al co-diagnóstico levantado y la planificación establecerá las acciones específicas enmarcadas en tiempo y espacio que permitirán darle sostenibilidad a los lineamientos construidos.

A partir de ello, como espacios culturales podemos preguntarnos: **¿Tenemos los recursos humanos y materiales para resolver las problemáticas diagnosticadas? ¿Tenemos el tiempo suficiente para abordarlas? ¿Alguna de las problemáticas planteadas aborda una temática importante para nuestro espacio cultural?**

Decidimos co-diseñar desde el **“pensamiento experimentador” que se nutre del estudio, el diálogo, la lectura y el intercambio en diversas orientaciones y direcciones**, abierto a las experiencias y coyunturas en todo momento, sin por esto perder el norte de nuestros objetivos.

El co-diseño también contempla un trabajo participativo que permita integrar y articular, en una acción coherente, los diversos intereses y perspectivas que se encuentran asociados al espacio cultural y al territorio donde está inserto.

<sup>26</sup> Puedes revisar la definición de este término en el glosario.



**Es necesario realizar una planificación que permita orientar la ejecución de los objetivos que nos proponemos.** Esta será la carta de navegación que nos guiará para construir nuestros lineamientos, concretar nuestras ideas y satisfacer las necesidades del medio en que nos desempeñamos y el territorio en el que trabajamos.

Partimos de la base de que no podemos abstraernos de las realidades y de las dinámicas culturales que se transforman permanentemente en el territorio y en los diversos campos artísticos y culturales, y tomamos la acción creativa como acción transformadora.

**Promovemos un desarrollo cultural procesual,** es decir, **una secuencia de acciones que otorgan agencia tanto a gestores como a comunidades,** donde nos reconocemos como sujetos activos en la búsqueda de mejoras territoriales y sectoriales. Esta comprensión activa nos conduce a dinamizar la cultura, a abrirnos a la reflexión, cuestionar los mandatos establecidos y también a cuestionar los propios mandatos que nuestros mismos espacios establecen. Es por esto que la vinculación con las comunidades y públicos es esencial, ya que están en constante transformación y los espacios tienen el desafío de poder responder a los cambios.

**Ruta metodológica para el desarrollo del Co-diseño relacional:** “es necesario dinamizar simbólicamente los espacios para poder reforzar las comunidades” (T. Peters, entrevista, enero 2023).



**Esquema 4:** Ruta metodológica para la etapa de co-diseño de un PG. Elaboración propia

En el co-diagnóstico obtuvimos la información necesaria para saber dónde están situados los espacios, cuáles son las principales problemáticas e intereses en miras de responderlos. Ese margen de realidad que se levantó permite vislumbrar las brechas y desafíos detectados, así como también los intereses de las y los participantes en la construcción de objetivos para establecer las principales estrategias que van a orientar la ejecución del PG.

Es el momento de definir **posibilidades de acción**, tomando en consideración los **hallazgos del diagnóstico** y también las herramientas con las que el espacio cuenta para ejecutarlas. Es por ello que es importante la **apertura a la reflexión conjunta**, darse la posibilidad de cuestionar lo establecido como estrategias de diseño y planificación cultural, y también lo establecido por cada espacio cultural. Al respecto, resulta interesante la observación que hacen algunos espacios internacionales como “Todo por la Praxis”<sup>27</sup> en Madrid, España, y “Martadero”<sup>28</sup> en Cochabamba, Bolivia, en torno al quehacer cultural y la necesidad de marcar la diferencia entre lo institucional y una práctica que se instituye, teniendo esta última una capacidad de ser más porosa, más diversa, más original, permeable a las transformaciones. Esa apertura les ha permitido a los espacios mencionados adaptarse a los cambios y desafíos del quehacer cultural y mantener la sostenibilidad de sus espacios.

**La apertura al cuestionamiento interno otorga la posibilidad de crear con otros, de construir directrices y lineamientos que respondan a los principios del espacio sin perder de vista el diálogo y vínculo con una comunidad activa, participante; una comunidad devenida en público.**

**Planificar** es reflexionar antes de actuar; tomar decisiones pensando en causas y consecuencias, teniendo como antecedente principal el co-diagnóstico levantado.

<sup>27</sup> Todo por la praxis es un colectivo artístico radicado en España, dedicado al activismo ciudadano en espacios públicos y comunes como alternativa a la ciudad neoliberal. Sitio web: <https://todoporlapraxis.es/>

<sup>28</sup> Un proyecto integral y multidimensional, ubicado en la zona de Villa Coronilla de Cochabamba (Bolivia) que desde hace 14 años trabaja enfocado en una incidencia responsable mediante mecanismos artístico-culturales. Sitio web: <https://martadero.org/>

El proceso de co-diseño abarca distintos elementos que deben ser considerados para una planificación:

- Tener una meta hacia la cual caminar.
- Definir con claridad los objetivos deseados.
- Explorar las distintas acciones a emprender para lograr dichos objetivos y los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para emprenderlos.
- Ejecutar las acciones seleccionadas y evaluar los resultados de su materialización para cambiarlas si fuese necesario, considerando que es fundamental que nuestra herramienta de planificación sea flexible, es decir, se adapte a los cambios contextuales a los cuales nos enfrentamos. Una planificación rígida genera espacios poco resilientes a los cambios.
- Mapear vías de financiamiento según las líneas estratégicas establecidas.

### Co-diseñemos:

En este sentido, una vez levantado el diagnóstico nos disponemos en igualdad de condiciones y en un tiempo político-afectivo a crear mapas entre las precisiones conceptuales y la deriva experimental. Se trata de activar un diálogo relacional con la comunidad y los agentes involucrados que vayan hilvanando las estrategias necesarias para darle acción a nuestro PG.

**La redacción del objetivo viene a sistematizar el desarrollo del PG hasta este punto,** de modo que hay que identificar los elementos relevantes implícitos en las preguntas que se han ido respondiendo en cada etapa de la elaboración del PG.

## Construcción de objetivos para el PG:

Debemos tener claro que la planificación es un instrumento y no un fin en sí mismo, es el instrumento que nos permitirá alcanzar los objetivos que nos proponemos según el diagnóstico levantado:

- **Objetivo general:** ¿Qué vamos a realizar? Definir lo que se quiere hacer y los logros a alcanzar.
- **Objetivos específicos:** ¿Cómo y con quiénes lo vamos a realizar? Demarcar lineamientos orientadores para concretar acciones.

Es importante considerar que todo objetivo debe estar enmarcado en un tiempo y espacio para darle pertinencia a la elaboración de nuestro PG.

A través del diagnóstico, se pueden identificar las principales problemáticas y hallazgos y, con ellos, las relaciones causales que hay entre el problema o necesidad a satisfacer, con sus causas y efectos, para luego desprender desde allí los objetivos y resultados esperados del PG junto a la mejor estrategia para implementarlo.

La *Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal* del MINCAP,<sup>29</sup> en ese entonces CNCA (2011), tiene en su capítulo dos, un apartado dedicado a la elaboración de proyectos culturales que presenta una excelente herramienta para la construcción de objetivos que podemos extrapolar para los PG. La matriz o árbol de problemas que ahí se ilustra presenta una relación causal entre necesidades y soluciones propuestas, donde las soluciones a las problemáticas detectadas pasan a ser los objetivos a desarrollar durante el proyecto o, en este caso, para el PG.

## Manifiesto, declaración de principios de un espacio cultural

Una vez que el equipo del espacio sabe cuáles son sus condiciones actuales, en relación a infraestructura, organización y vinculación, y con el co-diagnóstico ejecutado junto a los objetivos planteados, se puede avanzar en la ruta hacia la elaboración de la misión, visión que, para efectos de esta guía, corresponde al manifiesto o declaración de principios.

<sup>29</sup> Este documento está disponible en el siguiente link: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf> y la herramienta Árbol de problemas se puede encontrar en la página 25.

Este manifiesto se puede construir en base a las siguientes preguntas:

**¿Cómo estamos? ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿De qué forma avanzamos? ¿Cómo y con quiénes queremos trabajar? ¿Cómo queremos vernos como organización de aquí a 3 o 5 años? ¿Qué nos gustaría que se dijera de nuestra organización? ¿En qué queremos ser sobresalientes?.**

**Las respuestas serán argumentos que nos otorguen la razón de ser en la multipertenencia,** es decir, en todas las diversas formas que puede asumir la pertenencia a un espacio, territorio, campo cultural, disciplinas artísticas, etnias, rangos etarios, entre otras. La razón de ser se debe definir de manera precisa y concreta para guiar el actuar del espacio en el día a día. Además, debe considerar el “a dónde se dirige” el espacio cultural y cuáles son sus metas a mediano y largo plazo.

Estos argumentos nos permiten definir la ética del trabajo, construir expectativas humanas, políticas, sociales y sinceras con nuestra realidad como espacios, desde lo material a lo simbólico.

**El espacio y la organización que lo compone deben asumir un compromiso ético y político en relación a los lineamientos estratégicos del PG, donde los objetivos individuales de desarrollo profesional, artístico, no deberían sobreponerse a los objetivos colectivos de creación y desarrollo cultural.**

#### **Marco teórico:**

Al momento de elaborar un PG, es necesario sentar un marco teórico que nos entregue un enfoque, conceptos y posicionamiento en un espacio y lugar determinado.

**El marco teórico es la construcción teórico-conceptual de las categorías que son transversales para el trabajo de los espacios culturales.** Para elaborar un marco teórico tenemos que ir a las principales discusiones bibliográficas en relación a un concepto y a las modificaciones que este concepto ha sufrido con el tiempo. Los conceptos se renuevan porque los contextos que los dotan de existencia también cambian, por ejemplo, no es lo mismo hablar de cultura a principio de 1900 que hablar de culturas en el siglo XXI. A partir de esa discusión bibliográfica ponemos

los conceptos en diálogo con nuestros saberes y prácticas y construimos categorías situadas.

Algunas categorías importantes a desarrollar pueden ser: Arte y estética relacional, Reciprocidad, Democracia cultural, Participación como derecho cultural, Territorio, entre otros.

### **Enfoque de públicos**

Establecer un enfoque de públicos en relación al manifiesto y marco teórico elaborado es crucial, por ello en esta guía se ha elaborado el Capítulo 5 para este punto. A continuación, dejamos ciertas directrices:

- Públicos como diversas formas de participación cultural y participación como derecho cultural.
- Públicos como agentes creativos.
- Criticar la noción estancada de públicos que los entiende solo como consumidores de oferta programática del espacio cultural.
- Abordar el enfoque de públicos de manera procesual ¿en qué momento estamos en relación al trabajo de públicos?.
- Públicos podemos ser todas las personas.

### **Planificación de líneas estratégicas**

**La planificación es un modo de estructurar la acción y eso supone la integración y articulación de intereses y perspectivas diversas.**

En esta etapa, es fundamental establecer líneas estratégicas transversales en la gestión del espacio y no solo proyectos satélites que llenan de actividades y programación sin una estructura, una columna vertebral que los sostenga y los habilite.

**La calidad, sustentabilidad y posibilidad de realización de un PG dependen de su capacidad para integrar y dar coherencia a las necesidades, voluntades y deseos de quienes lo implementarán, siempre en vínculo sostenido y horizontal con los agentes de la comunidad y sus públicos.**

### **¿Cómo construimos las líneas estratégicas?**

Las líneas estratégicas corresponden a la decisión sobre qué vía tomar para resolver o hacernos cargo de los hallazgos de nuestro diagnóstico y de los objetivos propuestos para nuestro PG. Esta debe ser una decisión que incorpore opiniones de distintos actores.

En la construcción de estas líneas es trascendental comprometerse y sostener el enfoque de públicos, entendiéndoles como agentes creativos activos dentro de un territorio y no meros consumidores de programación.

Se pueden considerar diversas líneas estratégicas según los énfasis de los espacios y las características socioculturales del territorio. **Para efectos de esta guía se consideran tres líneas estratégicas fundamentales para la planificación de los espacios:**

- 1.** Línea estratégica para el fortalecimiento de la curaduría y profesionalización del espacio.
- 2.** Línea estratégica para sostener la vinculación y participación activa de las comunidades.
- 3.** Línea estratégica para otorgar sostenibilidad y proyección al espacio.

### **¿Cómo realizamos la priorización de proyectos que se enmarquen en esas líneas estratégicas?**

En este ámbito se propone una priorización basada en un punto de encuentro entre los intereses del espacio y las necesidades e intereses de la comunidad involucrada, donde agentes territoriales operan como colaboradores, y se toma distancia de posturas asistencialistas que planifiquen a sabiendas de lo que “el otro necesita”, sin construcciones colectivas previas.

En este momento, también es bueno ver qué tan distantes estamos como espacios de la Política Regional de Cultura y situarnos de manera consciente en proximidad o cercanía, indiferencia o lejanía frente a esas directrices. Lo importante es que esa toma de posición sea una decisión consciente, argumentada, resultado de un proceso colaborativo de construcción y no una acción improvisada.

Un ejemplo a considerar en la planificación participativa son los presupuestos participativos que ha levantado la Municipalidad de Valparaíso donde mediante la implementación de la Mesa Comunal de las Culturas, que se concibe como un espacio de participación ciudadana para co-gestionar el Plan Municipal de Cultura (PMC), facilitan apoyo en recursos técnicos y financieros para el desarrollo de las iniciativas culturales que levantan las mismas mesas.

Consideramos necesario planificar y priorizar en tres escalas simultáneas que surgen de las líneas estratégicas levantadas:

**1. Priorización por línea curatorial del espacio:** Esto dice relación con considerar los contenidos teóricos y apreciaciones estéticas, como parte fundamental para el espacio cultural, vinculándose con sus decisiones curatoriales. Esta priorización va a poner por delante la calidad de contenidos que difundan los espacios desde las diversas manifestaciones artísticas que programen.

Por ejemplo, en una instancia participativa con la agrupación gremial Red de Salas de Cine Independiente<sup>30</sup> se preguntó por los contenidos de exhibición de sus películas en relación a la priorización curatorial de sus espacios, esto fue lo que surgió:

<sup>30</sup> Sitio web Red de Salas de Cine Independiente: <https://www.redsalas.cl/site>





Ejercicio realizado por la Agrupación Gremial Red de Salas de Cine Independiente (2023).

En este pizarrón, los distintos/as representantes de salas de cine independiente iban plasmando sus intereses y prioridades en relación a la curatoria de sus espacios.

**2. Priorización participativa:** Esto va a otorgar mayor importancia a generar instancias de vinculación y participación, independiente de los contenidos o líneas curatoriales específicas del espacio, enfocándose en la convocatoria y asistencia en vez del contenido.

**3. Priorización para sustentabilidad y proyección del espacio:** Se superponen las necesidades de generar acciones para sostener el espacio por sobre otras líneas estratégicas. Esto puede conllevar la inversión en capacitación y profesionalización del equipo, realizando actividades para juntar fondos y financiar gastos basales de la infraestructura u otras aristas similares.

## ¿Cómo podemos trabajar las líneas estratégicas?

Una forma interesante de trabajar las estrategias es mediante una tabla de priorizaciones. Podemos construir una tabla estableciendo jerarquías con colores o símbolos que emerjan del imaginario y praxis del mismo espacio.

Cada lineamiento estratégico debe definirse espacial y temporalmente, alinearse a alguna de las tres escalas de priorización mencionadas y contener un programa y proyectos que lo alimenten:

Ejemplo:

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento de la curaduría y profesionalización del espacio</b>	
<b>Descripción:</b>	
<b>PROGRAMA:</b> (componente o área sustancial del quehacer del espacio)  <b>PROGRAMA DE CO-PROGRAMACIÓN CON JÓVENES</b>	<b>Priorización:</b> Priorización participativa
	<b>Objetivo específico del programa:</b> promover la participación de jóvenes
	<b>Proyectos asociados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de gestión cultural en escuelas</li> <li>Mesas de trabajo de co-programación</li> </ul>
	<b>Tiempo:</b> 1 año
	<b>Vías de financiamiento y sostenibilidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fondart Regional</li> <li>FNDR, 2% de cultura</li> </ul>
	<b>Organizaciones y/o agentes culturales colaboradores:</b> Escuelas del territorio y Municipalidades
	<b>Medios de verificación:</b> listas de asistencia, fotografías y/o registro audiovisual, entre otros.
	<b>Mecanismo de evaluación:</b> focus group al finalizar el proceso, encuesta a participantes, entre otros.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento de la curaduría y profesionalización del espacio	
Descripción:	
<b>PROGRAMA:</b> (componente o área sustancial del quehacer del espacio)  <b>PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTERNA PARA EL EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>Priorización:</b> Priorización para la sustentabilidad y proyección del espacio
	<b>Objetivo específico del programa:</b> Promover la profesionalización del equipo de trabajo
	<b>Proyectos asociados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones para el trabajo colaborativo</li> <li>• Vinculación con espacios para compartir saberes</li> </ul>
	<b>Tiempo:</b> 2 años
	<b>Vías de financiamiento y sostenibilidad:</b> Fondos municipales de cultura
	<b>Organizaciones y/o agentes culturales colaboradores:</b> Universidades, organizaciones culturales especializadas en las materias tratadas, agentes culturales del territorio, entre otros.
	<b>Medios de verificación:</b> Fotografías, registro audiovisual, entre otros.
	<b>Mecanismo de evaluación:</b> Encuesta a trabajadores del espacio cultural en relación a los aprendizajes esperados y a objetivos que se lograron

**Tabla 2:** Construcción líneas estratégicas y su priorización. Elaboración propia

Esta tabla de priorizaciones nos muestra de qué manera en una misma línea estratégica, en este caso, **la Estrategia de fortalecimiento de la curaduría y profesionalización del espacio**, podemos situarnos en diversas escalas de priorización y ver cómo de esa priorización se desprenden distintos programas y proyectos asociados. Para trabajar la línea curatorial priorizando la participación, se despliega un proyecto de programación con públicos. Pero para trabajar la misma línea priorizando la sustentabilidad del espacio, se propone un programa de formación interna que fortalezca capacidades y conocimientos. Es necesario destacar que la escala de priorización no es fija y va a depender de las necesidades y recursos con los que cuentan los espacios.

## Sistematización de experiencias

**La sistematización se refiere principalmente a clasificar, ordenar o catalogar datos e informaciones, a ordenarlos de acuerdo a un sistema. Esa noción más tradicional, es necesario complementarla con la praxis proveniente de la educación popular** que entiende la sistematización “en un sentido más amplio, referido no sólo a datos o informaciones que se recogen y ordenan, sino a obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias.” (Jara, 2015)

Las experiencias son procesos complejos, dinámicos y vivos; es relevante plasmar con fidelidad la interpretación de cada experiencia. Cada actividad o paso destinado al diseño del plan debe ser concebido de forma experiencial, histórica y situada. Establecer una interpretación crítica de la experiencia es una de las formas de sistematizar. Cada sistematización debe contemplar:<sup>31</sup>

- a) Ordenar y reconstruir el proceso vivido.
- b) Realizar una interpretación crítica de ese proceso.
- c) Extraer aprendizajes y compartirlos.

Toda la sistematización, tanto del diagnóstico como del co-diseño, nos servirá para realizar una planificación coherente y participativa con un enfoque de derechos que posicione a las comunidades como agentes activos, colaboradores de la construcción de los planes de gestión. Además, la sistematización será parte del archivo del espacio, que nos ayudará a consolidar el manifiesto, las actividades, entre otros.

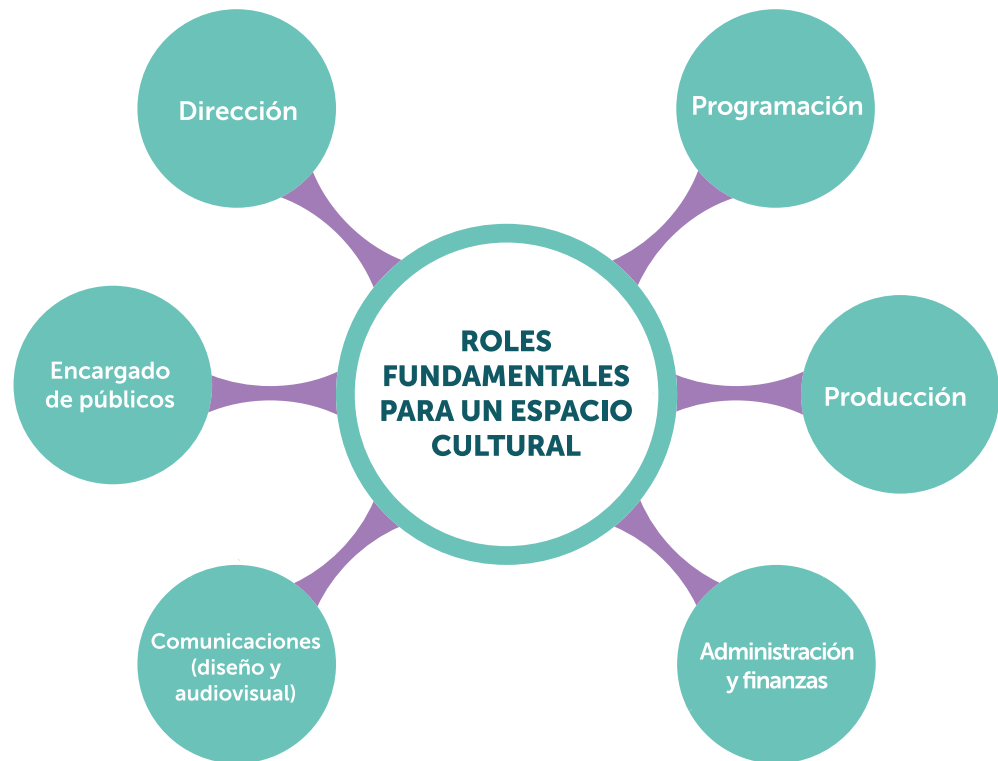
## Organigrama - roles

El organigrama tiene que ver con la estructura organizacional del espacio, son herramientas gráficas que representan la estructura interna de una organización, estableciendo niveles horizontales de trabajo y relaciones existentes entre diferentes áreas y cargos. Está compuesto por cuadros que contienen el nombre y descripción del cargo, así como líneas que establecen las relaciones jerárquicas, comunicacionales y de flujo de trabajo entre estos.

<sup>31</sup> Para profundizar Ver Oscar Jara.

Se construyen perfiles deseados y necesarios para el trabajo y se asignan tareas y roles a cada perfil para luego elaborar una estructura que expresa relaciones de horizontalidad o verticalidad y designe miembros del equipo por áreas.

**Áreas fundamentales para el trabajo de un Espacio Cultural:**



**Tabla 3:** Roles fundamentales para un espacio cultural. Elaboración propia

A continuación podemos ver una forma para definir los cargos del equipo de trabajo:

<b>Cargo</b>	Coordinación área educativa.
<b>Profesional</b>	Nombre persona a cargo.
<b>Área de trabajo</b>	Área educativa.
<b>Programa</b>	Escuela de sonido.
<b>Descripción del cargo, funciones y tareas a desarrollar</b>	Coordinación equipo de trabajo de la escuela, creación de metodología y contacto con participantes.
<b>Reportabilidad</b>	Reuniones cada dos semanas con equipo de trabajo.
	Listado de asistencia.
	Informe con información cuantitativa (caracterización participantes, fotografías) y cualitativa (hallazgos, conclusiones del proceso, apreciaciones participantes y profesores).
<b>Áreas con las cuales se vincula y sus formas de vinculación</b>	Programación: acordando contenidos programáticos acordes a la línea curatorial del espacio.
	Producción: solicitando ficha de necesidades técnicas y de infraestructura para las sesiones de la escuela.
	Administración y finanzas: solicitando presupuestos.
	Comunicaciones: enviando fotografías para redes sociales.

**Tabla 4:** Construcción de cargos de un espacio cultural. Elaboración propia

Es necesario que el organigrama y la gestión interna pasen cada cierto tiempo por una evaluación monitoreo que nos conduzca a preguntarnos de manera constante por la forma en que hemos desarrollado nuestras funciones y ver de qué manera podemos mejorar el trabajo colaborativo, desde un análisis de las prácticas cotidianas.

Aconsejamos siempre incluir en el monitoreo interno a las personas de aseo y seguridad, ya que son quienes están más presentes en los espacios y manejan información relevante sobre las dinámicas de funcionamiento.

## Plan de comunicaciones

Construir un Plan de Comunicaciones, para efectos de esta Guía, consiste en generar una hoja de ruta donde se definan objetivos de comunicación desde el espacio cultural, lo que permita establecer e implementar estrategias de comunicación interna y externa para una gestión, vinculación, posicionamiento, difusión y convocatoria planificada.

Las comunicaciones internas contemplan los acuerdos, canales, límites, herramientas, objetivos y estrategias para una comunicación efectiva, buscando mantener un buen clima organizacional entre quienes trabajan o activan en el espacio cultural.

Las comunicaciones externas consisten en diseñar estrategias para construir vínculos perdurables en el tiempo, de beneficio mutuo. Este espacio cultural cultural manifiesta su estilo a través de los canales y medios adecuados, promoviendo diálogos con los públicos y audiencias, posicionando a su vez la marca de este espacio y sus actividades.

Para este fin se definen estrategias de difusión para visibilizar, por ejemplo, la programación del espacio, aumentando el alcance y participación de los públicos.

Para difundir hay distintos medios y soportes, radios, prensa impresa, redes sociales, medios digitales, presencia en el espacio público, entre otros. El Plan de Comunicaciones tiene que situarse en el contexto del espacio cultural y considerar las particularidades del territorio y comunidades cercanas.

Será de gran aporte generar alianzas colaborativas con medios de comunicación y entidades locales como colegios, juntas de vecinos, centros de salud, lo que más se adecue a los objetivos del espacio.

### Como lineamientos generales, el plan de difusión incluye:

- Objetivos de comunicación del plan, como por ejemplo: convocar público a una presentación, dar a conocer el desarrollo de una actividad o invitar a participar en la elaboración de un plan de gestión.
- Identificar al público objetivo. Puede ser adulto mayor, mujeres, niñas, niños, adolescentes, funcionarias y funcionarios públicos, etc.

- Desarrollar ideas fuerza que simplifiquen el mensaje que se quiere comunicar. Estas servirán para elaborar comunicados, frases de audio, textos para gráficas, etc.
- Hacer un plan de medios que seleccione los canales de comunicación, como: medios de prensa, radio y/o televisión, sitio web, redes sociales, mailing, vía pública, perifoneo, etc.
- Elaborar una carta Gantt que muestre las acciones de comunicación y el orden a ejecutar.
- Hacer gestión de prensa, tomar contacto con los medios de comunicación mediante correo electrónico, mensaje de texto y/o llamada telefónica (se sugiere al menos dos de estas tres opciones), para solicitar publicación de comunicados, gestionar entrevistas y/o apoyo en redes sociales.
- Medir y evaluar los resultados.

### **Viabilidad del Plan de Gestión (PG)**

Un plan es la muestra tangible de los objetivos de un espacio cultural. Éste incluye todos los programas y acciones dirigidos para cumplir dichos objetivos en un tiempo determinado y con montos de ejecución previamente asignados. El presupuesto nos otorgará el margen de realidad y de concreción de los objetivos propuestos, al mismo tiempo que cuidará las expectativas de la ciudadanía, las cuales es necesario resguardar para futuros procesos participativos. Para evaluar la viabilidad de nuestro PG, es decir, la capacidad de ejecutarse, hemos establecido tres dimensiones:

**1. Presupuesto:** ¿Cuántos recursos financieros necesito para desarrollar mi PG? Este cálculo puede ser anual, por línea estratégica o por todos los años contemplados en el Plan. Para establecer una división de gastos, estos se pueden dividir en:

- Gastos en honorarios: son aquellos gastos vinculados a pagar honorarios al equipo responsable de la ejecución de proyectos y que trabajan de manera estable.



- **Gastos operacionales:** son los que utilizamos para llevar a cabo el proyecto en términos de producción, movilización, alimentación, honorarios de personas y/o organizaciones que prestarán servicios.
- **Gastos de inversión:** son aquellos gastos vinculados al mejoramiento y mantención de equipamiento o espacio cultural. Estos gastos deben estar asociados a la naturaleza del proyecto y sus objetivos.

**2. Roles necesarios y equipo de trabajo:** Es importante que se asignen roles básicos necesarios para poder ejecutar el PG y darle sostenibilidad al mismo. Si bien habrá ciertos roles que serán rotativos o no permanentes, talleristas por ejemplo, los roles del equipo de trabajo son la base para hacer andar al espacio cultural. Consideramos fundamental contar con roles de administración y coordinación, comunicaciones, vinculación y finanzas para trabajar colaborativamente y cubrir áreas imprescindibles a la hora de desarrollar y ejecutar el PG.

**3. Plan de financiamiento:** El plan de financiación para un espacio cultural es una estrategia que permite diversificar fuentes de financiamiento tanto para la sostenibilidad del espacio y su PG, como también para la realización de iniciativas emanadas de dicho plan que garanticen su continuidad en el tiempo. A partir de ello, desarrollamos una estrategia para obtener recursos financieros, que puede ser: mediante alianzas estratégicas con organismos públicos; fondos públicos vinculados a cultura y a otras áreas que desarrolle el espacio cultural; auspicios; Ley de donaciones culturales; arriendo de equipamiento; arriendo de espacio; cobro de entradas dependiendo del espacio; servicios que pueda ofrecer el espacio, entre otros.

## ETAPA 3: Validación y evaluación

Una vez que el plan de gestión está diseñado y planificado, éste debe ser validado por la comunidad que participó de manera activa, la Mesa territorial, presentando el PG de manera abierta al territorio y a los agentes del campo sociocultural que lo componen. A través de la evaluación, damos seguimiento y observamos si el PG, su diseño y planificación, responden a las necesidades o hallazgos levantados durante el co-diagnóstico, corroborando si representa al manifiesto de la organización y es pertinente para el trabajo que se ha venido realizando con la comunidad. Todo PG tiene un impacto en el medio y en los colaboradores con quienes se ha construido, por este motivo, resulta relevante que analicemos: **¿Cómo hemos cumplido nuestros propósitos? ¿Cómo hemos desarrollado las diversas fases del proyecto? ¿Cuáles han sido las principales dificultades y aciertos de nuestro proceso? ¿Cuáles son las principales consecuencias de la realización de un PG participativo?** La evaluación, si bien constituye una fase del proyecto, está presente de manera transversal en todo el ciclo.

Indicadores	Contenido
<b>Concordancia con objetivos</b>	El PG formulado tiene vinculación con los objetivos que se plantearon.
<b>Coherencia con el proceso</b>	La mesa territorial reconoce las discusiones y reflexiones que se desarrollaron durante el proceso de elaboración del PG.
<b>Calidad técnica del PG</b>	Nivel de desarrollo y coherencia de estrategias que impulsen procesos de impacto para el espacio y el entorno en el que está inserto.
<b>Carácter innovador</b>	Creatividad, propuestas nuevas que hayan surgido para enfrentar las problemáticas y potencialidades del diagnóstico y que se hayan incorporado en el co-diseño.
<b>Vinculación</b>	Vínculo que proyecta el PG con otros agentes socioculturales del territorio.
<b>Participación</b>	El PG incluye en sus lineamientos estratégicos instancias participativas para hacer el seguimiento y/o evaluación durante su ejecución.
<b>Enfoque de públicos</b>	El PG está construido de manera transversal con un enfoque de públicos.

**Tabla 4:** Formulación propia, basada en la matriz de evaluación de la *Guía metodológica para el desarrollo de planes municipales*, 2011.

Para la evaluación con la comunidad, podemos considerar **mecanismos de evaluación**, es decir, instancias y herramientas que permitan una retroalimentación consultiva con la Mesa territorial, públicos y agentes socioculturales vinculados al espacio.

Por ejemplo, el grupo focal es una técnica de recolección que permite obtener información sobre la opinión de un grupo de personas en torno a un tema en particular, reunidas en un momento específico y guiadas por una moderadora o moderador. Para evaluar el PG, se puede convocar a un grupo focal donde se trabaje en torno a la percepción del proceso, objetivos planteados y resultados logrados en el transcurso de la formulación del PG.

A continuación, presentamos una matriz que incluye algunas dimensiones que pueden servir de indicadores para guiar una instancia de evaluación una vez finalizada la formulación del PG:

## ETAPA 4: Implementación y monitoreo

Para que un plan de gestión se proyecte y se concrete en el tiempo, es necesario que el cumplimiento de las actividades en su implementación sea monitoreado y evaluado a través de un sistema de seguimiento que entregue información sobre el cumplimiento de los lineamientos estratégicos del plan, los que son parte de sus objetivos, estar al tanto de las modificaciones o ajustes que puedan suceder y de cómo éstas contribuyen, o no, a la implementación del PG.

“Si bien el diseño del plan es una etapa relevante, es en la fase de implementación donde nos jugamos su éxito. Esta fase debe ser acompañada desde su inicio con un sistema de seguimiento y evaluación permanente, el cual debe ser previsto en el diseño. La realización de este proceso permitirá, además de evaluar su avance, tomar decisiones en el camino. La realidad es dinámica, por lo tanto, aunque el diseño haya sido muy adecuado, igualmente pueden producirse cambios en el entorno que impliquen realizar algunos ajustes o modificaciones” (Guía para la construcción de PMC, 2011).

Lineamiento estratégico				
Acciones a desarrollar	Resultados esperados	Plazo	Medios de verificación	Presupuesto

**Tabla 5:** Matriz lineamiento estratégico. Elaboración propia

**Monitoreo interno:** Incorporar prácticas de autoevaluación para trabajadores del espacio y reuniones de diálogo y reflexión en torno al quehacer y al cumplimiento de objetivos y de tareas por roles en relación a la vinculación con la comunidad.

Mediante el monitoreo se buscará verificar el cumplimiento de lo programado en la etapa de co-diseño. La evaluación valora si los propósitos del plan se están alcanzando. Ambos se complementan, ya que podría realizarse todo lo programado, pero igualmente podrían no cumplirse los objetivos.

Algunas preguntas que pueden realizarse en el proceso de seguimiento son:

- ¿Se realizaron los programas y proyectos previstos en los tiempos establecidos?.
- Si se realizaron o no se realizaron de acuerdo a lo programado, ¿cuáles fueron las razones?.
- ¿Quiénes participaron?.
- ¿Qué obstáculos aparecieron? ¿Cómo se resolvieron?.

El desarrollo de un seguimiento sostenido y de instancias de evaluación, son procesos que se dan en forma simultánea a la ejecución, pero pueden establecerse momentos precisos para la evaluación. Por ejemplo, de forma semestral o anual.

## Estrategias de sostenibilidad para los Planes de Gestión

Sabemos lo importante que son la subvención y los recursos para la sostenibilidad de un espacio, no obstante, hay estrategias de sostenibilidad que pueden apoyar en la profesionalización del espacio, como aprovechar las diversas instancias formativas que desarrolla el MINCAP u otros espacios que muchas veces son con acceso liberado, para generar alianzas de colaboración, buscar marcas afines que puedan amortiguar ciertos gastos, entre otras. Se debe pensar la sostenibilidad no solo desde la subvención o los aportes financieros, sino que también desde el fortalecimiento de la gestión. También sabemos la relevancia que tiene la subvención pública en la gestión de un espacio cultural, pero sin un buen uso ni una buena gestión de esos recursos el espacio pone en riesgo su sostenibilidad. Identificamos algunas estrategias para la sostenibilidad de los espacios, entre ellas:

**Mapeo constante de financiamiento:** No depender de una sola vía de financiamiento. Para eso, se debe estar constantemente identificando formas financieras que servirán para diversificar esos conductos:

- Autogestión.
- Fuentes de financiamiento públicos a nivel comunal, regional y nacional.
- Alianzas estratégicas con organizaciones territoriales y sectoriales.
- Ley de donaciones culturales.

### Fortalecimiento organizacional

- Monitoreo interno y fortalecimiento organizacional.
- Velar por equipos interdisciplinarios y paritarios.

### Capacitación e intercambio de experiencias

- Encuentros y conversatorios permanentes con otros espacios.
- Redes de espacios culturales (Red Cultura, MINCAP).
- Instancias formativas de los diversos departamentos del MINCAP y otras instituciones.

### Manual de convivencia laboral

- Protocolo de género que establezca medidas de prevención de la violencia y de buenas prácticas para la convivencia laboral.
- Propiciar la elaboración de criterios orientadores y acciones concretas para enfrentar las tensiones de género y profundizar en los vínculos colaborativos.

#### A modo de síntesis:

**Es importante que todo plan de gestión considere las siguientes sugerencias transversales:**

- **Visualizar las comunidades existentes donde el espacio cultural está emplazado.**
- **Reconocer las características y recursos tanto materiales como de infraestructura, equipamiento y equipo de trabajo con los que cuenta el espacio cultural para realizar todas las etapas que implique la construcción e implementación de un PG.**



- Definir los objetivos de cada etapa del PG y a las personas a las que se convocará para participar, en este sentido, diferenciar los niveles de participación vinculante, consultiva, informativa.
- Todas las etapas deben tener, al menos, una instancia participativa vinculante y deliberante.
- Establecer fechas, plazos, horarios y espacios apropiados para el desarrollo de todas las etapas del PG y avisar con anticipación la convocatoria a instancias participativas, contemplando posibles brechas comunicacionales, de participación y de acceso de la comunidad a la cual se busca convocar.
- Desarrollar una estrategia de difusión que permita convocar a todos los actores de la comunidad.
- Informar sobre los objetivos de la actividad, explicar en qué consiste y cómo este espacio le sería beneficioso a todos/as.
- Contar con instrumentos para almacenar la información: registro fotográfico, actas que incluyan nombre de la actividad, participantes, fecha, principales temas tratados, acuerdos.
- Considerar herramientas para sistematizar las instancias participativas con el fin de entregar una devolución clara a la comunidad convocada.

## Criterios de participación





Como planteó el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en la *Política Nacional de Cultura 2017- 2022*, “el concepto de participación se ha ampliado para considerar la gran diversidad de prácticas locales, comunitarias y ciudadanas”, que generan pertenencia a un espacio y que no están comprendidas necesariamente en el concepto de “acceso” o de “consumo” (pág.67).

**Es importante que entendamos la participación en todas las etapas del ciclo del plan de gestión (PG)** (co-diagnóstico, co-diseño y planificación; evaluación y validación; implementación y monitoreo) y no sólo como público asistente de la programación que ofrecen los espacios culturales. Es necesario enfrentar los problemas y la toma de decisiones de manera colaborativa e integrada mediante la incorporación de diversos actores de la sociedad se traduce en una idea de gobernanza.<sup>32</sup>

**La gobernanza supone la participación de actores públicos y privados, da lugar al encuentro, a la acción colectiva y a la construcción de una mirada común sobre las perspectivas de desarrollo.** De esta manera, se genera un proceso que implica la incorporación de nuevas prácticas, las que pueden ser originales o corresponder a redefiniciones o adaptaciones de prácticas existentes o en desuso, y generan procesos de innovación (Peroni, 2013, pág.63).

La gobernanza colaborativa está íntimamente relacionada con la participación, ya que ésta implica que los organismos públicos involucren a las partes interesadas no estatales en la toma de decisiones para que influyan en las políticas públicas. En este sentido, la gobernanza trasciende las relaciones bilaterales Estado/ personas, privados/personas. Entonces, cuando hablamos de todas las etapas del PG, estamos apelando a una colaboración diversa y multilateral que permite hacer parte tanto al Estado, como a la sociedad civil y las entidades privadas en la elaboración de un PG.

Durante la construcción de esta guía metodológica nos hemos preguntado **¿Qué significa participar en la planificación de los espacios culturales? ¿Qué elementos constituyen las formas que asume esa participación?**

Como plantea Rosas (2017), “la participación cultural ha sido desigual desde que el campo cultural se constituyó como un espacio autónomo con reglas propias y desde que las ofertas culturales se conformaron para que, en principio, todos

<sup>32</sup> Puedes ver su definición en el glosario.

pudieran participar y obtener ciertos beneficios”. Es importante considerar la diversidad cultural de un territorio y las barreras de acceso que puedan interferir en la forma que asume la participación de las comunidades con los espacios u organizaciones para no pasar por alto las desigualdades que componen la participación cultural y trabajar en acciones que puedan aportar a erradicarlas o disminuirlas.

**Para efectos de esta guía, se entiende la participación como un derecho cultural, y a su vez los derechos culturales como derechos humanos.** Ningún ser humano debe quedar ajeno a la vida cultural. Para esto incorporamos el enfoque de derechos a la gestión cultural.

### **1. Enfoque de derechos**

Es importante considerar el enfoque de Derechos Humanos porque garantiza la inclusión y la no discriminación. Entrega el marco para construir iniciativas de Democracia cultural que reconozcan a la diversidad de sujetos y territorios con sus particularidades para incorporarlas en las políticas culturales. Hablar de derechos implica hablar de ciudadanas/os que ejerzan y exijan esos derechos.

El concepto de ciudadanía remite a la calidad de sujetos de derecho frente al Estado. Un aspecto fundamental de la teoría política es que aquello que es un derecho para la ciudadanía se constituye en una obligación para el Estado (...). Bajo este enfoque, el Estado debe velar por garantizar las condiciones para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos, desde los civiles y políticos hasta los económicos, sociales y culturales (Sandoval, Sanhueza y Williner, 2015, pág.14 en Política Nacional de Cultura 2017-2022 CNCA).

**El reconocimiento de la diversidad cultural y de sus derechos también debe formar parte de la política pública y del accionar de la institucionalidad nacional.** Para tales efectos, en la *Política Nacional de Cultura 2017-2022*, se realizó una presentación de los agentes que las políticas culturales incorporan y que es relevante que los espacios también puedan atender:

- Comunidad artística: artistas, creadores y cultores.
- Pueblos indígenas.
- Infancia, juventud.
- Personas mayores.
- Identidades sexo-genéricas.
- Migrantes.
- Personas en situación de discapacidad.

El Estado debe velar por el ejercicio del derecho a la cultura y las y los ciudadanos involucrarse de manera activa en la demanda de consecución de esos derechos. La participación se inserta en el enfoque de derechos culturales y en los Derechos Humanos que son constitutivos de los procesos de desarrollo de las sociedades.



El Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) construido desde la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (OACDH) establece los siguientes principios:

Principios	Definición y Tareas
<b>Universalidad Inalienabilidad</b>	<p>“Todas las personas son titulares de los Derechos Humanos, nadie puede renunciar a ellos y nadie puede despojar a otro de sus derechos”.</p> <p><i>Ejemplo: No podemos privar a ciertas personas por su condición de género o de nacionalidad a participar de iniciativas culturales. Por el contrario, debemos prestar más atención a los grupos en situación de mayor vulnerabilidad, atendiendo a la democracia cultural.</i></p>
<b>Indivisibilidad</b>	<p>“Independientemente de su carácter (civil, cultural, económico, político o social), los derechos no tienen prioridad los unos sobre los otros y tampoco pueden ser jerarquizados.”</p> <p><i>Los derechos no pueden dividirse o jerarquizarse. Ejemplo: No puede ser más importante el derecho a votar que el derecho a educarse.</i></p>
<b>Interdependencia e Interrelación</b>	<p>“Dependen los unos de los otros para su realización”</p> <p><i>Para velar por su cumplimiento, hay que establecer los grados de vinculación entre los principios. Ejemplo: El derecho a la no discriminación está vinculado al derecho a la educación, necesitamos una educación con perspectiva intercultural y de género.</i></p>
<b>Igualdad y no discriminación</b>	<p>“Todos somos iguales y debemos poder gozar de nuestros derechos sin discriminación de ningún tipo (raza, color, sexo, origen étnico, edad, idioma, religión, opinión, origen nacional o social, discapacidad, entre otros).”</p> <p><i>Ejemplo: El bienestar es un asunto de interés público y, como tal, no puede ser para algunas personas. No puede ser solo para los chilenos/as, sino para todas las personas que habitan este territorio nación.</i></p>

Principios	Definición y Tareas
<b>Participación e inclusión</b>	<p>“Todos podemos participar de manera libre, activa y significativa, contribuir y disfrutar del desarrollo civil, político, económico, social y cultural para hacer efectivos los derechos y gozar de las libertades fundamentales”.</p> <p><i>Ejemplo: Fomentar los espacios de participación y diversificar las formas que asume esta participación, incluyendo a todo tipo de diversidades.</i></p>
<b>Rendición y transparencia</b>	<p>“Los titulares de obligaciones (el Estado y otros) deben rendir cuentas sobre el cumplimiento y respeto de las normas y principios incluidos en los instrumentos de Derechos Humanos”</p> <p><i>Ejemplo: Definir sistemas de monitoreo interno en espacios culturales y de rendición de cuentas, así como establecer indicadores y sistemas de socialización de acciones con la comunidad y evaluación de los proyectos o programas realizados.</i></p>

**Tabla 6:** Tabla de elaboración propia, fundamentada en los lineamientos del enfoque basado en derechos humanos (EBDH) y Cuaderno Pedagógico de la sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para Espacios/Sitios de Memoria<sup>33</sup>

La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública es un tratado internacional al que Chile adscribió el 2009 y que tiene por finalidad mejorar la calidad de las democracias en Iberoamérica. En su cumbre fundante, estableció como “principios orientadores para la participación ciudadana, **“la universalidad, reciprocidad, voluntariedad, no-discriminación, afirmación positiva, pluralismo, transparencia, igualdad, y adecuación tecnológica”** (Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, 2009).

Con esto queremos establecer que la Participación como Derecho está gestada y revisada constantemente por la institucionalidad internacional a la que adscribe el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

<sup>33</sup> Para conocer más de este cuaderno puedes visitar el siguiente link [www.cultura.gob.cl/publicaciones/cuaderno-pedagogico-de-la-sistematizacion-del-proceso-formativo-especializado-en-herramientas-de-gestion-para-espacios-sitios-de-memoria/](http://www.cultura.gob.cl/publicaciones/cuaderno-pedagogico-de-la-sistematizacion-del-proceso-formativo-especializado-en-herramientas-de-gestion-para-espacios-sitios-de-memoria/)

## 2. Criterios de Participación

De acuerdo a los mandatos internacionales y a los objetivos de la institucionalidad cultural en Chile, se definieron cinco criterios para medir los niveles de participación al momento de elaborar un PG. Dichos criterios ayudan a que la elaboración del PG sea de forma participativa.



**Esquema 5:** Criterios para medir niveles de participación en la construcción de un Plan de Gestión.  
Elaboración propia

**2.1 Inclusión:** En sociedades marcadas por la desigualdad, la participación puede contribuir a reproducirla, o bien, a reducirla. El criterio de inclusión aplica si se incorpora a personas o grupos que tienden a estar excluidos por diversas razones (género, diversidad étnica, discriminación, discapacidad, entre otras).

Ejercicio de autopreguntas:

- ¿Convocamos a personas mayores en las etapas participativas de la elaboración de nuestro plan?
- ¿Usamos lenguaje inclusivo para referirnos a las diversas identidades que componen el *focus group* en las instancias participativas?
- Si convocamos a personas discapacitadas, ¿el lugar de trabajo contó con las condiciones necesarias para su participación?
- Si convocamos a personas que cumplen roles de cuidado de infancias ¿Se contempló un espacio para infancias? ¿Lo realicé en un horario adecuado para propiciar la participación de esas personas?

**2.2 Incrementalidad:** Aquí interesa el avance del proceso participativo, su capacidad de perfeccionamiento y su ampliación en el tiempo, vale decir, que vaya desarrollando instrumentos para incorporar a quienes debieran estar participando y no lo están (desde los horarios de las actividades, los recursos para apoyar el desplazamiento físico, el lenguaje utilizado, entre otros).

Ejercicio de autopreguntas:

- ¿Identificamos las brechas de acceso de las personas respecto al espacio? De ser así ¿Cuáles son? ¿Qué estrategias diseñamos para disminuirlas?
- ¿Hemos gestionado alguna manera de disminuir esas brechas? ¿Gestionar transporte con la municipalidad, por ejemplo?

- ¿Las actividades que realizamos son entendibles para todas las personas que convocamos? ¿O estamos usando un lenguaje muy académico con muchos tecnicismos?.

**2.3 Pertinencia y factibilidad:** Las problemáticas levantadas en el co-diagnóstico, los recursos disponibles, los objetivos y alcances del proceso participativo son todos factores que definirán la amplitud necesaria de la convocatoria y la participación requerida. Lo fundamental en esto es que la decisión sobre estos asuntos no resida exclusivamente en la autoridad o directiva, sino que considere al equipo y a los agentes partícipes del proceso de elaboración del plan de gestión.

Ejercicio de autopreguntas:

- El PG que estamos diseñando, ¿es pertinente a nuestro territorio?.
- ¿Contamos con los recursos necesarios para la programación que estamos proponiendo en nuestro PG?.
- ¿Contamos con el equipo necesario para cumplir con los objetivos que el PG se plantea?.

**2.4 Transparencia:** Es importante que el espacio pueda velar por desarrollar acciones que transparenten gestiones administrativas y financieras. Éstas deben ser facilitadas por una fluida comunicación interna y externa, estableciendo hitos comunicacionales que permitan dar a conocer dichas gestiones o el cumplimiento de objetivos del espacio cultural.

Ejercicio autopregunta:

- El PG que estamos diseñando o ejecutando, ¿cuenta con instancias de monitoreo interno? Entendiendo éstas como reuniones para dar a conocer procesos administrativos y balances anuales con los equipos de trabajo.
- ¿En el PG que estamos diseñando consideramos cuentas públicas para dar a conocer a la comunidad los avances y actividades desarrolladas?



**2.5 Comunicación:** La comunicación es un factor clave para cualquier organización. Es por ello que es importante establecer estrategias de comunicación que operen en diversos formatos y que permitan ampliar convocatorias a diversos rangos etarios, de género, territoriales, entre otros. Además, es fundamental considerar las características del territorio y de la comunidad para elaborar estas estrategias para que sean diseñadas desde la realidad local.

Autopreguntas:

- ¿Estamos llegando a todos los públicos que queremos convocar a través de los canales de comunicación que estamos utilizando?.
- ¿Qué estrategias de comunicación diseñaremos para llegar a personas que nos interesa convocar y que viven en localidades muy alejadas?.

### 3. ¿Cómo puedes hacer partícipe a la ciudadanía en el diseño del Plan de Gestión?

Para hacer parte a la ciudadanía en la elaboración de nuestro PG, es necesario realizar una planificación participativa que contemple la integración de diversos intereses, perspectivas y voluntades. Lo importante es abrir espacios para que se den las discusiones y reflexiones en torno a la construcción del PG en total concordancia con las posibilidades reales para ejecutarlo.

Dentro de los desafíos de la participación, está que los públicos, que son ciudadanos comunes y corrientes y visitan cada cierto tiempo un espacio cultural, puedan estar representados. Como plantea Paula Vergara, encargada de Públicos y Territorios del MINCAP:

*“Muchas veces los planes quedan muy sobrerrepresentados por los agentes, los gestores, los artistas, que tienen otro tipo de interés en relación con el espacio, que no es la misma necesidad que posee el público habitual o esporádico, incluso primerizo, y que después no regresa por alguna razón a ese espacio cultural. Poder conocer qué pasa con esas personas, es fundamental. (P. Vergara, entrevista, enero 2023)*

La participación en la construcción de un PG puede asumir distintas formas. En esta guía metodológica hemos definido tres maneras: **Participación informativa**, **Participación consultiva** y **Participación vinculante**. Esas tres formas pueden ocurrir en una misma instancia o en instancias separadas. Lo importante es que la organización o espacio cultural defina de antemano qué formas de participación quiere abrir en las diversas etapas del ciclo del PG.<sup>34</sup>



**Esquema 6:** Formas de participación en la elaboración de un PG. Elaboración propia

**3.1 Participación informativa:** Cumple con el propósito de transparentar la toma de decisiones y los procesos realizados al interior de las administraciones de los espacios, poniendo a disposición de las y los ciudadanos la mayor cantidad de información posible.

*Ejemplo: Se informa a través de diversos canales de difusión el lanzamiento del Plan de Gestión del Espacio Cultural X.*

**3.2 Participación consultiva:** Su objetivo es recopilar las preferencias, opiniones y recomendaciones de la ciudadanía acerca de una política, una decisión o un programa.

*Ejemplo: Se elabora una encuesta para saber cuáles son los principales motivos por los que las personas dejan de asistir a las actividades del Espacio Cultural X.*

<sup>34</sup> En el capítulo 3 de esta guía puedes revisar el ciclo del plan de gestión (PG).

**3.3 Participación vinculante:** Hay una participación activa de la comunidad en tanto agentes creativos y colaboradores del proceso de construcción del plan de gestión.

*Ejemplo: Se convoca a una actividad participativa para definir parte de la programación que tendrá el Espacio Cultural X durante el año.*

Es importante contemplar herramientas de participación que aborden la realidad rural de los territorios y que no estén solamente basados en la web y en tecnología. Que aborden una comprensión más amplia del vínculo con las personas, de los beneficiarios, de los territorios, que sea un poco mayor que eso (Encargado de Cultura, Ilustre Municipalidad de Rengo)

Poner en práctica:

Ejemplo de actividad que considera las tres formas de participación:

Actividad	Participación informativa	Participación consultiva	Participación vinculante
Se convocan agentes socioculturales para lanzar la construcción de la Programación 2024 del espacio cultural.	Se informa el hito que los convoca.  Se da cuenta del proceso y actividades que se realizarán para construir la programación.	Se pregunta a los/as asistentes por las posibilidades de participar en las futuras reuniones de diseño de programación.	Se establecen mesas de trabajo de co-diseño que contemplen los intereses de los agentes socioculturales que asisten a la reunión.

A considerar:

- Es importante que todas las actividades participativas, independiente de su forma, cuenten con la sistematización de la experiencia.

¿Qué implica sistematizar las prácticas en nuestras organizaciones, colectivos e instituciones?

La sistematización de experiencias es una práctica fundamental para la formación colectiva en espacios culturales participativos. A partir de la educación popular del pedagogo y filósofo brasileño, Paulo Freire, y los desarrollos teóricos del sociólogo y educador popular peruano, Oscar Jara Holliday (2002), podemos señalar que aprender de nuestras prácticas es la más importante fuente de aprendizaje y de construcción de conocimiento colectivo a través de la práctica, en pos de relevar voces y relatos desde las experiencias con las comunidades.

Para efectos de esta guía, **¿cómo abordaremos la sistematización?**

En primera instancia se abordará en base a la sistematización de datos, es decir, de información que podamos clasificar y que nos sirva de antecedente para contar con referencias principalmente cuantitativas de las instancias participativas que realicemos. Por ejemplo, contabilizar la asistencia de participantes; caracterizar la participación, es decir, características de las personas que asistieron: rango etario, localidad, intereses, hallazgos importantes, toda la información que nos interese relevar. Para ello, es necesario que hagamos el ejercicio de proyectar nuestro quehacer preguntándonos ¿qué nos interesa clasificar y que nos sirva para tener un registro fidedigno y representativo de las instancias realizadas?.

La segunda instancia, será en base a la sistematización de experiencias, utilizando herramientas que permitan levantar experiencias entendidas como procesos complejos donde intervienen una serie de factores objetivos y subjetivos que están en interrelación, como, por ejemplo:

- **Condiciones del contexto - Situaciones particulares que la hacen posible - Acciones generadas por monitores - Reacciones que se generan a partir de dichas acciones - Resultados esperados o inesperados que van surgiendo - Percepciones, interpretaciones, intuiciones y emociones de quienes intervenimos - Relaciones que se establecen.**

A partir de lo anterior, es relevante comprender que las experiencias son situadas e irrepetibles y, como tales, merecen ser contadas desde quienes protagonizan y dinamizan los procesos culturales. Para conocer herramientas de sistematización de experiencias puedes visitar el *Cuadernillo de Sistematización de Experiencias, una mirada sobre nuestras prácticas, edición 2022*, realizada por el Ministerio de Cultura de la Nación Argentina.<sup>35</sup>

- Se recomienda, por tanto, que para las actividades consultivas y vinculantes se contemple un tiempo adecuado para informar, exponiendo la sistematización de lo acontecido en cada instancia participativa y que esto pueda ser validado por la comunidad con la cual se trabajó. En este sentido, la lista de asistencia a la actividad no es un indicador suficiente para establecer que la actividad fue consultiva y vinculante, el indicador que exprese ese criterio puede ser la firma de acuerdo con la sistematización socializada de dicha actividad.
- Las actividades informativas pueden incorporar la firma de asistencia como indicador de participación.
- Es importante identificar cuáles son las barreras de participación de la comunidad a la cual nos interesa convocar, para intentar aportar a disminuir esas barreras y hacer efectiva esa participación.
- Es relevante que todas las convocatorias a actividades vinculantes y consultivas sean informadas de forma previa, especificando objetivos de la convocatoria. ¿Por qué y para qué los estamos convocando? ¿Cuáles son los márgenes de alcance a los que podemos llegar con esa convocatoria a participar? ¿Cuándo y dónde se realizará? De esta forma, las expectativas y objetivos serán realistas y coherentes con los propósitos del espacio cultural.

<sup>35</sup> Puedes conocer las experiencias de sistematización en el siguiente link <https://formar.cultura.gob.ar/mediateca/libros/53/cuadernillo-sistematizacion-de-experiencias-una-mirada-sobre-nuestras-practicas>

#### 4. ¿Cómo aseguramos la participación y legitimidad del PG?

Como esta guía metodológica pretende ser una herramienta para la gestión estratégica de los espacios, se busca trazar orientaciones que potencien el compromiso público y también la construcción de identidad de los mismos. Como vimos en los capítulos anteriores, muchas veces los PG son construidos por entidades externas a los espacios, consultoras, por lo cual volvemos a reiterar la importancia de que estas consultorías se vinculen con las organizaciones y con el territorio donde se levantará el diseño del PG para establecer directrices pertinentes, factibles, inclusivas y participativas que garanticen la visión y misión del espacio cultural.

Como observación, dentro de los indicadores de participación también se pueden considerar: canales de difusión, cantidad de veces que se comparte la convocatoria en redes sociales y papel, cuáles y cuántos espacios la difunden. Los indicadores no están asociados exclusivamente a la asistencia de personas, ya que hay lugares muy poco poblados o con muchos problemas de accesibilidad, lo que repercute en la asistencia. En las convocatorias abiertas a la comunidad, que el indicador sea el proceso, no solo el resultado. Hay que recordar que debido a la diversidad de espacios y territorios, los criterios de participación deben estar alineados con los objetivos planteados de los espacios culturales y su contexto local.

**Con el fin de asegurar que la planificación de nuestros espacios culturales tenga un enfoque participativo, es necesario conformar una mesa territorial,<sup>36</sup> entendiéndola como un espacio de equipo motor construido desde una diversidad de actores que permitan darle miradas diversas, enriqueciendo así el sentido de pertenencia con el espacio. Por ello, es fundamental:**

1. Construir una mesa territorial que esté presente en todo el diseño del plan, compuesta por representantes de organizaciones socioculturales, representantes de los talleristas del espacio de ser el caso, representantes de la comunidad educativa cercana, artistas representantes de algún gremio, cultores, entre otros. Esto, con el fin de robustecer la representatividad y diversidad territorial.
2. Definir objetivos y responsabilidades de la mesa territorial. Para ello, se debe participar activamente en cada encuentro, velar siempre por los intereses

<sup>36</sup> Revisa el glosario para conocer más de este y otros conceptos asociados a esta guía metodológica.

y desarrollo cultural de la comunidad, validar y ser partícipes activos de la socialización e implementación de las metodologías participativas, de los resultados de cada etapa y del PG diseñado.

**La participación es un medio para que un espacio mejore su gestión, contribuye a la relación comunidad-territorio, generando mayores niveles de confianza con el espacio.**

Los mínimos esperables en cuanto a participación dependen de la realidad de cada espacio u organización, aquí se muestran algunos ejemplos para abordar la participación en las etapas del PG.

<b>ETAPA DEL CICLO DEL PLAN DE GESTIÓN:</b>  <b>CO-DIAGNÓSTICO RELACIONAL</b>	<b>¿Quiénes participan?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Públicos fidelizados y públicos potenciales.</li> <li>• Agentes socioculturales importantes del territorio de diversas disciplinas y sectores de la sociedad.</li> <li>• Artistas y gestores del gremio del espacio.</li> <li>• Consultora de ser el caso.</li> </ul>
	<b>Participación informativa:</b> Usar canales de comunicación pertinentes a los agentes a los que se convoca.
	<b>Participación consultiva:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de necesidades locales.</li> <li>• Rutas de vinculación entre esas necesidades y los objetivos centrales del espacio u organización.</li> <li>• Se conforma la mesa territorial para la elaboración del PG.</li> <li>• Encuesta que levante percepciones e identifique brechas de acceso al espacio u organización.</li> </ul>
	<b>Participación vinculante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consolida la mesa territorial para trabajar de forma transversal en la elaboración del PG.</li> <li>• Mesa de trabajo para identificar las principales problemáticas levantadas en el diagnóstico.</li> <li>• Mesa de trabajo para priorizar ejes de trabajo en miras al diseño y a la implementación.</li> <li>• FODA</li> <li>• Focus Group</li> </ul>
	<b>Síntesis :</b> Lo principal del co-diagnóstico es identificar factores exógenos que condicionan el desempeño y logro de objetivos de la organización y que se puedan incorporar al diseño del mismo.



<p><b>ETAPA DEL CICLO DEL PLAN DE GESTIÓN:</b></p> <p><b>CO-DISEÑO Y PLANIFICACIÓN</b></p>	<p><b>¿Quiénes participan?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Públicos fidelizados del espacio.</li> <li>• Agentes socioculturales con los que se vincula el espacio.</li> <li>• Docentes o talleristas.</li> <li>• Agentes socioculturales importantes del territorio de diversas disciplinas y sectores de la sociedad.</li> <li>• Todo el equipo de trabajo del espacio cultural.</li> <li>• Consultora de ser el caso.</li> </ul>
	<p><b>Participación informativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad para difundir los principales hallazgos del co-diagnóstico.</li> <li>• Usar canales de comunicación pertinentes a los agentes a los que se convoca.</li> </ul>
	<p><b>Participación consultiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades que permitan construir lineamientos estratégicos de trabajo y no solo proyectos aislados.</li> <li>• ¿Dónde queremos estar a corto, mediano y largo plazo?.</li> </ul>
	<p><b>Participación vinculante:</b></p> <p>Actividades para construir plan de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede trabajar en grupo y construir el plan de trabajo de cada lineamiento estratégico por grupo para luego socializar.</li> <li>• En esa misma instancia, se le da una temporalidad y un costo monetario a cada actividad.</li> </ul>
	<p><b>Síntesis:</b></p> <p>La importancia de esta etapa es visualizar, de manera participativa, una proyección conjunta y deseada de los principales lineamientos, metas del espacio cultural.</p>

<p>ETAPA DEL CICLO DEL PLAN DE GESTIÓN:</p> <p><b>EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN</b></p>	<p><b>¿Quiénes participan?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa territorial.</li> <li>• Equipo ejecutor.</li> <li>• Consultora de ser el caso.</li> </ul> <hr/> <p><b>Participación informativa:</b> Cuenta pública.</p> <hr/> <p><b>Participación consultiva:</b> Encuesta.</p> <hr/> <p><b>Participación vinculante:</b> Mesas de trabajo y co-implementación.</p> <hr/> <p><b>Síntesis :</b> La importancia de esta etapa es, por una parte, dar a conocer el PG, como a su vez generar una retroalimentación del proceso de co-diseño y elaboración.</p>
<p>ETAPA DEL CICLO DEL PLAN DE GESTIÓN:</p> <p><b>SOCIALIZACIÓN</b></p>	<p><b>¿Quiénes participan?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa ciudadana.</li> <li>• Públicos fidelizados del espacio.</li> <li>• Agentes socioculturales con los que se vincula el espacio.</li> <li>• Docentes o talleristas.</li> <li>• Todo el equipo de trabajo.</li> <li>• Consultora (de ser el caso)</li> </ul> <hr/> <p><b>Participación informativa:</b> Informativo por diversas plataformas comunicacionales del territorio.</p> <hr/> <p><b>Participación consultiva:</b> Informativo por diversas plataformas comunicacionales del territorio.</p> <hr/> <p><b>Participación vinculante:</b> Informativo por diversas plataformas comunicacionales del territorio.</p> <hr/> <p><b>Síntesis :</b> La importancia de esta etapa es dar a conocer, mediante diversas estrategias, el PG elaborado y su futura implementación.</p>

**Tabla 7:** Formas de participación según etapas del PG. Elaboración propia

**A considerar:**

**Todas las actividades deben tener una sistematización y socialización de la misma con la comunidad que participa.**

**Construir un canal de comunicación interna con la mesa territorial y una carpeta digital donde se documenten y sistematicen todas las etapas del proyecto.**

**Mantener comunicación permanente con la mesa territorial.**

**Algunos de los desafíos de la participación son:**

- **Romper las barreras de las desconfianzas que en algunas ocasiones las comunidades manifiestan hacia los espacios.**
- **Contemplar las necesidades particulares de las zonas rurales.**
- **Conocer cuáles son las barreras de participación de esa comunidad en específico y trabajar en esas barreras.**

**A continuación, te ayudamos a evaluar el trabajo de gestión en relación a la participación:**

**Rúbrica de medición interna:**

La idea es que como forma de trabajo interno cada espacio pueda medir los niveles de participación según los criterios expuestos con una autoevaluación:

Criterios de participación	Nada logrado	Poco logrado	Neutro	Logrado	Muy logrado
Realizamos una convocatoria ampliada a los agentes de mi territorio para todas las etapas del ciclo del PG.					
Utilizamos diversos canales de comunicación pensando en participación transgeneracional.					
Procuramos tener paridad de género en términos de participación de agentes culturales y sociales.					
Visitamos organizaciones, juntas de vecinos, espacios educativos para convocarlos al diagnóstico y diseño de mi PG.					
Utilizamos diversas metodologías participativas para la ejecución de las actividades (ver metodologías participativas en Glosario).					
La comunidad convocada es representativa en términos de rango etario.					

Criterios de participación	Nada logrado	Poco logrado	Neutro	Logrado	Muy logrado
Informamos de manera correcta los objetivos de cada actividad convocada.					
Sistematizamos la experiencia de forma íntegra y fiel a las discusiones dadas.					
Generamos un ambiente de respeto y horizontalidad en la actividad.					
Compartimos y socializamos los principales hallazgos y discusiones levantadas a la comunidad participante.					

**Tabla 8:** Rúbrica de medición interna en relación a la participación en la elaboración de un PG. Elaboración Propia

**Una vez realizada la autoevaluación con rúbrica y con la sistematización de las experiencias en mano, les invitamos a plantearse las siguientes interrogantes:**

**¿Qué metodologías participativas fueron más útiles para los objetivos propuestos?**

**¿Con qué actividades las personas manifestaron mayor interés?**

**¿Qué instancia generó mayor incomodidad?**

**Estas reflexiones aportarán en el diseño de las próximas actividades participativas que tenga el espacio.**

**Rúbrica de medición externa:**

Después de realizar las actividades participativas, se hará entrega de esta rúbrica a los participantes para que puedan evaluar los criterios de participación solo en instancias consultivas y vinculantes.

Criterios de participación	Nada logrado	Poco logrado	Neutro	Logrado	Muy logrado
La convocatoria a esta actividad fue pertinente.					
El lenguaje utilizado es pertinente a las personas convocadas.					
Las metodologías de trabajo seleccionadas fueron un aporte al desarrollo de los objetivos.					
Se dieron a conocer los objetivos de la actividad de manera previa y durante la misma.					
Las metodologías utilizadas garantizaron la diversidad de expresiones presentes en la actividad.					
Esta actividad fue significativa para mi participación en el espacio.					
Esta actividad aporta al desarrollo de la participación del espacio.					

**Tabla 9:** Rúbrica de medición externa en relación a la participación en la elaboración de un PG.  
Elaboración Propia

## Orientaciones para el desarrollo de públicos



**El Enfoque de Públicos de la guía se enmarca en las directrices de la Unidad de Públicos y Territorios del MINCAP**, que en palabras de Paula Vergara, su actual encargada, “el propósito es impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos en las organizaciones culturales de las distintas regiones del país para conformar comunidades de públicos comprometidas con las culturas y las artes de sus territorios” (P. Vergara, entrevista, enero 2023).



**Gráfico 1:** Basado en la gráfica, ¿cómo situar a los públicos en el centro de la gestión?, Universidad de Deusto, España 2018.

## 1. ¿Qué significa el Enfoque de públicos?

Para efectos de esta guía metodológica, **el Enfoque de públicos significa que el trabajo de gestión del espacio cultural está dado de manera transversal por la vinculación con las comunidades a través de un trabajo activo con las personas que se relacionan con el espacio - y con quienes no se vinculan- desde diversas aristas**. Los públicos, como plantea la antropóloga mexicana Lucila Jiménez (2009), “no son la última parte de la cadena productiva, ni pueden reducirse a simples consumidores, porque ello entrañaría aspirar sólo a establecer una relación de productor-producto-consumo.” El trabajo con públicos no puede ser una acción satélite del plan de gestión (PG), y desde esta guía se fomentará la comprensión de los públicos como actores esenciales en la constitución de un espacio cultural.



“Los planes de gestión debieran ser participativos, tener una metodología participativa en relación a los públicos, esto marca una diferencia ya que convocar a los públicos a un proceso participativo es distinto a convocarlos a una actividad artístico cultural de la programación de un espacio. Para esto es fundamental tener claridad, tener identificado algún tipo de segmentación básica, poder identificar cuáles variables son relevantes en la composición de los públicos para poder incorporarlos también en el proceso participativo” (P. Vergara, entrevista, enero 2023).

En este sentido, el Enfoque de públicos revela procesos de integración social a partir de acciones concretas de las organizaciones y de procesos de vinculación simbólicos y a largo plazo. “El desafío es estrechar la relación entre las personas, y de esta manera, fomentar la participación y sus efectos virtuosos, asociados a mejoras en los procesos de integración y cohesión social.” (Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos, 2018-2024).

Para ánimos de esta guía, el Enfoque de públicos debiera concretarse en dos dimensiones:

- a)** Las etapas y metodologías participativas para la elaboración de los planes de gestión (PG) considerando a los públicos de la organización y a otras comunidades del entorno que no necesariamente están siendo públicos en la actualidad.
- b)** Incorporar el Desarrollo de públicos, es decir, la construcción de relaciones de largo plazo entre las organizaciones culturales y sus públicos como un eje en la estructura del PG.

En el PG, el Enfoque de públicos tiene que contemplar una estrategia que relacione la participación de las comunidades tanto en su elaboración como también en la programación del espacio cultural, debe contribuir a que ninguna de estas dos aristas quede descuidada en desmedro de la otra. Hay que tener en consideración que participar en instancias de la elaboración del PG no implica, necesariamente, que esas personas sean parte de la comunidad de públicos del espacio.



**Esquema 7:** Enfoque de públicos en los espacios culturales. Elaboración propia

Para lo anterior, establecemos como criterio mínimo que el Enfoque de públicos **sea entendido como una estrategia relacional y organizacional en el PG, es decir, que el espacio cultural pueda integrarlo como una estrategia a nivel organizacional**, haciendo énfasis en que no sea un proyecto satélite o complementario a las acciones que desarrolla el espacio.

“El objetivo es conformar comunidades de públicos que participen y se involucren estrechamente en el quehacer de las organizaciones, agrupaciones y espacios que constituyen el ecosistema cultural a través de proyectos de colaboración, co-creación o co-programación” (Colomer, 2019).

Hablamos de ecosistema cultural, concepto abordado por el MINCAP y tomado de la biología, convoca a una diversidad amplia de agentes, agrupaciones e individualidades, en contraposición al concepto economicista que entiende las prácticas culturales sólo desde la productividad y las industrias culturales. **Entenderemos “ecosistema cultural como individuos que comparten un mismo hábitat, y que están implicados en un proceso dinámico e incesante de interacción, ajuste y regulación”** (Margalef, 1998).

Resulta fundamental comprender el ecosistema cultural como un marco de identidades diversas, reconocer e identificar las estructuras de poder y formas de desigualdad presentes en todo grupo, comunidad o territorio. En este sentido, los públicos son heterogéneos, por eso se les nombra en plural, y reconocer las causas de esa desigualdad va a aportar a trabajar en estrategias de públicos que avancen en el ascenso de la participación.

### **Públicos como sujetos activos**

Hay una distinción entre públicos y audiencias, se entiende a los primeros dentro del contexto presencial de participación y a las segundas dentro del escenario virtual. Ambas formas no son excluyentes y responden a las transformaciones de contextos en los que se desenvuelve la gestión cultural. Desde el enfoque de esta guía, nos interesa la comprensión integral de los públicos como sujetos activos con agenciamiento político que se involucran no solo como receptores de la programación de un espacio, sino también en la toma de decisiones que aporten al fortalecimiento y sostenibilidad del espacio.

## **2. ¿Cómo incorporar el Enfoque de públicos en mi PG?**

Es fundamental que las organizaciones se preocupen por conocer su entorno y las comunidades diversas que lo componen. Se debe trabajar a través de la integración, incorporando y convocando a las diversidades de públicos y contribuyendo a su cohesión social, fortaleciendo su participación como grupo social con intereses y características definidas para ir transitando a formar comunidades de públicos.



**Esquema 8:** Dimensiones para trabajar el Enfoque de públicos. Elaboración Propia

“Las comunidades de públicos se involucran con la oferta artística, la actividad cultural y el quehacer de la organización o espacio cultural enriqueciéndolos con sus intereses y propuestas. A la vez, operan como un canal de vinculación con sus miembros o grupos asociados presentes en el territorio” (Plan Nacional de Desarrollo y Gestión de Públicos 2021-2024, pág.19).

Los espacios culturales están en constante desafío por generar interés en las comunidades. Cuando hay una buena presencia de públicos, en relación a su cantidad y continuidad, podemos formar comunidades de públicos.

- **“Para el trabajo de públicos es importante conocerlos, movilizar a los públicos de las comunas, pero también tiene que ver con ir viendo las capacidades que hay instaladas en los territorios para movilizar este público” Gladys Sandoval (Red de Centros Culturales Públicos RM)**

## 2.1 Algunos objetivos del Enfoque de públicos son:

- Identificar y caracterizar a los públicos, niveles de participación y brechas de acceso —estructurales y simbólicas— de las comunidades con el espacio cultural.
- Contribuir a la cohesión social y al desarrollo de la comunidad cultural donde se insertan los espacios culturales.
- Comprender a los públicos como agentes claves y dinámicos del territorio que contribuyan al desarrollo y sostenibilidad de los espacios públicos.

***Es fundamental para desarrollar el Enfoque de públicos trabajar siempre con esta pregunta: ¿Cómo disminuir las desigualdades y garantizar los derechos culturales?***

Uno de los errores más graves que estamos pagando es haber considerado, desde una postura democratizadora de la cultura, que el trabajo de públicos consiste en hacer llegar o dar a conocer las obras o los productos culturales a una sociedad que debería estar hambrienta de acercarse a su consumo (Lucila Jiménez, 2009).

El desarrollo de públicos, insertado en la participación cultural, es un fenómeno multidimensional que hay que abordar de manera integral.

***Los públicos llegan, pero también tenemos que salir a buscarlos***

Para esto, es necesario profundizar conocimientos teóricos y prácticos sobre el diseño e implementación de estrategias orientadas a la conformación de comunidades comprometidas con el ecosistema cultural y conocer los desafíos que tiene la participación cultural como elemento central para el desarrollo local y el ejercicio de los derechos culturales.

### 3. Profundiza tu conocimiento sobre públicos:

Conocer a los públicos es el punto de partida para generar acciones orientadas a su formación, implicación y fidelización para transitar a conformar comunidades de públicos. La recogida de datos primarios a través de encuestas, grupos de discusión, entrevistas o técnicas de observación también permite profundizar en el conocimiento de los públicos. Es por ello que proponemos tres formas de conocerles, esto por medio de la investigación, la reflexión y la práctica.



**Esquema 9:** Formas para conocer a los públicos. Elaboración propia

### 3.1 Investigación:

- **Es importante conocer las historias de tu territorio, cada persona y/o agrupación tiene un relato, conocerlo es esencial para estrechar vínculos e integrar a las posibles estrategias de gestión. Comprender las líneas editoriales de los espacios o agrupaciones, motivos de acción artístico-cultural, decisiones curatoriales si es que las hay, y si es que no las hay, no obviar ese tipo de vacíos.**

La investigación de públicos siempre debe ser situada. El conocimiento situado hace referencia a una postura epistemológica crítica desarrollada por la profesora emérita estadounidense, Donna Haraway, que plantea que ningún estudio puede estar desligado de su tiempo, de su contexto, ni de la subjetividad de quienes lo emiten, es decir, investigación situada. Tomándonos de esta línea, se hace muy complejo pretender estudiar a “públicos generales” ya que tal generalidad siempre va a contener particularidades diversas.

Para esta tarea, compartimos algunos tips, y recuerden que siempre es útil volver a las preguntas:

- ¿Conozco a las personas que participan de las actividades de mi espacio?.
- ¿Estoy al tanto de los motivos que llevaron a las personas a comenzar a participar en el espacio? o ¿por qué continúan participando?.
- ¿Mi espacio posee las condiciones necesarias para convocar a un determinado tipo de personas?.
- ¿A quiénes está convocando mi espacio?.

“La gestión de públicos se facilita al tener un conocimiento acabado de las distintas tipologías de públicos del espacio, las motivaciones para participar en las actividades y las barreras que enfrentan estos públicos” (MINCAP, 2019)

**Para el proceso investigativo hay ciertas metodologías e instrumentos que pueden ser muy valiosos:**

- **Encuestas:** Las encuestas nos aportan información que ayuda a caracterizar a quienes forman parte de nuestro espacio como públicos.
  - **Las encuestas son útiles cuando queremos comenzar a caracterizar a nuestros públicos** y contamos con una base de datos. Podemos hacerlas por formulario de Google preguntando cosas como: edad, territorio, género, profesión u oficio, contacto (servirá para sumarlo a nuestra base de datos), ¿conoce nuestro espacio? ¿ha participado? Sí, no ¿por qué?.
- **Encuentros:** Mateadas, *focus group*, asambleas abiertas, almuerzos comunitarios, paseos temáticos, onces, cumpleaños.
  - **Este tipo de encuentros contribuye a conocernos y aporta a profundizar en ciertos hallazgos e indagar en cuestiones asociadas a percepción, gustos, brechas de acceso.** Se aconseja siempre convocar con tiempo, planteando objetivos y alcances reales de la invitación, siempre brindar un espacio de contención y respeto.
  - **Es un buen gesto aprenderse los nombres de quienes nos visitan de forma regular y darnos el tiempo de conocer sus experiencias individuales o colectivas de trabajo u organización.**
- **Sistematización de información:** listas de asistencias, mensajes de recomendaciones, fotografías, actas, mapeos colectivos, papelógrafos.
  - **Todo mecanismo metodológico que involucre la participación tiene que sistematizar la información y reflexiones generadas.**
  - \*\* Será de gran ayuda contar con un buzón de experiencias que funcione como libro de visitas, donde participantes puedan expresarse y hacer devolución de las experiencias del espacio.**



Como objetivo de esta etapa, hay que plantearse conocer las necesidades e intereses de la comunidad en cuanto al desarrollo sociocultural del territorio y formas de vinculación de las personas con el espacio. Formas de exclusión voluntarias (características del espacio que generan discriminación) e inclusión (posibilidades del espacio para ampliar el ejercicio de derechos culturales con públicos diversos).

### 3.2 Reflexión:

La reflexión es una práctica instituyente de la gestión cultural, “la noción de públicos ha adquirido una trascendencia estratégica como ejercicio de los derechos culturales” (*Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos* 2018-2022 pág.7). Pensar en el trabajo de públicos, como una forma de aportar a que se cumplan los derechos culturales de las y los ciudadanos, otorga una justificación fundamental para accionar al respecto. **Tenemos la evidencia de que el acceso a la cultura es desigual, reflexionar en torno a los aportes que puede generar mi espacio para disminuir esa brecha nos conduce a pensar en los públicos y en la participación activa de las comunidades como un objetivo primordial de los planes de gestión.**

Conocer lo que sucede con quienes participan en actividades culturales, artísticas o patrimoniales resulta indispensable para los agentes culturales, ya que constituyen el eje central de su quehacer: “Hoy se reconoce cada vez más que los públicos forman parte del hecho artístico y que su presencia depende de una gran diversidad de factores que es necesario identificar y explorar, a fin de poder establecer políticas culturales y estrategias de gestión contemporáneas que los pongan en el centro” (Jiménez, 2011).

Algunas preguntas para reflexionar:

- ¿De qué forma mi espacio aporta al desarrollo de los derechos culturales?.
- ¿Qué tipo de derechos culturales estamos trabajando?.
- ¿Por qué es importante para el espacio trabajar con las comunidades?.

- ¿Cómo estamos comprendiendo a los públicos?.
- ¿El espacio tiene claridad de los públicos con los que quiere trabajar?.

Un punto esencial de esta guía es situarnos bajo una comprensión más ampliada de la participación cultural. Comprender la participación cultural como un fenómeno multidimensional contribuye a pensar nuevas formas de abarcar a los públicos desde su anclaje territorial, desde las diferencias estructurales (condiciones económicas) y simbólicas (capital cultural).

### **3.3 Práctica:**

Diseñar y planificar estrategias de acción para la gestión de públicos: Para estas tareas, es necesario sondear y conocer aunque sea en términos generales cuál es la realidad de la participación cultural de mi espacio. Como fin último de estas acciones, hay que procurar el involucramiento de las comunidades en la elaboración del PG como en la implementación del mismo.

Los públicos se constituyen como tales en cuanto interactúan —participan o se involucran— con prácticas o actividades artístico-culturales que se presentan en un espacio físico o virtual.

Las entidades o personas que se dedican a la creación y difusión de estas actividades o prácticas debiesen, por tanto, conocer y orientar su gestión a las comunidades y personas que participan de su oferta". (*Plan Nacional de Desarrollo de Públicos 2021-2024* pág.49).

Algunos objetivos para plantearse en la práctica son:

- Crear y formar nuevos públicos.
- Priorización de públicos por trabajar.
- Fidelizar públicos.
- Implicar a los públicos.

#### 4. ¿Cómo puedo identificar a los públicos?

Para la segunda dimensión que se mencionó dentro del enfoque de públicos se recalca que el desarrollo de públicos es fundamental para definir las estrategias a trabajar con cada público identificado. “El desarrollo de públicos corresponde al conjunto de estrategias que buscan que las personas accedan y participen en la oferta de actividades artístico-culturales de organizaciones, espacios e instituciones culturales, así como de las prácticas presentes en su territorio” (*Plan Nacional de Desarrollo de Públicos 2021-2024* pág.25)

A continuación, te mostramos la división de públicos según sus características:

- **Públicos regulares:** Frecuentan de manera regular y proactiva el espacio en búsqueda de programación cultural. Es importante reconocerlos y tener claras referencias demográficas de quienes lo componen: edad, género, profesión u oficio, saber cómo se informan de las actividades. Con este público, podemos establecer vinculaciones más directas, como integrarlos participativamente al proceso curatorial. Esta es una forma de “agradecer e incentivar su participación de forma sostenida en el espacio”, por ejemplo: formar cineclubs con público habitual.
- **Públicos ocasionales:** Asisten a las funciones o actividades puntuales o en respuesta a alguna recomendación particular. Es importante conocerlos y saber quiénes son, cuáles son sus intereses y cómo activar una programación que les pueda interesar de forma más frecuente, con el fin de generar un mayor sentido de pertenencia al espacio cultural.
- **Públicos potenciales:** Son aquellos que tienen posibilidad de acceso al espacio cultural por desenvolverse en el territorio, compartir intereses, pero que actualmente no participan ni asisten a las actividades programadas. Este tipo de público es más complejo de cautivar, ya que no conocemos directamente sus intereses o características particulares. “Una de las maneras de llegar a estos públicos es con un trabajo abierto a la comunidad y una difusión directa que considere los propios canales organizativos del territorio.” (MINCAP, 2022, *Guía de apoyo Programa Cine en Centros Culturales* Secretaría Ejecutiva del Fondo de Fomento Audiovisual, pág.42).

Se deben considerar las brechas de acceso y las limitantes que impiden su participación (barreras de discapacidad, psicosociales, de transporte, culturales y/o económicas) para luego diseñar estrategias que puedan superar en alguna medida esas barreras. Una vez diseñadas e implementadas esas estrategias siempre es bueno evaluarlas con el equipo y con los públicos a los que se convocó.

- **No públicos:** Son aquellos quienes tienen bajo interés por la oferta programática artístico-cultural, debido a diversas barreras que determinan su falta de vinculación y participación con los espacios.

Los públicos se construyen y configuran a partir de varias relaciones e intercambios que van mucho más allá de la venta de un ticket. Para comprender quiénes son, cuáles son sus intereses, cuáles son sus prácticas culturales o cómo se informan de las propuestas artísticas-culturales, una vía concreta para conocerlos e identificarlos es a partir de los estudios de públicos” (<https://publicosyterritorios.cultura.gob.cl/>)

**El estudio de públicos** nos servirá para el proceso de creación de comunidades culturales comprometidas con el espacio a partir del levantamiento de información certera que permita conocer a los públicos y trazar posibles lineamientos de acción para ampliarlos, diversificarlos o fidelizarlos.



## 5. ¿Cómo podemos implicar a los públicos?

La implicación de públicos corresponde al campo de acciones que se orientan a profundizar estrechamente el compromiso y el involucramiento de las personas con las organizaciones e instituciones culturales, a través de distintas modalidades de interacción, intercambio y colaboración participativa (*Plan Nacional de Públicos*, pág.27)

Los públicos habituales de la mayoría de prácticas culturales (creadores activos, críticos, coleccionistas y miembros) están dispuestos a implicarse en el desarrollo del proyecto cultural en el que participan. Se trata de ofrecerles plataformas de participación que promuevan su empoderamiento (Colomer), es una forma de incorporar a las comunidades en tareas de gestión, producción y creación.

Formas de Implicación para todas las etapas del plan de gestión:



- **Co-creación:** Proceso de creación de obras artísticas de diversas disciplinas que tiene la particularidad de implicar a los públicos desde el primer momento, esto se puede desarrollar a través de residencias, laboratorios, mesas de trabajo donde los públicos aportan desde el inicio insumos, prácticas y conocimientos para la creación colectiva. Un ejemplo de esta práctica desde las artes escénicas son los “Elencos ciudadanos.”

Con distintos énfasis, las acciones de implicación de públicos inciden en la porosidad organizacional y, de manera significativa, en la apertura de las instituciones culturales a las comunidades y los territorios. (*Plan Nacional de Públicos*. pág.30).

“Las prácticas de implicación de públicos —y en específico, la co-creación con públicos— pueden considerarse una herencia natural de la democracia cultural y del ejercicio de los derechos culturales” (*Plan Nacional de Públicos*, pág.30).

Ejemplo: FECICOM, Festival de Cine Comunitario de Sala Nemesio en La Reina, Región Metropolitana, desarrolla procesos de co-creación de cortometrajes comunitarios con públicos estudiantiles previo al festival, y luego los estrena durante el desarrollo de éste.

• **Co-programación:** Involucrar a las comunidades en el diseño de la programación cultural de tu espacio, involucrarnos en alguna medida en la toma de decisión de contenidos que se puedan difundir y que pueden aportar por mantener una regularidad con el espacio.

Por ejemplo: Festival Arica Nativa de Fundación Altiplano levanta instancias participativas con las comunidades andinas con las que trabaja para trazar mesas de trabajo con actividades que sean acordes a las necesidades y gustos de los territorios.

“Un dato importante es que contar con temporadas claramente definidas pasa a ser una condición mínima para la fidelización de los públicos: claridad y constancia en días y horario cultivan un hábito de asistencia. En cambio, una gestión basada en el “eventismo” encontrará grandes dificultades en esta tarea. Así, “programación y públicos constituyen un binomio insoluble” (*Plan Nacional de Desarrollo de Públicos*).

• **Colaboración:** Implica convocar a trabajar algún proceso en conjunto o proyecto del espacio, lo que no involucra necesariamente la toma de decisiones o la participación vinculante de otras personas, pero sí el acompañamiento o el trabajo en conjunto por un beneficio mutuo.

Ejemplo: Prestar el espacio para alguna presentación artística de alguien ajeno al espacio. Esa colaboración puede generar que llegue gente que no es asidua al espacio, este tipo de colaboración contribuye a dar a conocer el lugar con públicos más diversos.

## 6. Los desafíos de la participación cultural en el Enfoque de públicos

La participación es un fenómeno que se manifiesta de diversas formas y niveles de involucramiento.

*Los estudios realizados en los últimos años en Chile señalan una disminución en la participación cultural observacional que se traduce en que un alto porcentaje de la población no se involucra en estas prácticas. Tal fenómeno se explica por condicionantes estructurales y subjetivas. Las primeras corresponden a motivos que escapan a la voluntad o a las preferencias personales y que se erigen como barreras para la participación: falta de dinero, falta de tiempo, falta de equipamiento, ausencia de lugares cercanos, falta de información sobre la oferta cultural o los lenguajes y soportes asociados, movilidad reducida, ausencia de transporte, brecha digital, entre otras. Las razones de orden subjetivo, en tanto, tienen que ver con preferencias y gustos. (MINCAP, 2021).*

El trabajo con públicos es la estrategia que ayudará a estimular la participación activa, crítica y creativa de las comunidades, con una mirada situada, descentralizada y comunitaria.

- ¿Cómo lograr que las personas participen de manera activa en el campo cultural?
- ¿Cómo lograr que se involucren —no solo como receptores de programación— de manera más comprometida?

**Una etapa fundamental en la gestión de todo espacio cultural es conocer las brechas de acceso**

- Brechas de acceso: Factores estructurales y simbólicos que condicionan la participación de las personas en el espacio cultural.

“La obra de arte adquiere sentido e interés solo para quien posee la cultura, es decir, el código según el cual está codificada” (Pierre Bourdieu).

Conocer esas brechas va a contribuir a poder trazar líneas de acción que intenten disminuirlas y convocar a las personas que quedan excluidas por alguna de esas limitantes. Para esto es de suma importancia conocer **cuáles son las vías de comunicación que existen en tu territorio**.

**7. Desarrollo de públicos:** El Enfoque de públicos necesita de estrategia de desarrollo que habilite un tránsito ascendente en la forma de participación y en las modalidades de ser públicos.



**Esquema 10:** categorías de públicos de un Espacio Cultural. Elaboración propia



Como muestra el esquema, en los anillos más próximos al espacio cultural se encuentran los públicos que más asisten al espacio y por fuera de los anillos están los públicos potenciales que hay que salir a buscar. En la medida en que generas mayor implicancia con el espacio cultural más próximo estas de él.

**Es necesario tener un planteamiento estratégico donde se definan las acciones a seguir para salir a buscar a públicos potenciales y también para potenciar la implicación de los públicos.** En primer lugar, es necesario partir de un análisis de la situación actual y a continuación decidir hacia dónde queremos ir.

Será necesario poner el énfasis en los públicos actuales (personas que han participado al menos una vez en alguna actividad ofrecida por la organización), mientras que, en la fase de definición de la situación futura, será necesario incluir, habitualmente, un análisis más complejo que está relacionado con los públicos potenciales (personas que todavía no han tenido contacto con la organización). (*Cómo situar a los públicos en el centro de la organización*, Universidad de Deusto, España 2018).

El desarrollo de públicos es un proceso estratégico, dinámico e interactivo que tiene como objetivo comprometer a los individuos y comunidades en la experiencia, disfrute, participación y valoración de las culturas, las artes y el patrimonio mediante diversos medios y líneas de acción (Bollo, 2017). Debe articular líneas de acción y sistematizar metodologías y experiencias.

Desarrolla un marco de planeamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de los proyectos, cuyo eje primordial sea maximizar el impacto producido por las diversas experiencias artísticas y culturales y el involucramiento activo de las comunidades con el espacio.

### **¿Qué significa esa estrategia? ¿Cómo saber qué estrategia es mejor para mi espacio?**

La estrategia de desarrollo de públicos es lo que buscamos lograr al final del día con esos públicos.

Cuanto más dispuestos están los públicos a implicarse en ciertas acciones, cuánto tiempo dedican a la organización, son todas mediciones que van dando cuenta del compromiso, porque eso es lo que hay que ir midiendo, ***el compromiso de esos públicos, como va creciendo ese compromiso*** y si bien eso es súper cualitativo también se puede cuantificar (P. Vergara, entrevista, enero 2023).

Entenderemos la estrategia de desarrollo de públicos como la forma de ir generando implicación de las comunidades con los espacios, construyendo mayor compromiso de los públicos con el espacio, constituyendo lo que hemos mencionado como comunidades de públicos.



El desarrollo de públicos se puede trabajar desde las siguientes aristas que pueden funcionar en simultáneo: Identificamos un modelo con tres fines principales destinados a los públicos actuales: ampliar aquellos públicos ya activos y profundizar sus experiencias y diversificar al público actual apuntando a nuevos públicos objetivos. Ampliación se refiere a aumentar el público actual. Profundización tiene que ver con mejorar la experiencia de los públicos actuales, fidelizarlos.



**Esquema 11:** Aristas para el trabajo en el desarrollo de públicos. Elaboración propia

- **Diversificación:** Diversificar la composición de los públicos respecto del perfil sociodemográfico de quienes ya participan. Para esta estrategia es fundamental el análisis y la inclusión de los perfiles de menor incidencia.

Por ejemplo: El público de tu espacio es principalmente juvenil y la estrategia pretende diversificar convocando a público adulto mayor.

- **Profundización:** El espacio cultural se encarga de conquistar a su propio público, haciendo que participe más, descubra nuevas experiencias, se implique en mayor medida con el espacio y su gestión.

Por ejemplo: Si quieres estrechar el vínculo con tu público habitual y lo empiezas a convocar para pensar en conjunto la programación del semestre de tu espacio.

- **Ampliación:** Orientándose a personas que no forman parte del público de la organización, pero que tienen un perfil habitual de aquellos que participan en la programación del espacio.

Por ejemplo: Si tu público es principalmente joven pero no estás pudiendo convocar a estudiantes universitarios que poseen las mismas características que tu público habitual tienes que establecer una estrategia de ampliación de públicos.

**Las estrategias de diversificación, profundización y ampliación nos permiten trabajar con las formas de participación de los públicos, incentivando su frecuencia, su implicación y diversificando con ello las formas en las que participan.**

**Sabemos el desafío de poder convocar a públicos juveniles y adolescentes y la importancia para poder ir construyendo hábitos de participación en actividades artístico culturales.** Algunas estrategias importantes que reconocemos en el trabajo con públicos de esas características son:

**Programa Escuelas al Cine Cineteca Nacional:** El Programa Escuela al Cine es una iniciativa de la Cineteca Nacional de Chile, financiada por el Fondo de Fomento Audiovisual del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que tiene por objetivo formar públicos escolares para el cine y el audiovisual chileno. Se forma a educadores de todo Chile en un curso online y con acceso liberado acerca de la apreciación y creación para que, posteriormente, puedan formar cineclubes escolares en las escuelas. accediendo a estrenos, material pedagógico exclusivo, talleres de realización, encuentros docentes y más beneficios. Lo interesante es que los docentes pueden hacer el cruce con el currículum pedagógico, instalando el cine y sus múltiples usos en futuros públicos posibles.

Resulta importante incorporar a los jóvenes dentro del universo de ciudadanías culturales que pueden ser potenciales públicos de diversas disciplinas artísticas. Es por eso que generar instancias formativas se vuelve esencial como medio de conectar las diversas prácticas artísticas con jóvenes y adolescentes. Los procesos formativos generan primeras aproximaciones de las personas con las artes, lo que a mediano y largo plazo, puede ir cultivando el gusto y generar la consolidación de segmentos de públicos, y a su vez, instalar capacidades artísticas para posibles nuevos creadores.

La vinculación con espacios educativos, específicamente colegios, es de suma importancia para el desarrollo de los espacios culturales, principalmente porque para salir a buscar a los públicos, es ahí donde los encontramos. Es importante que esa vinculación sea a mediano y largo plazo, y no sea instrumentalizar para llenar salas o escenarios. Si se convoca a un curso a ciertas actividades, y específicamente a instancias formativas, puede ser que uno de esos niños o niñas y/o jóvenes vuelvan de forma voluntaria al espacio.

**Mesa de la Educación Artística:** En todas las SEREMI a nivel nacional encontramos una mesa de Educación Artística, compuesta por diversos agentes del territorio que pueden ser un mediador entre tu espacio y las comunidades educativas. Puedes también proponer posibles intercambios o proyectos de colaboración con las escuelas y que tu espacio se ponga a su servicio como espacio de encuentro, formación, reflexión y diálogo.

**Cecrea:** El Programa Cecrea es una “oportunidad para el desarrollo de las capacidades creativas en un espacio de colaboración y aprendizaje mutuo” (Modelo Educativo Cecrea, 2016, pág. 3), cuyo propósito es potenciar, facilitar

y desarrollar el derecho a imaginar y crear de niños, niñas y jóvenes a través de procesos creativos de aprendizaje que convergen en las artes, las ciencias, las tecnologías y la sustentabilidad. Cecrea concibe a niños/as y jóvenes no solo como una población a proteger, sino como sujetos de derecho titular, con capacidades creativas y críticas. En Cecrea, su programación está centrada en dos tipos de experiencias: Laboratorios (creativos, comunicaciones, maestranza y auto-gestionados) agrupados o no bajo proyectos colaborativos, además de las Escuchas Creativas como procesos transversales.

## 7. Participación ¿Cuáles son las formas que asume la participación?



**Esquema 12:** Forma de participación de espacios culturales. Elaboración propia

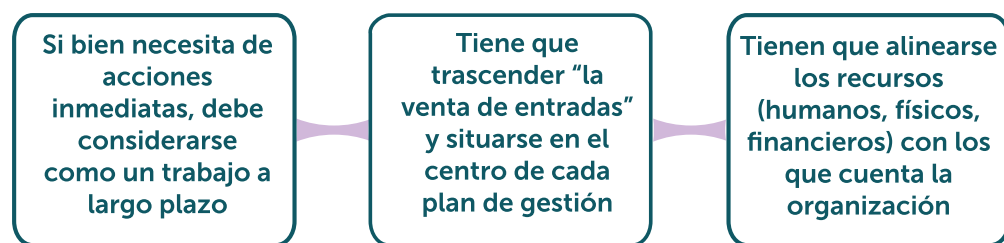
Podríamos establecer tres niveles de participación desde el ser público. Estos son la co-creación y programación en el nivel más próximo al espacio cultural, se podría decir que es un tipo de participación más vinculante, ya que los públicos participan de la toma de decisiones, seguido por la co-difusión o co-producción, donde los públicos pasan a ser colaboradores directos del espacio, y en un anillo más lejano al espacio tenemos los públicos que solo participan como asistentes o espectadores. Todos ellos son necesarios para la sostenibilidad de los espacios, independiente del lugar que ocupen en los anillos de proximidad al centro de la gestión.

En cuanto a los que no participan, no están graficados en el mapa, pero hay que considerar siempre identificar los motivos de la no participación (exclusión “estructural” que puede ser una brecha de acceso o autoexclusión, que la no participación se asocia a una cuestión de gusto y no de falta de posibilidad de acceder al espacio).

#### Para recordar:

En la co-creación tanto como en la programación y en las instancias participativas de diseño del PG “cobra relevancia el poder de decisión de las personas para influir en el desarrollo de programas o en las políticas culturales” (Pérez Castellanos, 2020).

El desarrollo de públicos debe ser una estrategia organizacional dirigida a crear y mantener relaciones a largo plazo con públicos actuales y potenciales.

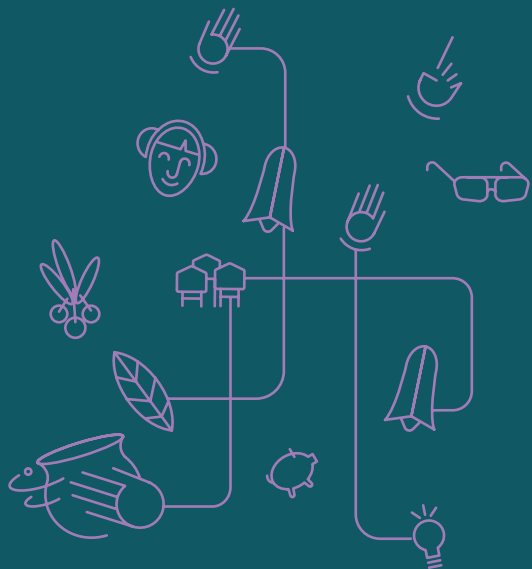


**A modo de síntesis:**

**Las organizaciones que decidan avanzar por la senda del desarrollo de públicos deben tener en cuenta, fundamentalmente, la creación de capacidades. Una vez que el planteamiento de estrategias está resuelto, es necesario pensar, en términos organizativos, qué recursos se usarán para poner en marcha la estrategia. Esto implica analizar las capacidades instaladas, así como las necesidades formativas de la organización y/o la necesidad de sumar nuevos perfiles. ( PNDP 2021-2024, pág.55)**

**El desarrollo de públicos es una estrategia organizacional dirigida a crear y mantener relaciones a largo plazo con públicos actuales y potenciales, incidiendo en el capital cultural y en el interés de las personas e impulsando la conformación de comunidades de públicos en torno a las organizaciones y espacios culturales a través de planes que los sitúan al centro de la gestión (Cuenca-Amigo & Makua, 2018).**





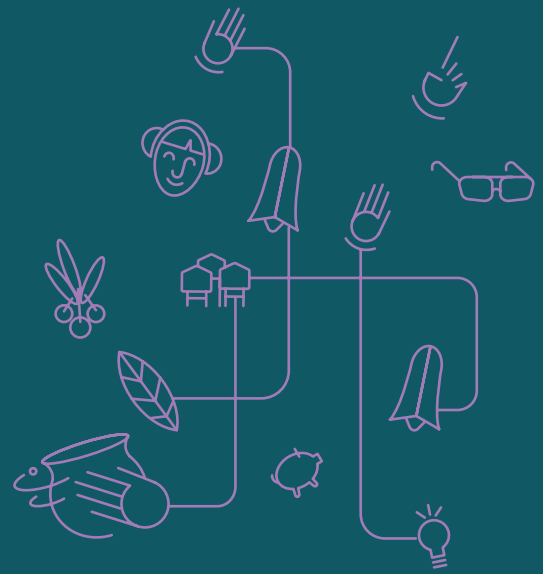
## ANEXO 1

# Glosario de términos

- **Agentes dinamizadores:** Se denominan agentes dinamizadores a espacios culturales que dialogan activamente con el territorio y sus comunidades.
- **Sostenibilidad:** Consiste en diseñar un escenario que permita satisfacer las necesidades de las organizaciones culturales que administran espacios. Esto desde un punto de vista integral que vincule a las comunidades, territorios, crecimiento económico, entre otros.
- **Diversidad cultural:** Se refiere a la multiplicidad de formas en que se manifiestan las culturas de las sociedades.
- **Prácticas culturales:** Multiplicidad de formas en que se manifiestan las culturas de los grupos y sociedades. Estas expresiones se transmiten dentro de los grupos y sociedades y también entre ellos. La diversidad cultural se manifiesta no sólo a través de las diversas formas en las que se expresa el patrimonio cultural de la humanidad, enriquecido y transmitido gracias a una variedad de expresiones culturales, sino también a través de los distintos modos de creación artística, producción, distribución, difusión y disfrute, cualquiera que sea el medio y la tecnología utilizados (UNESCO).
- **Agentes culturales:** Los agentes culturales son personas o agrupaciones de personas ya sean naturales o jurídicas que funcionan como oferentes formales –con iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos– de actividades culturales, y cuyo desempeño contribuye a la creación o reproducción, distribución, exhibición, comercialización, difusión y conservación de prácticas o actividades culturales (INE, 2020) (*Desarrollo y formación de públicos*, 2021, pág.46)
- **Capital cultural:** Concepto acuñado por el sociólogo, Pierre Bourdieu, entendido como las formas de conocimiento, habilidades, educación que tiene una persona y que le dan un estatus más alto dentro de la sociedad.
- **Ecosistema cultural:** El ecosistema cultural está conformado por organizaciones, equipamientos e instituciones culturales de distinta naturaleza; creadores y agrupaciones artísticas; agentes culturales públicos y privados; entidades intermediarias, comunidades y públicos. Su interacción se sustenta en prácticas y hábitos culturales y se expresa en la generación y circulación de creaciones artísticas, experiencias creativas y conocimientos, además de la integración de contenidos simbólicos y herencias culturales que fortalecen la cohesión (*Desarrollo y formación de públicos*, 2021, pág.37).

A su vez, el ecosistema cultural corresponde a toda interacción social y ambiental que permite que los individuos, las organizaciones y comunidades se relacionan entre sí y con su hábitat cultural, histórico y territorial (Coelho, 2009) (*Desarrollo y formación de públicos*, 2021, pág.38)

- **Mesa territorial:** La mesa territorial es una estrategia de participación vinculante para la elaboración de un plan de gestión (PG). Está conformado por diversos agentes de la sociedad civil y es un equipo que está durante todas las etapas del PG, con el fin de velar por el cumplimiento de objetivos, convocar y dar a conocer las acciones a desarrollar, proponer instancias participativas entre otros. Busca tener una diversidad de miradas que van desde lo técnico, comunitario, gubernamental y no gubernamental de diversos sectores de la sociedad como diversas disciplinas artísticas que permitan dar una mirada amplia a los PG de espacios culturales.



## ANEXO 2

# Ficha estructura de contenidos para un Plan de Gestión

## Antecedentes

### 1. Información del espacio cultural:

- Nombre de la organización o institución.
- Tipo de persona jurídica.
- Rut de la organización.
- Responsable legal.
- Dirección.

### 2. Información general de la infraestructura cultural:

- Nombre y dirección del espacio cultural.
- Año desde que el espacio cultural funciona abierto a público.
- Año desde que la organización administra el espacio cultural.
- Aforo del espacio cultural.
- Dimensiones del espacio cultural.

3. Presentación del espacio cultural y su trayectoria, *presentación resumen del espacio cultural, sus líneas de trabajo, programas, acciones ejecutadas de manera participativa y trabajo con públicos, entre otros.*

## Preparación

- Plan de trabajo: Considerar las etapas y sus respectivas actividades, recursos, equipo que necesitamos para la elaboración del PG y los tiempos destinados (3 a 6 meses)
- Mesa territorial: Propuesta de integrantes, número de reuniones, definición de actividades de la mesa territorial.

## Desarrollo plan de gestión

### 1. Metodología:

- Diseño metodológico utilizado para la construcción del Plan de Gestión de manera participativa y con enfoque de públicos.
- Descripción y análisis de instrumentos (encuestas, focus group, mapeos colectivos, etc.) utilizados. Ver anexo 3 de metodologías participativas.

**2. Co-diagnóstico relacional:** recordemos que el co-diagnóstico relacional es un proceso investigativo y de levantamiento de información relacionada a las comunidades y a los territorios donde está ubicado el centro cultural, esto mediante fuentes de información primarias y secundarias, teniendo en cuenta de que existen diversas perspectivas metodológicas para llevar a cabo este proceso.

Recuerda incorporar:

- Sistematización de información obtenida.
- Análisis y clasificación de información obtenida.
- Validación y socialización del diagnóstico.

Nota: para realizar la etapa diagnóstica te recomendamos revisar Etapa 1, enfoque de públicos, criterios de participación y banco de metodologías participativas.

### 3. Co-diseño y planificación:

- Construcción de objetivos.
- Creación de manifiesto.
- Elaboración de marco teórico.

### **3.1 Planificación Estratégica:**

- Lineamientos curatoriales.
- Priorización de ejes.

3.2 Definición de organigrama y roles.

3.3 Trabajo de Desarrollo de Públicos.

3.4 Plan de comunicaciones.

3.5 Carta Gantt.

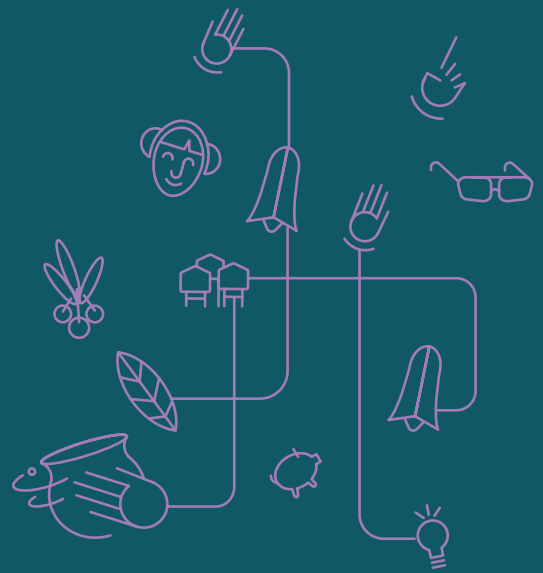
3.6 Presupuesto.

3.7 Plan de financiamiento.

## **4. Evaluación y validación con la comunidad**

## **5. Diseño de acciones de monitoreo**

## **6. Bibliografía**



### ANEXO 3

## Banco de metodologías participativas



## Nombre estrategia: *Animómetro*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Transversal.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>animómetro</b> es una herramienta en formato de termómetro que permite conocer el estado de ánimo de los participantes de una actividad a través de grado de potencia en el que ubican sus estados de ánimo.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>animómetro</b> tiene formato de termómetro, en donde figuran grados (de 0 a 10) que simbolizan el grado en que se encuentra el estado de ánimo de cada persona.  Uno a uno, nos levantamos para poner nuestra etiqueta en la franja del <b>animómetro</b> donde queremos situarnos, hacemos una breve aclaración de que nos sentimos con determinada energía y escuchamos el resto de compañeros/as con sus aportaciones.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Con el <b>animómetro</b> se da pie a que cada persona exponga cómo se siente al comenzar cada sesión y que pueda conectar con las emociones de los demás. Es una técnica para romper el hielo entre los participantes.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Una persona encargada de explicar y facilitar la actividad.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Cualquier espacio asociado a una actividad participativa.
<b>MATERIALES</b>	<b>Animómetro</b> en cartulina, pegamento, postits, plumones.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	De 15 a 30 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se aclara en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Alba Batlle, Educatora del Casal en Familia en Tejeredes <a href="https://plataforma.tejeredes.net/2018/02/el-animometro-la-herramienta-para.html">https://plataforma.tejeredes.net/2018/02/el-animometro-la-herramienta-para.html</a>

## Nombre estrategia: *Animómetro*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Transversal.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>animómetro</b> es una herramienta en formato de termómetro que permite conocer el estado de ánimo de los participantes de una actividad a través de grado de potencia en el que ubican sus estados de ánimo.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El <b>animómetro</b> tiene formato de termómetro, en donde figuran grados (de 0 a 10) que simbolizan el grado en que se encuentra el estado de ánimo de cada persona.</p> <p>Uno a uno, nos levantamos para poner nuestra etiqueta en la franja del <b>animómetro</b> donde queremos situarnos, hacemos una breve aclaración de que nos sentimos con determinada energía y escuchamos el resto de compañeros/as con sus aportaciones.</p> <p>Se recomienda utilizar un board o pizarra digital que permite colocar postits o stickers de diferentes colores. Además, se tendrá que agregar a la pizarra digital el lienzo de <b>animómetro</b>.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Con el <b>animómetro</b> se da pie a que cada persona exponga cómo se siente al comenzar cada sesión y que pueda conectar con las emociones de los demás. Es una técnica para romper el hielo entre los participantes.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Una persona encargada de explicar y facilitar la actividad.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No aplica.
<b>MATERIALES</b>	Pizarra digital, <b>animómetro</b> (lienzo).
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	De 15 a 30 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se aclara en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Alba Batlle, Educadora del Casal en Familia en Tejeredes  <a href="https://plataforma.tejeredes.net/2018/02/el-animometro-la-herramienta-para.html">https://plataforma.tejeredes.net/2018/02/el-animometro-la-herramienta-para.html</a> </p>

## Nombre estrategia: *Acciómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Co-diseño y planificación.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>acciómetro</b> es una tecnología social que permite que diferentes grupos o equipos se puedan organizar asignando actividades, fechas y recursos a utilizar en cada actividad que planeen realizar.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>acciómetro</b> se implementa utilizando unas fichas que deben ser completadas según el plan de actividades existente.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Permite que los equipos de trabajo puedan bajar la información de una planificación a un plan con acciones mucho más concretas, con fechas y recursos a utilizar.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a encargado/a de explicar paso a paso lo que se debe hacer.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Espacio asociado a alguna actividad participativa.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plumones, lápices de pasta con colores, según cantidad de participantes.</li> <li>• <b>Acciómetro</b> (planificación de actividades), cartulinas o fichas.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos dependiendo de la cantidad de participantes.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Fichas de tecnologías sociales de Tejeredes <a href="https://drive.google.com/file/d/10zMCGb1AzoZ1koVEyXwc0k0hBsD0gd5N/view">https://drive.google.com/file/d/10zMCGb1AzoZ1koVEyXwc0k0hBsD0gd5N/view</a>

## Nombre estrategia: *Acciómetro*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Codiseño y planificación.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>acciómetro</b> es una tecnología social que permite que diferentes grupos o equipos se puedan organizar asignando actividades, fechas y recursos a utilizar en cada actividad que planeen realizar.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>acciómetro</b> se implementa utilizando unas fichas que deben ser completadas según el plan de actividades existente.  Si se desarrolla de manera virtual se recomienda utilizar una pizarra digital que permite colocar stickers o postits de colores. Además, se deberá incluir a la pizarra digital, el lienzo en formato del <b>acciómetro</b> .
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Permite que los equipos de trabajo puedan bajar la información de una planificación a un plan con acciones mucho más concretas, con fechas y recursos a utilizar.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a encargado/a de explicar paso a paso lo que se debe hacer.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No aplica.
<b>MATERIALES</b>	Pizarra digital, lienzo formato de <b>acciómetro</b> . Se puede utilizar una matriz en formato Excel, por ejemplo.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos dependiendo de la cantidad de participantes.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Fichas de tecnologías sociales de Tejeredes <a href="https://drive.google.com/file/d/10zMCGb1Azo1koVEyXwc0k0hBs_d0gd5N/view">https://drive.google.com/file/d/10zMCGb1Azo1koVEyXwc0k0hBs_d0gd5N/view</a>

## Nombre estrategia: *Cafetómetro o Café Redes*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Transversal.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>cafetómetro</b> o <b>Café Redes</b> es una herramienta utilizada para instalar preguntas y conversaciones en torno al trabajo en red y sistemas de articulación colaborativo.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>cafetómetro</b> utiliza los siguientes elementos: mesas con lápices; anfitriones; participantes rotando; preguntas; hablar con intención, escuchar con atención; dibujar o escribir al hablar o escuchar; cosechar y transferir.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	El <b>cafetómetro</b> permite que un equipo de trabajo instale reflexiones en torno a cómo han llevado su proceso de trabajo y a dónde quieren llegar.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a encargado/a de explicar la actividad.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Reunión de trabajo participativo.
<b>MATERIALES</b>	Mesas y sillas para cada participante (aunque también se puede trabajar en el suelo), cartulinas, lápices, postits. Listado de preguntas en relación a la temática a trabajar.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 60 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	Sobre 10 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Tejeredes <a href="https://docs.google.com/document/u/1/d/e/2PACX-1vQFeS8tQeGcS8655vqlrq8_0fFRYum-Vw57ErhK_fgEPYWNNg8jdWE8J1WRurdC20pUwVYBtTUR_28F/pub#h.86h8wf7wwhth">https://docs.google.com/document/u/1/d/e/2PACX-1vQFeS8tQeGcS8655vqlrq8_0fFRYum-Vw57ErhK_fgEPYWNNg8jdWE8J1WRurdC20pUwVYBtTUR_28F/pub#h.86h8wf7wwhth</a>

## Nombre estrategia: *Charlatómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Diagnóstico.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Los <b>charlatómetros</b> o charlas de vida son un espacio digital en donde se comparten las historias de cada una de las personas de un equipo, comunidad, etc.
<b>FORMATO</b>	Digital/online
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	En cada <b>charlatómetro</b> se conocerá la historia de una persona quien contará hitos importantes de su vida. Para esto, es necesario que exista una preparación previa, acompañada de una presentación. La persona junto al facilitador/a o acompañante deberán planificar en conjunto lo que se dirá en la charla, junto a la presentación y el orden de lo que se expondrá.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Los <b>charlatómetros</b> permiten conocer los hitos más importantes de una persona y sus evoluciones para transformar el mundo. Es una estrategia utilizada para que cada una de las personas de un equipo de trabajo o una comunidad puedan conocerse, entrar en confianza y entenderse.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a o quien pueda acompañar a la persona a planificar su charla, crear la presentación y realizarle preguntas claves para presentar.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Charla destinada a equipo de trabajo, organización o comunidad. Cerrada o abierta.
<b>MATERIALES</b>	Fotografías y momentos personales. Algún sistema de presentaciones como Ppt o Google presentaciones.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	De 10 a 12 horas considerando el tiempo de preparación previa, la difusión, el ensayo, la presentación y el tiempo para publicar la charla y evaluarla de ser necesario.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	<p>Dependerá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Charla abierta:</b> puede difundirse a través de algún canal de información en donde cualquier persona puede participar de la charla.</li> <li>• <b>Charla cerrada:</b> La charla estará asociada a una cantidad de personas específicas. Sólo se difunde dentro del grupo al que se compartirá.</li> </ul>
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Tejeredes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/10qQYLSdjkgRd0GqgVyGx5lVIA-qjqDu1/view">https://drive.google.com/file/d/10qQYLSdjkgRd0GqgVyGx5lVIA-qjqDu1/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Círculo de inicio y cierre*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Transversal.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>círculo de inicio y cierre</b> es una herramienta que se describe en sí misma. Se trata de realizar un círculo de conversación entre quienes participarán y/o ya participaron de una reunión.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El <b>círculo de inicio y cierre</b> se implementa en cada reunión de trabajo conjunto, tal como su nombre lo dice, al inicio y al cierre de ésta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Paso 1:</b> El/la facilitador/a da a conocer los principios, prácticas y acuerdos en torno al círculo (revisar link de Fuente).</li> <li>• <b>Paso 2:</b> Al inicio de la reunión, se hace un check in para saber, por ejemplo, cómo llegaron las personas y qué esperan de la reunión (se recomienda usar el animómetro).</li> <li>• <b>Paso 3:</b> Al final de la reunión, se hace un check out para saber, por ejemplo, cómo se van las personas y si cumplieron las expectativas (se recomienda el mismo animómetro).</li> <li>• <b>Paso 4:</b> Al finalizar la actividad, se recomienda invitar a las personas a contestar la pregunta: ¿qué hemos observado o aprendido?.</li> </ul>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	El círculo de inicio y cierre permite que las personas puedan conversar, escuchar y observarse respetuosamente. Esta estrategia facilita y mejora la conexión de las personas al trabajar en equipo, puesto que no existe jerarquía y se logran escuchar como pares.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Reuniones de equipo, organizaciones y/o comunidades.
<b>MATERIALES</b>	Sillas en círculo.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	5 a 10 minutos (dependiendo de la cantidad de personas).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10mSf7Up9QFDgniG1Ji8mOF04pX6KTg3J/view">https://drive.google.com/file/d/10mSf7Up9QFDgniG1Ji8mOF04pX6KTg3J/view</a>

## Nombre estrategia: *Círculo de inicio y cierre*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Transversal.

### DESCRIPCIÓN

El **círculo de inicio y cierre** es una herramienta que se describe en sí misma. Se trata de realizar un círculo de conversación entre quienes participarán y/o ya participaron de una reunión.

### FORMATO

Virtual.

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

El círculo de inicio y cierre se implementa en cada reunión de trabajo conjunto, tal como su nombre lo dice, al inicio y al cierre de ésta.

- **Paso 1:** El/la facilitador/a da a conocer los principios, prácticas y acuerdos en torno al círculo (revisar link de Fuente).
- **Paso 2:** Al inicio de la reunión, se hace un check in para saber, por ejemplo, cómo llegaron las personas y qué esperan de la reunión (se recomienda usar el animómetro).
- **Paso 3:** Al final de la reunión, se hace un check out para saber, por ejemplo, cómo se van las personas y si cumplieron las expectativas (se recomienda el mismo animómetro).
- **Paso 4:** Al finalizar la actividad, se recomienda invitar a las personas a contestar la pregunta: ¿qué hemos observado o aprendido?.

Si se realiza de manera digital, puede ser una buena práctica que el/la facilitador/a comunique que cuando termine de hablar el primer participante, éste nombre al siguiente con la intención de hacer más fluido el pase.

**Continúa en  
página siguiente**





## Nombre estrategia: *Círculo de inicio y cierre*



ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	El círculo de inicio y cierre permite que las personas puedan conversar, escuchar y observarse respetuosamente. Esta estrategia facilita y mejora la conexión de las personas al trabajar en equipo puesto que no existe jerarquía y se logran escuchar como pares.
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	Un/a facilitador/a.
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	Reuniones de equipo, organizaciones y/o comunidades.
MATERIALES	Sillas en círculo.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	5 a 10 minutos (dependiendo de la cantidad de personas).
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	10 a 20 personas.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10mSf7Up9QFDgniG1Ji8mOF04pX6KTg3J/view">https://drive.google.com/file/d/10mSf7Up9QFDgniG1Ji8mOF04pX6KTg3J/view</a>

## Nombre estrategia: *Círculo de escucha*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Transversal.

**DESCRIPCIÓN** El **círculo de escucha** se aleja de cualquier tema relacionado a la gestión diaria en un equipo, organización o comunidad; y se acerca a todos los temas ligados a las emociones de cada persona, al clima laboral, a la toma de decisiones, la distribución del poder y al reconocimiento en el grupo.

**FORMATO** Presencial.

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

- **Paso 1:** El/la facilitador/a explica de qué se trata un círculo de escucha.
- **Paso 2:** Facilitador o facilitadora invita a pensar las preguntas: ¿cómo llego, a dónde he venido y a qué?.
- **Paso 3:** Los participantes escriben la respuesta en una hoja y luego van respondiendo uno a uno e voz alta..
- **Paso 4:** Nuevamente otra pregunta: ¿qué temas de fondo quiero compartir? se invita a pensar la pregunta y escribirla.
- **Paso 5:** se invita a compartir la respuesta a cada participante.
- **Paso 6:** Con todos los temas de fondo expresados se elige uno que será el tema a conversar profundamente. Desde ahí se invita a facilitar la conversación a partir de preguntas como: ¿qué significa para mí el tema?
- **Paso 7:** Después de la instancia anterior de conversación se abre otra en torno a lo escuchado.
- **Paso 8:** Los participantes comparten un listado de temas operativos a tratar en la semana.
- **Paso 9:** El facilitador/a invita al cierre del círculo y a contestar la pregunta: ¿cómo me siento y a qué me lleva?.

Continúa en  
página siguiente



## Nombre estrategia: *Círculo de escucha*



ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	Esta estrategia permite que se cuide con total dedicación el tema de las relaciones dentro del equipo humano.
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	Un/a facilitador/a.
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	Espacio físico cualificado (de calma, silencio, cálido o acogedor que invite a la confianza y seguridad).
MATERIALES	Sillas en círculo. Lápices según número de personas, postits.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	60 a 90 minutos.
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	De 4 a 15 personas.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	Elías López, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10l0f5SiwhtlbrFN36KeDP4ri9sTN8cbb/view">https://drive.google.com/file/d/10l0f5SiwhtlbrFN36KeDP4ri9sTN8cbb/view</a>

## Nombre estrategia: *Círculo de escucha*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Transversal.

### DESCRIPCIÓN

El **círculo de escucha** se aleja de cualquier tema relacionado a la gestión diaria en un equipo, organización o comunidad; y se acerca a todos los temas ligados a las emociones de cada persona, al clima laboral, a la toma de decisiones, la distribución del poder y al reconocimiento en el grupo.

### FORMATO

Virtual.

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

- **Paso 1:** El/la facilitador/a explica de qué se trata un círculo de escucha.
- **Paso 2:** Facilitador o facilitadora invita a pensar las preguntas: ¿cómo llego, a dónde he venido y a qué?.
- **Paso 3:** Los/as participantes escriben la respuesta en una hoja y luego van respondiendo uno a uno en voz alta.
- **Paso 4:** Nuevamente, otra pregunta: ¿qué temas de fondo quiero compartir? se invita a pensar la pregunta y escribirla.
- **Paso 5:** Se invita a compartir la respuesta a cada participante.
- **Paso 6:** Con todos los temas de fondo expresados se elige uno que será el tema a conversar profundamente. Desde ahí, se invita a facilitar la conversación a partir de preguntas como, por ejemplo: ¿qué significa para mí el tema?.
- **Paso 7:** Después de la instancia anterior de conversación, se abre otra en torno a lo escuchado.
- **Paso 8:** Los participantes comparten un listado de temas operativos a tratar en la semana.
- **Paso 9:** El facilitador/a invita al cierre del círculo y a contestar la pregunta: ¿cómo me siento y a qué me lleva?.

Si se desarrolla de manera digital, se recomien usar pizarra digital que permite colocar postits o pegatinas de diferentes colores.

**Continúa en  
página siguiente**



## Nombre estrategia: *Círculo de escucha*



ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	Esta estrategia permite que se cuide con total dedicación el tema de las relaciones dentro del equipo humano.
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	Un/a facilitador/a.
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	Espacio físico cualificado (de calma, silencio, cálido o acogedor que invite a la confianza y seguridad).
MATERIALES	Pizarra digital.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	60 a 90 minutos.
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	De 4 a 15 personas.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	Elías López, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10l0f5SiwhtlbrFN36KeDP4ri9sTN8cbb/view">https://drive.google.com/file/d/10l0f5SiwhtlbrFN36KeDP4ri9sTN8cbb/view</a>

## Nombre estrategia: Colaborómetro



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica de equipos/Redes (diagnóstico y evaluación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>colaborómetro</b> es una tecnología social utilizada para observar y medir el estado de la cultura colaborativa en una organización. Existe una variación del colaborómetro con las cualidades culturales/paradigmas del propósito.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>colaborómetro</b> se dispone en círculo y los paradigmas se ubican alrededor como si fueran las hojas de un reloj.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Esta estrategia permite observar y medir el estado de la cultura colaborativa en una organización, ya sea como diagnóstico o luego para evaluar avances.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Un lugar espacioso, donde se pueda trabajar en grupo y utilizar materiales.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotuladores/marcadores, ovillo de lana, postits de un solo color y scotch.</li> <li>• Tener a mano los paradigmas, carteles con paradigmas tradicionales y colaborativos.</li> <li>• Imagen de colaborómetro.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 90 minutos dependiendo de la cantidad de personas.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se aclara en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10hwKgW90EHYnpIVDFy_AmITvmhDYuYV5/view">https://drive.google.com/file/d/10hwKgW90EHYnpIVDFy_AmITvmhDYuYV5/view</a>

## Nombre estrategia: *Colaborómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica de equipos/Redes (diagnóstico y evaluación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>colaborómetro</b> es una tecnología social utilizada para observar y medir el estado de la cultura colaborativa en una organización. Existe una variación del colaborómetro con las cualidades culturales/paradigmas del propósito.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>colaborómetro</b> se dispone en círculo y los paradigmas se ponen alrededor como si fueran las hojas de un reloj.  Si se desarrolla de manera virtual, se recomienda utilizar una pizarra digital que permite colocar stickers o pegatinas de colores. Además, se deberá incluir a la pizarra digital, el lienzo en formato del <b>colaborómetro</b> .
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Esta estrategia permite observar y medir el estado de la cultura colaborativa en una organización, ya sea como diagnóstico o luego para evaluar avances.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No aplica.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra digital.</li> <li>• Lienzo formato <b>colaborómetro</b>.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 90 minutos dependiendo de la cantidad de personas.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se aclara en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10hwKgW90EHYnpIVDFy_AmITvmhDYuYV5/view">https://drive.google.com/file/d/10hwKgW90EHYnpIVDFy_AmITvmhDYuYV5/view</a>

## Nombre estrategia: *Interiorización*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (apoyo/asesoría organizacional).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La <b>interiorización</b> es una herramienta básica del nivel personal. Consiste en una toma de conciencia de la persona en el "aquí y ahora" en relación a su fuente de vida para, desde ahí, elegir y actuar libremente. Busca descubrir qué respuesta responsable la persona quiere libremente elegir y dar, en un momento determinado y en relación a una actividad, tema, experiencia, etc.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	Mediante el uso de preguntas, la interiorización invita a hacer un examen individual de cómo estoy aquí y ahora.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Su utilización permite a las personas conectarse desde una toma de conciencia profunda respecto de alguna situación particular.  ¿Cuándo utilizar esta herramienta?: Se usa para discernir y tomar decisiones sobre temas más puntuales, de mayor importancia y menos cotidianos. Puede ser usada al comienzo y final de una actividad personal o de equipo.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Espacio idealmente tranquilo.
<b>MATERIALES</b>	Rotuladores/marcadores de colores o lápices según el número de personas, papel A4.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>1 a 5 minutos (dependerá del tiempo que se disponga en ese momento y el hábito adquirido).</b>
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se aclara en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Elias López, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/109TBiCbUCN6H-GQPcnnVkl1JJ7HImDtwH/view">https://drive.google.com/file/d/109TBiCbUCN6H-GQPcnnVkl1JJ7HImDtwH/view</a>



## Nombre estrategia: Conectómetro



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (diagnóstico/evaluación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>conectómetro</b> es una tecnología social que se utiliza cuando se requiere mapear la red de interacciones dentro de un equipo, organización o comunidad.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	Se implementa en círculo y está compuesto de un tablero y fichas que permiten que las personas dibujen flechas de colores, entre unas y otras, para visibilizar las interacciones, conexiones y desconexiones existentes en un equipo.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Esta estrategia permite identificar interacciones, conexiones o desconexiones que se dan en un equipo de trabajo, y observar cómo se está desarrollando la red conversacional.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a que explique la actividad.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Lugar espacioso, silencioso y limpio.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lápices, plumones, marcadores de colores según cantidad de personas.</li> <li>• Cartulina y postits (de ser necesario).</li> <li>• Conectómetro.</li> <li>• Fichas.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 60 minutos dependiendo de la cantidad de personas.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se aclara en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Flgueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/1-RbqA1sCmSJo1G_8evgcUmiCAIXORMk/view">https://drive.google.com/file/d/1-RbqA1sCmSJo1G_8evgcUmiCAIXORMk/view</a>

## Nombre estrategia: Conectómetro



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (diagnóstico/evaluación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>conectómetro</b> es una tecnología social que se utiliza cuando se requiere mapear la red de interacciones dentro de un equipo, organización o comunidad.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>Se implementa en círculo y está compuesto de un tablero y fichas que permiten que las personas dibuje flechas de colores entre unas a otras para visibilizar las interacciones, conexiones y desconexiones existentes en un equipo.</p> <p>Si se realiza de manera virtual, se recomienda utilizar una pizarra digital que permite colocar el conectómetro y desde ahí colocar las fichas alrededor del círculo, para poder lanzar las flechas.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Esta estrategia permite identificar interacciones, conexiones o desconexiones que se dan en un equipo de trabajo, y observar cómo se está desarrollando la red conversacional.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a que explique la actividad.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No aplica.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra digital.</li> <li>• Conectómetro.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 60 minutos dependiendo de la cantidad de personas.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se aclara en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Flgueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1-RbqA1sCmSJo1G_8evgcUmiCAIXORMk/view">https://drive.google.com/file/d/1-RbqA1sCmSJo1G_8evgcUmiCAIXORMk/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Maquilómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (planificación y monitoreo).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>maquilómetro</b> es una tecnología social que nos permite ordenar tareas y diseñar un plan inicial de trabajo en equipo. Ayuda a gestionar proyectos y tareas en equipo. Se basa en la metodología Kanban.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>maquilómetro</b> es un tablero con postits que permite generar una selección y ordenamiento de tareas de acuerdo a su grado de cumplimiento y evolución, de una manera participativa.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Esta herramienta se puede utilizar cuando se quiere ir gestionando la evolución del cumplimiento de actividades de los proyectos. Se recomienda su uso después del proacciómetro.</p> <p>Su utilización nos ayuda a gestionar proyectos y tareas en equipo de forma colaborativa.</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar espacioso.</li> <li>• Mesas.</li> <li>• Sillas (puede ser en el suelo).</li> <li>• Mesas proacciómetro.</li> </ul>
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartulinas para cubrir mesas.</li> <li>• Lápices.</li> <li>• Postits 3 colores (amarillo, verde o rojo).</li> <li>• Carteleras del <b>maquilómetro</b> (dibujadas o impresas).</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 60 minutos (dependiendo de la cantidad de personas 10 a 20).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas como máximo.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/10KLc41yXVOa4SXf7KqA_uAMlcUQDd55g/view">https://drive.google.com/file/d/10KLc41yXVOa4SXf7KqA_uAMlcUQDd55g/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Maquilómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (planificación y monitoreo).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>maquilómetro</b> es una tecnología social que nos permite ordenar tareas y diseñar un plan inicial de trabajo en equipo. Ayuda a gestionar proyectos y tareas en equipo. Se basa en la metodología Kanban.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El <b>maquilómetro</b> es un tablero con postits que permite generar una selección y ordenamiento de tareas de acuerdo a su grado de cumplimiento y evolución, de una manera participativa.</p> <p>La dinamización en formato digital se recomienda usar un board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc.) que permite colocar el maquilómetro y desde ahí colocar los postits en las secciones correspondientes.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Esta herramienta se puede utilizar cuando se quiere ir gestionando la evolución del cumplimiento de actividades de los proyectos. Se recomienda su uso después del proacciómetro.</p> <p>Su utilización nos ayuda a gestionar proyectos y tareas en equipo de forma colaborativa.</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No aplica.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra digital.</li> <li>• Carteleras del maquilómetro.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 60 minutos (dependiendo de la cantidad de personas 10 a 20).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas como máximo.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes  <a href="https://drive.google.com/file/d/10KLc41yXVOa4SXf7KqA_uAMlcUQDd55g/view">https://drive.google.com/file/d/10KLc41yXVOa4SXf7KqA_uAMlcUQDd55g/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Confianzómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (diagnóstico).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>confianzómetro</b> es una tecnología social que se puede utilizar cuando se requiere realizar un mapa de las personas y su nivel de implicancia en un tema, propósito y las confianzas, en torno a una comunidad.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	Se utiliza con un tablero que dispone de tres círculos concéntricos y una escala que parte desde el centro y va del 0 al 100%, y postits que se ubican según el grado o porcentaje de implicación de cada integrante del equipo.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Esta estrategia permite que los equipos conozcan los grados de implicación en un propósito para asumir compromisos.</p> <p>Se puede utilizar al momento de constituir el equipo motor, o cada vez que sea necesario conocer o medir los niveles de implicación.</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Lugar espacioso donde se pueda desplegar un círculo de personas
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lápices, plumones, marcadores, de colores según cantidad de personas.</li> <li>• Postits.</li> <li>• Confianzómetro.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 60 minutos dependiendo de la cantidad de personas.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas máximo.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1-xYG_Z2nOAA6h0Qfz2W8H5OBlwGRu9fE/view">https://drive.google.com/file/d/1-xYG_Z2nOAA6h0Qfz2W8H5OBlwGRu9fE/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Confianzómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (diagnóstico).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>confianzómetro</b> es una tecnología social que se puede utilizar cuando se requiere realizar un mapa de las personas y su nivel de implicancia en un tema, propósito y las confianzas, en torno a una comunidad.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>Se utiliza con un tablero que dispone de tres círculos concéntricos y una escala que parte desde el centro y va del 0 al 100% y postits que se ubican según el grado o porcentaje de impliación de cada integrante del equipo.</p> <p>Si se desarrolla de manera virtual, se recomienda utilizar una pizarra digital que permite colocar stickers o postits de colores. Además, se deberá incluir la pizarra digital y el lienzo en formato del <b>confianzómetro</b>.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Esta estrategia permite que los equipos conozcan los grados de implicacion en un propósito para asumir compromisos.</p> <p>Se puede utilizar al momento de constituir el equipo motor o cada vez que sea necesario conocer o medir los niveles de implicación.</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No aplica.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra digital.</li> <li>• Lienzo <b>confianzómetro</b>.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 60 minutos dependiendo de la cantidad de personas.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas máximo.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes  <a href="https://drive.google.com/file/d/1-xYG_Z2nOAA6h0Qfz2W8H5OBlwGRu9fE/view">https://drive.google.com/file/d/1-xYG_Z2nOAA6h0Qfz2W8H5OBlwGRu9fE/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Planómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (planificación y monitoreo).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>planómetro</b> es una tecnología social que permite abrir un segundo espacio de conversación para la planificación entre las personas en grupos, equipos, organización o comunidad para que puedan ordenar, clasificar y priorizar las fichas de ideas/ compromisos desarrolladas en la primera parte (ideómetro).
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>planómetro</b> se usa con fichas y un tablero para analizar las familias de ideas.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Esta herramienta puede ser utilizada luego de haber desarrollado el ideómetro. Requiere tener definido el propósito y los valores.</p> <p>Su utilización permite a los equipos ordenar, clasificar y priorizar ideas, compromisos, desarrollados en el ideómetro.</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcadores de colores o lápices según número de personas.</li> <li>• Tijeras y ganchos de madera o clip.</li> <li>• Carteleras del planómetro (impreso o dibujo).</li> <li>• Cartulina (alternativa).</li> <li>• Postits (alternativa).</li> <li>• Papel A4 (alternativa).</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/10SRyT0eXcV1LecXvfi_g0GwWtQAZmSjl/view">https://drive.google.com/file/d/10SRyT0eXcV1LecXvfi_g0GwWtQAZmSjl/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Planómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (planificación y monitoreo).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>planómetro</b> es una tecnología social que permite abrir un segundo espacio de conversación para la planificación entre las personas en grupos, equipos, organización o comunidad para que puedan ordenar, clasificar y priorizar las fichas de ideas/ compromisos desarrolladas en la primera parte (ideómetro).
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El <b>planómetro</b> se usa con fichas y un tablero para analizar las familias de ideas.</p> <p>Si se desarrolla la dinamización en formato digital, se recomienda usar un board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc.) que permite colocar stickers o postits de diferentes colores. Además, se tendrá que adicionar a la pizarra digital el lienzo con el formato del <b>planómetro</b>.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Esta herramienta puede ser utilizada luego de haber desarrollado el ideómetro. Requiere tener definido el propósito y los valores.</p> <p>Su utilización permite a los equipos ordenar, clasificar y priorizar ideas, compromisos, desarrollados en el ideómetro.</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.

Continúa en  
página siguiente





## Nombre estrategia: *Planómetro*



### MATERIALES

- Marcadores de colores o lápices según número de personas.
- Tijeras y ganchos de madera o clip.
- Carteleras del Planómetro (impreso o dibujo).
- Cartulina (alternativa).
- Postits (alternativa).
- Papel A4 (alternativa).

**TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN** 60 a 120 minutos.

**CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS** 10 a 20 personas.

**FUENTE (LINK Y/O AUTOR)** Cristian Figueroa, tejeRedes  
[https://drive.google.com/file/d/10SRyT0eXcV1LecXvf\\_g0GwWtQAZmSjl/view](https://drive.google.com/file/d/10SRyT0eXcV1LecXvf_g0GwWtQAZmSjl/view)

## Nombre estrategia: *Priorizómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (planificación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>priorizómetro</b> es una tecnología social que permite abrir un espacio de conversación sobre las dimensiones de una iniciativa o proyecto en relación con su facilidad o complejidad de implementación e impacto, junto con su nivel de importancia y urgencia.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>priorizómetro</b> se usa con un tablero y postits de tres colores, los cuales se pegan en el mismo de acuerdo a las instrucciones.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Esta herramienta se puede utilizar cuando se quiere priorizar acciones para la planificación y la puesta en marcha de iniciativas.</p> <p>Su utilización permite a los equipos priorizar las ideas o acciones de acuerdo al impacto versus facilidad (mirada estratégica) y luego urgencia versus importancia (mirada de gestión).</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio libre.</li> <li>• Mesas (opcional).</li> <li>• Sillas (opcional).</li> <li>• También se puede trabajar en el suelo.</li> </ul>
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc.)</li> <li>• Lienzo con el formato del <b>priorizómetro</b>.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 60 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/10U40ed49tfSoKMjd51fwG9eMcv-DIGK/view">https://drive.google.com/file/d/10U40ed49tfSoKMjd51fwG9eMcv-DIGK/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Priorizómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (planificación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>priorizómetro</b> es una tecnología social que permite abrir un espacio de conversación sobre las dimensiones de una iniciativa o proyecto en relación con su facilidad o complejidad de implementación e impacto, junto con su nivel de importancia y urgencia.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	En formato digital se recomienda usar un board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc) que permite poner skicker o postits de diferentes colores. Además se tendrá que adicionar a la pizarra digital el lienzo con el formato de <b>priorizómetro</b> .
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Esta herramienta se puede utilizar cuando se quiere priorizar acciones para la planificación y la puesta en marcha de iniciativas.</p> <p>Su utilización permite a los equipos priorizar las ideas o acciones de acuerdo al impacto versus facilidad (mirada estratégica) y luego urgencia versus importancia (mirada de gestión).</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Virtual.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc.).</li> <li>• Lienzo con el formato del <b>priorizómetro</b>.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>30 a 60 minutos.</b>
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/10U40ed49t_fSoKMjd51fwG9eMcv-DIGK/view">https://drive.google.com/file/d/10U40ed49t_fSoKMjd51fwG9eMcv-DIGK/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Proacciómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (planificación e implementación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>proacciómetro</b> es una tecnología social que permite trabajar una iniciativa o proyecto a partir de preguntas e ideas colaborativas. El <b>proacciómetro</b> tiene su origen e inspiración del World Café y Proaction Café. En primer lugar, busca la divergencia, aprovechando la inteligencia colectiva, para llegar a la convergencia de las ideas fuerza.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>proacciómetro</b> es un tablero con postits que permite generar de forma divergente una lista de contenidos para que después, de forma convergente, las personas puedan desarrollar una selección y ordenamiento de tareas a través de sinergias de inteligencia colectiva. También permite identificar equipos de trabajo de forma orgánica.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Esta herramienta se puede utilizar cuando se quiere generar ideas o iniciativas, ya que nos permite concertar preguntas y conversaciones.  Su utilización nos ayuda al diseño de iniciativas de forma colaborativa entre un grupo de personas.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Presencial.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 o 4 mesas.</li> <li>• Sillas (dependiendo si se trabaja con 3 o 4 grupos).</li> <li>• Rotuladores/marcadores de colores o lápices según número de personas.</li> <li>• Postits de uno o dos colores (en la medida de lo posible no usar amarillo, verde y rojo).</li> <li>• Imprimir proacciómetros que se indica en el links de materiales.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 90 minutos.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10XNfRvPFk9xKGGQ07J_J-NGrUqT-FsVGu/view">https://drive.google.com/file/d/10XNfRvPFk9xKGGQ07J_J-NGrUqT-FsVGu/view</a>

## Nombre estrategia: *Proacciómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (planificación e implementación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>proacciómetro</b> es una tecnología social que permite trabajar una iniciativa o proyecto a partir de preguntas e ideas colaborativas. El <b>proacciómetro</b> tiene su origen e inspiración del World Café y Proaction Café. En primer lugar, busca la divergencia, aprovechando la inteligencia colectiva, para llegar a la convergencia de las ideas fuerza.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	Si se desarrolla la dinamización en formato digital, se recomienda usar un bord o pizarra digital (ej. Jambord, Mural, Miro, etc.) que permite colocar el <b>proacciómetro</b> y desde ahí colocar los postits en las secciones correspondientes.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Esta herramienta se puede utilizar cuando se quiere generar ideas o iniciativas, ya que nos permite concertar preguntas y conversaciones.  Su utilización nos ayuda al diseño de iniciativas de forma colaborativa entre un grupo de personas.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Virtual
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc.).</li> <li>• Tener a la mano la estrategia del <b>proacciómetro</b> para las sesiones correspondientes.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 90 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	20 personas máximo.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10XNfRvPFk9xKGQ07J_J-NGrUqT-FsVGu/view">https://drive.google.com/file/d/10XNfRvPFk9xKGQ07J_J-NGrUqT-FsVGu/view</a>

## Nombre estrategia: *Enredómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica de equipos (transversal).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>enredómetro</b> es una tecnología social que permite a través de pasos, poner en común las perspectivas individuales sobre un tema o situación, y luego priorizar en equipo por aquellos que hacen más sentido para la pregunta lanzada.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>enredómetro</b> se usa con un tablero y postits de diferentes colores, los cuales se pegan en círculo y a través de flechas los participantes se conectan entre ellos, eligiendo los temas que más sentido o interés les generan.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Su utilización permite a los equipos identificar las necesidades/ inquietudes (a modo de diagnóstico) o iniciativas/proyectos que puedan ser desarrolladas y trabajadas. También se puede usar para desarrollar un mapa de los saberes de las personas. De esta forma, permite graficar distintas interacciones entre las personas participantes.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No indica.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotuladores, marcadores, lapices de colores según número de personas.</li> <li>• Postits de 3 o 4 colores.</li> <li>• Enredómetro A1.</li> <li>• Cartulina (alternativa).</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 90 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se indica en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/1002E2E1djlUURFa-B2O5tXUVmZcpUhpU/view">https://drive.google.com/file/d/1002E2E1djlUURFa-B2O5tXUVmZcpUhpU/view</a>

## Nombre estrategia: *Enredómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica de equipos (transversal).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>enredómetro</b> es una tecnología social que permite a través de pasos, poner en común las perspectivas individuales sobre un tema o situación, y luego priorizar en equipo por aquellos que hacen más sentido para la pregunta lanzada.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El <b>enredómetro</b> se usa con un tablero y postits de diferentes colores, los cuales se pegan en círculo y a través de flechas los participantes se conectan entre ellos, eligiendo los temas que más sentido o interés les generan.</p> <p>Si se desarrolla en formato digital se recomienda usar una pizarra digital que permite colocar sticker o postits de diferentes colores y lanzar líneas de colores. Además, se tendrá que adicionar a la pizarra digital el lienzo con el formato del <b>enredómetro</b>.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Su utilización permite a los equipos identificar las necesidades/ inquietudes (a modo de diagnóstico) o iniciativas/proyectos que puedan ser desarrolladas y trabajadas. También se puede usar para desarrollar un mapa de los saberes de las personas. De esta forma, permite graficar distintas interacciones entre las personas participantes.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No indica.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra digital.</li> <li>• Lienzo formato del <b>enredómetro</b>.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 90 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se indica en fuente investigada.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1002E2E1dJluURFa-B2O5tXUVmZcpUhpU/view">https://drive.google.com/file/d/1002E2E1dJluURFa-B2O5tXUVmZcpUhpU/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Propositómetro*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Dinámica equipos de trabajo (codiseño, planificación).

### DESCRIPCIÓN

El **propositómetro** es una tecnología social que permite desarrollar de manera colaborativa el propósito organizacional y los diferentes temas de interés común como son las cualidades o principios y metas. También de forma opcional se puede desarrollar el tema de los lugares y las personas que forman parte del propósito. Se recomienda usarlo en diferentes etapas de un equipo/organización/comunidad, ya que el propósito evoluciona o puede cambiar en la misma medida que avanza el equipo/organización/comunidad.

### FORMATO

Presencial.

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

El **propositómetro** se usa con formato de papeles en seis partes para dibujar, colocar imágenes o notas escritas para compartir y visibilizar las preguntas del propósito.

### ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE

Se puede utilizar esta herramienta cuando se ha formado el equipo motor de una comunidad/organización, o cuando se quiere revisar el propósito que une a un equipo de personas o también cuando queremos encontrar eso que nos une.

Su utilización permite generar un relato común acerca del sentido o la razón de ser del equipo/organización/comunidad para orientar la dirección, regular los movimientos y enfocar hacia esa dirección.

### EQUIPO FACILITADOR/ ROLES

Un/a facilitador/a

**Continúa en  
página siguiente**





## Nombre estrategia: *Propositómetro*



MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotuladores/marcadores de colores o lápices según número de personas.</li> <li>• Cartulina <b>propositómetro</b> 6 A4.</li> <li>• Hojas (alternativa).</li> <li>• Postits (alternativa).</li> </ul>
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	60 a 120 minutos (dependiendo de la cantidad de personas).
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	No se indica.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes  <a href="https://drive.google.com/file/u/1/d/10YxR0o_9HG_fbWpQHBiPSUJ8rDXC9LcE/view?usp=share_link">https://drive.google.com/file/u/1/d/10YxR0o_9HG_fbWpQHBiPSUJ8rDXC9LcE/view?usp=share_link</a></p>

## Nombre estrategia: *Propositómetro*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Dinámica equipos de trabajo (codiseño, planificación).

### DESCRIPCIÓN

El **propositómetro** es una tecnología social que permite desarrollar de manera colaborativa el propósito organizacional y los diferentes temas de interés común como son las cualidades o principios y metas. También de forma opcional, se pueden desarrollar el tema de los lugares y las personas que forman parte del propósito. Se recomienda usarlo en diferentes etapas de un equipo/organización/comunidad, ya que el propósito evoluciona o puede cambiar en la misma medida que avanza el equipo/organización/comunidad.

### FORMATO

Virtual.

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

El **propositómetro** se usa con formato de papeles en seis partes para dibujar, colocar imágenes o notas escritas para compartir y visibilizar las preguntas del propósito.

Si se desarrolla la dinamización en formato digital se recomienda usar un board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc.) que permite colocar sticker o postits de diferentes colores. Además, se tendrá que adicionar a la pizarra digital el lienzo con el formato del **propositómetro**.

### ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE

Se puede utilizar esta herramienta cuando se ha formado el equipo motor de una comunidad/organización, o cuando se quiere revisar el propósito que une a un equipo de personas o también cuando queremos encontrar eso que nos une.

Su utilización permite generar un relato común acerca del sentido o la razón de ser del equipo/organización/comunidad para orientar la dirección, regular los movimientos y enfocar hacia esa dirección.

### EQUIPO FACILITADOR/ ROLES

Un/a facilitador/a

Continúa en  
página siguiente



## Nombre estrategia: *Propositómetro*



MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotuladores/marcadores de colores o lápices según número de personas.</li> <li>• Cartulina <b>propositómetro</b> 6 A4</li> <li>• Hojas (alternativa).</li> <li>• Postits (alternativa).</li> </ul>
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	60 a 120 minutos (dependiendo de la cantidad de personas).
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	No se indica.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes  <a href="https://drive.google.com/file/u/1/d/10YxR0o_9HG_fbWpQHBiPSUJ8rDXC9LcE/view?usp=share_linkk">https://drive.google.com/file/u/1/d/10YxR0o_9HG_fbWpQHBiPSUJ8rDXC9LcE/view?usp=share_linkk</a></p>

## Nombre estrategia: *Rolómetro*



DESCRIPCIÓN	<p>El <b>rolómetro</b> es una tecnología social que permite realizar mapas en relación al nivel de implicación en torno al propósito, roles que tienen las personas en un equipo y escenarios de caos, orden y colaboración.</p> <p>Se recomienda su uso cada vez que se conforma un equipo, organización o comunidad y revisar cada cierto tiempo (3 - 6 meses).</p>
FORMATO	Presencial.
¿CÓMO SE IMPLEMENTA?	El <b>rolómetro</b> se usa en círculo y está compuesto de un tablero y fichas que permiten que las personas desarrollen lúdicamente un análisis a modo de juego y conversación entre las personas.
ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	<p>Se puede utilizar esta herramienta cuando se quiere identificar las combinaciones de roles en un equipo de trabajo o en una organización respecto de las características que tienen las personas para identificar cuáles son las actividades que sienten que, de mejor manera y de forma coordinada, pueden desarrollar en equipo.</p> <p>Su utilización permite identificar individual y colectivamente los escenarios organizacionales, niveles de implicación y los roles en que se ve cada uno y en el que lo ven (el resto del equipo) actualmente o en el futuro.</p>
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	Un/a facilitador/a.
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotuladores/marcadores de colores o lápices según número de personas.</li> <li>• Tijeras y ganchos de madera o clip.</li> <li>• Monedas.</li> <li>• Rolómetro - A1.</li> <li>• Rolómetro - Fichas - A4.</li> <li>• Rolómetro - Personajes - A4.</li> <li>• Cartulina (alternativa).</li> <li>• Postits (alternativa).</li> </ul>
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	Presencial 120 a 180 minutos (dependiendo de la cantidad de personas). En caso de desarrollo con un equipo de trabajo o comunidad, se recomienda aplicarlo secuencialmente en varias etapas.
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	Máximo 20 personas.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/10cgaKCAomIUgR3t8ZYea6qRmJOjqCM4X/view">https://drive.google.com/file/d/10cgaKCAomIUgR3t8ZYea6qRmJOjqCM4X/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Rolómetro*



DESCRIPCIÓN	<p>El <b>rolómetro</b> es una tecnología social que permite realizar mapas en relación al nivel de implicación en torno al propósito, roles que tienen las personas en un equipo y escenarios de caos, orden y colaboración.</p> <p>Se recomienda su uso cada vez que se conforma un equipo, organización o comunidad y revisar cada cierto tiempo (3 - 6 meses).</p>
FORMATO	Virtual.
¿CÓMO SE IMPLEMENTA?	<p>El <b>rolómetro</b> se usa en círculo y está compuesto de un tablero y fichas que permiten que las personas desarrollen lúdicamente un análisis a modo de juego y conversación entre las personas.</p> <p>Si se desarrolla la dinamización en formato digital, se recomienda usar un board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc.) que permite colocar las fichas en los diferentes círculos. Además, se tendrá que adicionar a la pizarra digital el lienzo con el formato del <b>rolómetro</b>.</p>
ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	<p>Se puede utilizar esta herramienta cuando se quiere identificar las combinaciones de roles en un equipo de trabajo o en una organización respecto de las características que tienen las personas para identificar cuáles son las actividades que sienten que, de mejor manera y de forma coordinada, pueden desarrollar en equipo.</p> <p>Su utilización permite identificar individual y colectivamente los escenarios organizacionales, niveles de implicación y los roles en que se ve cada uno y en el que lo ven (el resto del equipo) actualmente o en el futuro.</p>
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	Un/a facilitador/a.
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	Máximo 20 personas.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/10cgaKCAomIUgR3t8ZYea6qRmJOjqCM4X/view">https://drive.google.com/file/d/10cgaKCAomIUgR3t8ZYea6qRmJOjqCM4X/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Historiómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (codiseño y planificación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>historiómetro</b> es una tecnología social que permite abrir un espacio de conversación entre las personas de un grupo para que identifiquen los hitos históricos de sus vidas en relación con el propósito que las une.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	Se usa a través de un formato de hoja para dibujar, colocar imágenes o notas escritas para compartir y visibilizar las historias de las personas.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Permite que las personas puedan conectar en torno a las historias que las unen, y para conocerse desde otra perspectiva. De esta manera, pueden identificar patrones comunes para empatizar y entenderse mejor. También permite prepararse para trabajar el propositómetro.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No se indica en fuente investigada.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotuladores/marcadores, lapices, de colores, según número de personas.</li> <li>• Historiómetro A4.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos (dependiendo de la cantidad de personas).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<a href="https://drive.google.com/file/d/1-RL0MX6AIV98GfA4tsTjLnL_3qEPrtkO/view">https://drive.google.com/file/d/1-RL0MX6AIV98GfA4tsTjLnL_3qEPrtkO/view</a>

## Nombre estrategia: *Historiómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (codiseño y planificación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>historiómetro</b> es una tecnología social que permite abrir un espacio de conversación entre las personas de un grupo para que identifiquen los hitos históricos de sus vidas en relación con el propósito que las une.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>Se usa a través de un formato de hoja para dibujar, colocar imágenes o notas escritas para compartir y visibilizar las historias de las personas.</p> <p>Si se desarrolla en formato digital, se recomienda usar una pizarra digital que permite colocar sticker o postits de diferentes colores. Además, se tendrá que adicionar a la pizarra digital el lienzo con el formato del <b>historiómetro</b>.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Permite que las personas puedan conectar en torno a las historias que las unen, y para conocerse desde otra perspectiva. De esta manera, pueden identificar patrones comunes para empatizar y entenderse mejor. También permite prepararse para trabajar el propositómetro.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No se indica en fuente investigada.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra digital.</li> <li>• Lienzo con el formato del <b>historiómetro</b>.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos (dependiendo de la cantidad de personas).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes  <a href="https://drive.google.com/file/d/1-RL0MX6AIV98GfA4tsTjLnL_3qEPrtkO/view">https://drive.google.com/file/d/1-RL0MX6AIV98GfA4tsTjLnL_3qEPrtkO/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Ideómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica de equipos de trabajo (codiseño y planificación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>ideómetro</b> es una tecnología social que permite abrir un espacio de conversación para la planificación entre las personas de un grupo, equipo, organización o comunidad para que puedan lanzar ideas de compromiso a partir del propio propósito y el cruce de definiciones entre valores/ideales y productos/servicios.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>ideómetro</b> se usa con un tablero y fichas, las cuales se pegan en el mismo al lanzar lluvias de ideas.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Su utilización permite a los equipos lanzar ideas de compromisos, alineados al propósito, valores y metas.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No se indica en fuente investigada.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotuladores/marcadores, lápices, de colores, según número de personas.</li> <li>• Tijeras.</li> <li>• Ganchos de madera o clips.</li> <li>• Ideómetro A1</li> <li>• Ideómetro Fichas A4</li> <li>• Cartulina y postits (alternativa).</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos (dependiendo de la cantidad de personas).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/1-RL0MX6AIV98GfA4tsTjLnL_3qEPrtkO/view">https://drive.google.com/file/d/1-RL0MX6AIV98GfA4tsTjLnL_3qEPrtkO/view</a>



## Nombre estrategia: *Ideómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (codiseño y planificación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El <b>ideómetro</b> es una tecnología social que permite abrir un espacio de conversación para la planificación entre las personas de un grupo, equipo, organización o comunidad para que puedan lanzar ideas de compromiso a partir del propio propósito y el cruce de definiciones entre valores/ideales y productos/servicios.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	El <b>ideómetro</b> se usa con un tablero y fichas, las cuales se pegan en el mismo al lanzar lluvias de ideas.  Si se desarrolla en formato digital, se recomienda usar una pizarra virtual que permita colocar sticker o postits de diferentes colores. Además, se tendrá que adicionar a la pizarra digital el lienzo con el formato del <b>ideómetro</b> .
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Su utilización permite a los equipos lanzar ideas de compromisos, alineados al propósito, valores y metas.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No se indica en fuente investigada.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra digital.</li> <li>• Lienzo con el formato del <b>ideómetro</b>.</li> </ul>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos (dependiendo de la cantidad de personas).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	10 a 20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	Cristian Figueroa, tejeRedes <a href="https://drive.google.com/file/d/10f8-xHwW3Q5mlaGg6f71HzwV5bi7uY94/view">https://drive.google.com/file/d/10f8-xHwW3Q5mlaGg6f71HzwV5bi7uY94/view</a>

## Nombre estrategia: *Sincerómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (co diseño, planificación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>El <b>sincerómetro</b> es una tecnología social que permite desarrollar mapas para abrir conversaciones entre las personas de un equipo que muchas veces están dando vuelta en el ambiente y no nos atreemos a contarlas.</p> <p>El hecho de poner sobre la mesa esas conversaciones ayuda a mejorar las comunicaciones y profundizar en la confianza del equipo y de las personas, adelantándonos a posibles conflictos como por ejemplo: el no reconocimiento, faltas de compromisos, etc.</p>
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El <b>sincerómetro</b> se usa en círculos y está compuesto de un tablero y fichas que permiten que las personas desarrollen lúdicamente un análisis a modo de juego y conversación entre las personas.</p> <p>Podemos utilizar el <b>sincerómetro</b> en cualquier momento que se tenga la necesidad de transparentar conversaciones.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	El <b>sincerómetro</b> , nos ayuda a identificar el (des)balance de los eros de aceptación o los egos de negación, junto con un (des)equilibrio entre el placer, dolor o agonía, en relación con las variables anteriores (eros y egos).
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos (dependiendo del número de personas (10 a 20 personas).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	Máximo 20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes  <a href="https://drive.google.com/file/d/10f8-xHwW3Q5mlaGg6f71HzwV5bi7uY94/view">https://drive.google.com/file/d/10f8-xHwW3Q5mlaGg6f71HzwV5bi7uY94/view</a></p>

## Nombre estrategia: *Sincerómetro*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Dinámica equipos de trabajo (codiseño, planificación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>El <b>sincerómetro</b> es una tecnología social que permite desarrollar mapas para abrir conversaciones entre las personas de un equipo que muchas veces están dando vuelta en el ambiente y no nos atreemos a contarlas.</p> <p>El hecho de poner sobre la mesa esas conversaciones ayuda a mejorar las comunicaciones y profundizar en la confianza del equipo y de las personas, adelantándonos a posibles conflictos como por ejemplo: el no reconocimiento, faltas de compromisos, etc.</p>
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El <b>sincerómetro</b> se usa en círculos y está compuesto de un tablero y fichas que permiten que las personas desarrollen lúdicamente un análisis a modo de juego y conversación entre las personas.</p> <p>Si se desarrolla la dinamización en formato digital se recomienda usar board o pizarra digital (ej. Jamboard, Mural, Miro, etc.) que permite colocar las fichas en los diferentes cuadrantes. Además se tendrá que adicionar a la pizarra digital el lienzo con el formato del <b>sincerómetro</b>.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Podemos utilizar el <b>sincerómetro</b> en cualquier momento que se tenga la necesidad de transparentar conversaciones.</p> <p>El <b>sincerómetro</b>, nos ayuda a identificar el (des)balance de los eros de aceptación o los egos de negación, junto con un (des)equilibrio entre el placer, dolor o agonía, en relación con las variables anteriores (eros y egos).</p>
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	60 a 120 minutos (dependiendo del número de personas (10 a 20 personas).
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	Máximo 20 personas.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<p>Cristian Figueroa, tejeRedes  <a href="https://drive.google.com/file/d/10f8-xHwW3Q5mlaGg6f71HzwV5bi7uY94/view">https://drive.google.com/file/d/10f8-xHwW3Q5mlaGg6f71HzwV5bi7uY94/view</a> </p>

## Nombre estrategia: *Grupos focales*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Transversal.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Los <b>Grupos focales</b> o focus groups corresponden a una técnica de investigación utilizada para recopilar datos a través de la interacción grupal.
<b>FORMATO</b>	<b>Presencial.</b>
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El grupo está compuesto por un pequeño número de personas cuidadosamente seleccionadas en función de un conjunto de criterios predeterminados, como ubicación, edad, nivel socioeconómico, raza, etc, para discutir un tema determinado.</p> <p>Existen diferentes tipos de grupos focales.</p>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>La información obtenida cuando se usa un número menor de participantes en los grupos focales es más sólida y permite explorar las preferencias inconscientes o muchas veces no expresadas de las personas usuarias.</p> <p>Los participantes en los grupos focales también se han vuelto más diversos para reflejar una audiencia globalizada e interconectada. Esto requiere mayor conciencia por parte de los participantes, lo que propicia que se sientan bienvenidos al compartir sus verdaderas opiniones durante el proceso de investigación.</p>
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a, pero dependerá del tipo de grupo focal que se implemente.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No aplica.
<b>MATERIALES</b>	Lista de preguntas para el proceso de discusión.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	Entre 7 a 10 participantes.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<i><u><a href="#">Grupos focales: Qué son, tipos y guía para realizarlos (questionpro.com)</a></u></i>

## Nombre estrategia: *Grupos focales online sincrónicos o en tiempo real*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Transversal.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Los <b>grupos focales online</b> son uno de los métodos de investigación más recientes, que se utilizan principalmente para realizar investigaciones comerciales, investigaciones sobre personas usuarias y otros estudios que requieren una investigación cualitativa en línea.
<b>FORMATO</b>	Virtual.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	A diferencia de los <b>grupos focales</b> tradicionales, un focus group online se realiza a través de Internet con la ayuda de un software. Dado que se trata de un proceso en tiempo real, las personas participantes pueden interactuar entre ellas, y con el moderador, en tiempo real.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	La investigación de <b>grupos focales online</b> es ahora ampliamente utilizada por marcas, organizaciones e investigadores por igual, quines no pueden llevar a cabo grupos de discusión fuera de línea o que desean manejar mejor los conocimientos cualitativos.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a moderador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Online.
<b>MATERIALES</b>	Programas, instrumentos y plataformas de grupos de discusión en línea.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	30 a 90 minutos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	Entre 6 a 10 participantes.
<b>FUENTE (LINK Y/O AUTOR)</b>	<i><a href="http://questionpro.com">Grupos focales: Qué son, tipos y guía para realizarlos (questionpro.com)</a></i>

## Nombre estrategia: *Metodología Jaqueando organizaciones*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Dinámica equipos de trabajo (codiseño y planificación).

### DESCRIPCIÓN

La metodología JET es una metodología consistente en 3 pasos o momentos: Jaquear, Erotizar y Tejer ORGANIZACIONES. Permite evolucionar a un modelo organizacional colaborativo, balancear eros/egos y recomponer el tejido de las relaciones humanas.

Antes de Erotizar el sistema y Tejer la estructura de relaciones humanas es importante Jaquear el modelo organizacional.

Jaqueando ORGANIZACIONES permite visibilizar los poderes del sistema en torno a los roles, propósitos y escenarios organizacionales, rearticulando las piezas del ajedrez o equipo de trabajo.

Funciona como un ecosistema propio en los tres momentos de la metodología JET, por eso tiene su propio libro Jaqueando.ORG.

### FORMATO

Presencial.

### FUENTE (LINK Y/O AUTOR)

Cristian Figueroa, tejeRedes  
<https://drive.google.com/file/d/1FkshxTRqBP58-Y9sR7LBUEs60I7BOtHK/view>

## Nombre estrategia: *Mapeo colectivo*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Diagnóstico.

**DESCRIPCIÓN**

Reconstruir colectivamente nuestro espacio o territorio en torno a una temática particular, con el fin de poder reflexionar y actuar sobre él.

Con esta técnica se pueden trabajar temáticas como las problemáticas presentes en el territorio, las necesidades de la comunidad, o reconstruir la memoria desde sus propios actores, entre otras posibilidades.

**Recomendamos revisar:**

Colectivo Iconoclasistas (2013). Manual de mapeo colectivo. Recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa. Editorial Tinta y Limón. Buenos Aires.

**FORMATO**

**Presencial.**

**¿CÓMO SE IMPLEMENTA?**

1. Previamente al desarrollo de la técnica, acordar la temática a abordar y preparar el o los mapas, según la escala previamente definida, y con su respectivo título.
2. Recomendable comenzar con una técnica de animación sociocultural, y explicitar los objetivos y desarrollo del mapeo colectivo.
3. Se propone hacer grupos de no más de 6 personas, para que cada uno trabaje con un mapa, en torno a una misma pregunta, relacionada con la temática a trabajar.
4. Para comenzar a "mapear colectivamente", se debe establecer una pregunta para todos los grupos, los cuales hacen una conversación inicial en torno a ella, y a partir de lo consensuado, se comienzan a poner o dibujar los íconos, flechas o círculos en el mapa, para después volver a hacer un análisis a partir de lo "mapeado" y seleccionar a una persona que exponga lo trabajado en la plenaria final. Importante considerar que los mapas tengan el nombre de los/as participantes, la fecha de realización y su "leyenda" o "simbología". Es recomendable que no se dé más de una hora para este momento.
5. Finalmente, en plenaria cada grupo muestra su trabajo y reflexiones desarrolladas, para posteriormente hacer un balance de los productos presentados e intentar llegar a una idea común. Sugerimos que cada grupo se saque una foto con el mapa trabajado.

Continúa en  
página siguiente



## Nombre estrategia: *Mapeo colectivo*



ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	Realizar un diagnóstico participativo y visual del territorio y comunidad con el cual se ubica un espacio cultural.
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mapas (su número depende de la cantidad de grupos a armar), y en caso que éstos no se puedan rayar, poner sobre ellos papel diamante, preferentemente, o papel mantequilla.H47.</li><li>• Íconos.</li><li>• Tijeras y pegamento para pegar los íconos.</li><li>• Lápices scripto o plumones de colores.</li></ul>
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	Iconoclasistas <a href="https://iconoclasistas.net/4322-2/">https://iconoclasistas.net/4322-2/</a>



## Nombre estrategia: *Juego de naipes*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Codiseño y planificación.

### DESCRIPCIÓN

Provocar el diálogo y análisis colectivo en torno a una temática común.

**Contenidos sugeridos:** Se puede utilizar para definir posiciones colectivamente o debatir en torno a temas en los que se necesite llegar a consenso, por ejemplo, cuando queremos hacer una definición colectiva sobre un concepto o queramos ver qué es lo más importante de una idea.

### FORMATO

**Presencial**

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

1. Previamente al desarrollo de la técnica, preparar “naipes” que contengan palabras o frases que den cuenta de la multiplicidad de visiones u opciones presentes en torno a la temática a trabajar, y si se prefiere, se pueden incluir “comodines.”
2. Recomendable comenzar con una técnica de animación sociocultural, y explicitar los objetivos y desarrollo del juego de naipes.
3. Se propone hacer grupos de no más de seis personas, para que cada una trabaje con un “juego de naipes”, en torno a una misma pregunta, relacionada con la temática a trabajar.
4. Cada integrante comienza con leer todos los naipes y escoge cinco de ellos, los que mejor le parezcan, o un comodín en caso de que crea que falte alguna idea. Posteriormente, se presentan los naipes escogidos para que el grupo escoja sólo uno o cinco naipes, según se estime conveniente, los cuales debieran considerarse en su respuesta a la pregunta inicial, que debe escribirse en un papelógrafo a presentar en la plenaria final. Es recomendable que no se dé más de una hora para este momento.
5. Finalmente, en la plenaria se muestran las respuestas para hacer un balance de lo trabajado e intentar llegar a una idea común. Sugerimos que cada grupo se saque una foto con los naipes escogidos y la respuesta en su papelógrafo.

### MATERIALES

Representar nuestras propias experiencias y vivencias para (re) pensar nuestra cotidianidad y poder invertir en ella. Este tipo de técnicas se pueden utilizar para poder trabajar temáticas que nos involucran directamente como comunidad o experiencias individuales, por ejemplo, la violencia de género, problemas para estudiar, el cómo organizarnos, etc.

## Nombre estrategia: *Juegos de simulación*



### DESCRIPCIÓN

Representar nuestras propias experiencias y vivencias para (re) pensar nuestra cotidianidad y poder invertir en ella.

Este tipo de técnicas se pueden utilizar para poder trabajar temáticas que nos involucran directamente como comunidad o experiencias individuales, por ejemplo, la violencia de género, problemas para estudiar, el cómo organizarnos, etc.

### FORMATO

Presencial.

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

Juego de simulación “La Comunidad”: es un juego de tablero que representa los elementos presentes en el territorio y donde cada ficha representa a cada participante, quien al avanzar en el tablero debe experimentar las diversas situaciones propias de la vida cotidiana, teniendo que ver diferentes formas para poder resolverlas.

1. Previamente al desarrollo de la técnica, se tiene que preparar un tablero que contenga situaciones y espacios comunes presentes en el territorio (cesantía, movilización, allegado/a, inmigrante, farmacia, etc.), incluyendo la escuela, la población, la suerte y la iglesia que son considerados elementos centrales en el territorio (que pueden variar según el espacio donde se lleve a cabo) todos con su nombre y representados por una imagen; además de las “tarjetas de situación” y el dinero a utilizar.
2. Recomendable comenzar con una técnica de animación sociocultural, y explicitar los objetivos y desarrollo del juego de simulación en general y el de “La Comunidad”.

Continúa en  
página siguiente



## Nombre estrategia: *Juegos de simulación*



### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

3. Un grupo compuesto entre 5 a 10 personas, según sea las dimensiones del tablero, son parte de "La Comunidad" y cada uno/a representado/a en una ficha se moverá según el número que indiquen los dados, y contará con una cantidad de dinero definida colectivamente. Según el lugar donde caiga, cada integrante debe enfrentarse a la situación presentada. Así por ejemplo, si cae en "farmacia", el/la jugador/a debe contar una situación -probablemente real- donde algún familiar o él/ella mismo/a tuvo una enfermedad y le costó una determinada cantidad de dinero, lo cual debe ser evaluado por la comunidad para ver si es plausible, o ver otras formas de cómo resolver esa situación; o también, si uno/a se ve necesitado/a de trabajo/a, puede pedírselo a otra persona con mejor condición, a lo cual también la comunidad conversa sobre qué le parece esa situación o ver otras alternativas. Si se llega a caer en alguno de los elementos centrales (escuela, población, suerte e iglesia), deben tomar una de las "tarjetas de situación" vinculadas a esos espacios y enfrentarse a lo ahí planteado. El rol del/a educador/a popular en este juego es conducir la actividad para evitar situaciones fantasiosas o alejadas de la realidad, problematizando a los/as partícipes del juego de simulación.
4. Entre todos los/as participantes se decide cómo terminar el juego, para finalmente hacer una conversación sobre lo ocurrido durante el proceso.

### MATERIALES

- Tablero con sus "tarjetas de situación".
- Dados.

## Nombre estrategia: *Árbol de problemas*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Diagnóstico/codiseño y planificación.

### DESCRIPCIÓN

Es una forma de representar el problema, logrando de un vistazo entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y qué es lo que el problema está ocasionando (los efectos o consecuencias), lo que nos permite hacer diversas cosas en la planificación del proyecto.

### FORMATO

Presencial.

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

La estructura de un árbol de problemas es:

1. En las raíces se encuentran las causas del problema.
2. El tronco representa el problema principal.
3. En las hojas y ramas están los efectos o consecuencias.
  - Analiza la situación.
  - Identifica los principales problemas de la situación que has analizado.
  - Determina los efectos y las causas del problema principal.
  - Dibuja el árbol.
  - Profundiza en las causas y efectos.
  - Con esto hecho, solo queda pasar del árbol de problemas al árbol de objetivos, llevando las causas a medios y las consecuencias a fines.

### ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE

1. Nos permite desglosar el problema, las causas y sus efectos, mejorando su análisis.
2. Hay una mejor comprensión del problema al desagregarlo en causas y consecuencias.
3. Se vincula con otras herramientas de investigación y análisis como matriz de Vester o árbol de soluciones.
4. Facilita la realización de otros componentes importantes de una investigación o proyecto en su fase de planificación, por ejemplo el análisis de interesados, análisis de riesgos y objetivos.

Continúa en  
página siguiente



## Nombre estrategia: *Árbol de problemas*



EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	No aplica
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	No aplica
MATERIALES	No aplica
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	No aplica
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	No aplica
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	<i><u>Betancourt, D. F. (05 de julio de 2016). Cómo hacer un árbol de problemas: Ejemplo práctico. Recuperado el 13 de febrero de 2023, de Ingenio Empresa</u></i>

## Nombre estrategia: *Línea de tiempo*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Sistematización/monitoreo y evaluación.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Las <b>líneas del tiempo</b> son una herramienta visual para ordenar y explicar cronológicamente procesos o acontecimientos que han ocurrido a lo largo de un período, por lo cual son muy útiles como recurso pedagógico.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar un tema.</li> <li>2. Seleccionar el período que se desea representar: el período a estudiar puede ser un día específico, un año, una década, un siglo, lo importante es que en la línea de tiempo aparezca claramente el inicio y el fin del evento que se va a analizar.</li> <li>3. Escoger los aspectos o hechos más relevantes: la línea de tiempo es un recurso para visualizar y sintetizar información. Por lo tanto, lo más útil es elegir solo aquella información que sea pertinente para el tema.</li> <li>4. Usar una medida de tiempo: en una línea de tiempo las secciones que dividen cada período deben tener la misma medida. Por ejemplo, si se va a hacer una representación de los hechos más importantes del año, la línea del tiempo puede estar dividida en meses. Si es un período histórico, puede estar dividida en décadas o siglos.</li> <li>5. La información que da contexto a la línea de tiempo debe ser breve y concreta: por ejemplo, año y título del acontecimiento.</li> <li>6. Si la línea de tiempo es horizontal, los hitos o sucesos comienzan a trazarse de izquierda a derecha. Si es una línea vertical, de arriba hacia abajo.</li> </ol>
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	<p>Una <b>línea de tiempo</b> es una representación gráfica que permite ver y comprender secuencias de tiempo entre eventos.</p> <p>En el mundo organizacional, una línea de tiempo puede ayudar a ver la evolución o involución de un proceso, departamento, producto o de la empresa misma.</p>

Continúa en  
página siguiente



## Nombre estrategia: *Línea de tiempo*



EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	No aplica
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	No aplica
MATERIALES	No aplica
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	No aplica
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	No aplica
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	<i><u>Línea de tiempo". En: Significados.com. Consultado: 13 de febrero de 2023, 11:07 am.</u></i>
INVESTIGADORA	Jenni
OBSERVACIONES INVESTIGADORA	¿Cómo se considera esta instancia en la etapa sisematización, evaluacion y seguimiento? Es ideal que la cantidad de personas considere una instancia de equipo de trabajo.

## Nombre estrategia: *La Telaraña*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Dinámica equipos de trabajo (diagnóstico).

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Dinámica de presentación</p> <p><b>Objetivo de la dinámica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar un pequeño reconocimiento grupal de manera entretenida.</li> <li>• Escenificar la interacción grupal.</li> </ul>
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	<p>El coordinador le solicitará a los participantes que, estando de pie, formen una ronda. Al azar, le pedirá a una persona que tome el ovillo de lana, se presente y al concluir, sin soltar la punta del ovillo, se lo debe arrojar (por el aire o por el piso) o acercárselo a otro/a integrante.</p> <p>Cuando se presenten deberán dar a conocer su nombre y, en caso que la actividad se desarrolle en una institución, el área en donde se desempeña y la cantidad de años que tienen en la organización.</p> <p>Quien recibe el ovillo deberá presentarse y repetir la misma acción: sostener una parte de la lana (nunca deben soltarla) y arrojar el ovillo a otro/a integrante. La dinámica deberá continuar hasta que todos los participantes se hayan presentado.</p> <p>Una vez que todos los participantes, incluyendo el/la coordinador/a, se hayan dado a conocer, quedará una representación de una telaraña o una red donde todos están interconectados, si alguna persona desea moverse a otro sitio no lo podría hacer sin que el resto no tenga que cambiar su postura.</p> <p>Si el/a coordinador/a lo desea, podría usar esta imagen para hacer una analogía de las interrelaciones (sujetos sujetos).</p> <p>Para desarmar la telaraña, cada participante deberá dar a conocer al grupo otra información, en este caso la elige cada uno. Quien se haya quedado con el ovillo (el último participante en presentarse) comenzará la ronda, deberá compartir otro dato y regresar el ovillo al penúltimo compañero/a.</p> <p>En esta ocasión, quien devuelve el ovillo deberá acercarse hasta el compañero/a (no va a poder tirárselo porque quedaría enredado en la telaraña). Se debe continuar con esta dinámica hasta que el ovillo retorne a quien inició la telaraña.</p>



## Nombre estrategia: *La Telaraña*



ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	Esta dinámica posibilita trabajar sobre los siguientes temas: interacción e integración.
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	Un coordinador.
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	No aplica.
MATERIALES	Ovillo de lana.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	No aplica.
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	No aplica.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	<a href="https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/presentacion/dinamica-la-telarana/">https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/presentacion/dinamica-la-telarana/</a>

◀ Viene de  
página anterior

## Nombre estrategia: *Mapa mental*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Diagnóstico/codiseño y planificación

### DESCRIPCIÓN

Los **mapas mentales** son representaciones gráficas de temas o conceptos que ayudan a las personas a organizar la información en un espacio definido. Ayudan a establecer conexiones entre ideas y tópicos de diversas índoles. Son una herramienta visual concreta que puede contener información sintetizada de manera eficiente.

### FORMATO

**Presencial.**

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

- Los **mapas mentales** pueden verse de diferentes maneras y no hay una sola forma “perfecta de elaborarlos”; sin embargo, hay algunas orientaciones que los caracterizan:
- Cuentan con una idea central o tópico eje del que se desprende toda la información restante; este título se escribe en el centro.
  - Típicamente, se va añadiendo la información siguiendo el sentido de las manecillas del reloj. Se va elaborando de forma radial; esto es, que se construye alrededor del título. Las formas radiales permiten a nuestro cerebro comprender de una manera más natural la información; se vuelve más armonioso, creativo y atractivo para el aprendizaje y la comprensión.
  - Es ideal escribir palabras clave, frases cortas que sintetizen información.
  - Pueden establecer una jerarquía en los conceptos o ideas. Lo que se escribe primero es lo anterior, o general, y se va conectando con ideas secundarias o supeditadas.
  - Es importante conectar los conceptos que puedan ser relacionados mediante líneas, trazos o formas. Esto ayuda a la comprensión de los temas, a su conexión y creación de nuevos entendimientos.
  - Los mapas mentales utilizan colores, formas o cualquier efecto que se desee ilustrar (sombreado, decorado, estilizado) para apoyar la distinción de ideas.
  - Es ideal que incluyan imágenes que apoyan los conceptos.
  - Pueden ser realizados “a mano”, o bien, de manera digital; a gran escala o en un tamaño determinado.

Continúa en  
página siguiente



## Nombre estrategia: *Mapa mental*



ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	Algunos usos prácticos de los mapas mentales son:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender un tema, concepto, idea.</li> <li>• Analizar un problema, sus partes y raíces.</li> <li>• Buscar posibles soluciones a una situación específica.</li> <li>• Dar jerarquía o conexión a diferentes aspectos para incrementar nuestra comprensión.</li> <li>• Estructurar un proyecto, dar secuencias o prioridades.</li> <li>• Estimular el pensamiento creativo.</li> <li>• Sintetizar información.</li> <li>• Fomentar la concentración y desarrollar la memoria.</li> </ul>
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	No aplica.
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	No aplica.
MATERIALES	No aplica.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	No aplica.
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	No aplica.
FUENTE (LINK Y/O AUTOR)	<a href="#"><i>Qué son los mapas mentales: 20 ejemplos y cómo hacerlos</i></a>
INVESTIGADORA	Jenni.

## Nombre estrategia:

### *Maapeo de agit-pop*



#### PROCESO AL QUE CONTRIBUYE

DESCRIPCIÓN	Se utiliza una temática específica que se profundiza durante 4 o 6 horas. Se busca lograr objetivos a corto plazo y resolver cuestiones acotadas al espacio y a las personas que intervienen. Puede ser implementado también como una herramienta que acompañe y potencie eventos o convocatorias.
FORMATO	Presencial.
¿CÓMO SE IMPLEMENTA?	Primero se conversa la actividad entre las personas organizadoras para decidir qué es lo que se quiere lograr, las temáticas a abordar y sobre qué territorios. Luego, se busca el mapa del territorio y se preparan los materiales (tijeras, plumones, lápices, marcadores, adhesivos, etc). Al iniciar la actividad, esta se introduce, abordando las temáticas a trabajar, tiempos y objetivos. Y se da un tiempo para que los/as asistentes también lo hagan, dando su nombre, lugar de procedencia y lo que esperan de la actividad. Se divide a las personas en grupos de no más de 10 integrantes. Se sugiere que la división de los grupos sea con una actividad lúdica. Durante la actividad, los/as organizadores/as deben ir rotando en los grupos e incentivando la participación. Al finalizar, los grupos se comparten unos a otros los resultados obtenidos. Las personas que organizan la actividad pueden ir realizando preguntas o puntualizaciones que promuevan el debate. También uno/a puede ir tomando nota o sistematizando la información en un diagrama, el que puede contener los ejes de la actividad o los ejes FODA. Para luego exponerlo al resto.
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	Al menos, un/a organizador/a, ojalá 2 o más.
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	Espacio amplio para colocar los mapas y trabajar en ellos
MATERIALES	Mapas, plumones, tijeras, lápices, adhesivos, marcadores, etc.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	4 a 6 horas
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	30 a 40, divididas en grupos de no más de 10 personas.

## Nombre estrategia: *La piramide de las consideraciones*



<b>PROCESO AL QUE CONTRIBUYE</b>	Transversal.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Se elige un tema y luego se ordenan prioritariamente 18 consideraciones.
<b>FORMATO</b>	Presencial.
<b>¿CÓMO SE IMPLEMENTA?</b>	En primera instancia, se debe elegir un tema y 18 consideraciones que deben estar en tarjetitas. Al iniciar la actividad, se dividen en grupos y cada grupo realiza un esquema de 6 recuadros con forma de pirámide. Uno en la parte superior, 2 en el centro y 3 en la parte inferior. Luego, se leen las 18 consideraciones y se deben ir ordenando por prioridad, para lo que se utiliza el esquema de pirámide, colocando lo más importante en el nivel superior. Al finalizar, los grupos comparten sus decisiones y una breve descripción de su decisión.
<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Ordenar prioritariamente ciertas consideraciones en torno a un tema. De esta manera, se puede observar qué es lo más importante para el grupo. Incentiva el trabajo en equipo y la toma de decisiones grupales.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a facilitador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Mesas.
<b>MATERIALES</b>	Cartulinas, hojas de oficio, plumones.
<b>FUENTE</b>	CUADERNO PEDAGÓGICO Sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para espacios/sitios de memoria.

## Nombre estrategia: *Línea de tiempo biográfica*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Diagnóstico.

### DESCRIPCIÓN

La línea de tiempo consiste en el orden de hechos en un tiempo determinado y ordenados de manera cronológica. Al ser biográfica, se enfatiza en los eventos que ayudaron a conformar el quiénes somos el día de hoy (individual o colectivamente).

### FORMATO

**Presencial.**

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

De manera individual, se hace una línea de tiempo considerando las interrogantes. Ejemplos:

1. **Aprendizajes de género:** ¿Cómo me enseñaron a ser hombre, o a ser mujer?; ¿qué instituciones fueron relevantes en esta construcción (familia, escuela, amigos/as, partido político)?; ¿cuál fue el rol de estas instituciones en mi idea de ser hombre/mujer?; ¿qué se espera de un hombre/mujer de mi generación?
2. **Aprendizajes generacionales:** ¿cómo les enseñaron a mis padres a ser hombres/mujeres?; ¿cómo les enseñamos hoy a mis hijos/as, nietos/as sobrinos/as a ser hombres/mujeres?). Luego, se forman grupos de 5 a 7 personas donde se comparten los puntos en común para formular una línea de tiempo grupal. A continuación, se realiza un breve receso para seguir con una exposición de los principales hallazgos de cada grupo. Finalmente, se conversa y se realiza una síntesis que abarque lo principal que ha aportado cada grupo.

**Continúa en  
página siguiente**



## Nombre estrategia: *Línea de tiempo biográfica*



<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Observar los hechos y vivencias que han conformado la identidad del grupo o espacio.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a moderador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	Presencial.
<b>MATERIALES</b>	Hojas de block, cartulinas, lápices y plumones.
<b>REFERENTE DE UTILIZACIÓN</b>	Cuadernillo pedagógico.
<b>INVESTIGADORA</b>	Narayana.
<b>OBSERVACIONES INVESTIGADORA</b>	Si bien esta actividad está creada para discutir temáticas en torno al género, se puede utilizar para reconocer sobre qué aspectos de ha formado actualmente un espacio, territorio, comunidad, etc. Se deben plantear otras preguntas de acuerdo al tema que se quiere observar.

## Nombre estrategia:

### *El pueblo manda*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Transversal.

#### DESCRIPCIÓN

Se realizan tareas simples para observar las dificultades, desafíos, beneficios, etc. del trabajo en equipo. Luego, se clasifican de acuerdo a cómo fue el proceso y cómo se sintió el grupo.

#### FORMATO

**Presencial.**

#### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

Dividir en mínimo de dos grupos, de máximo seis personas. Cada grupo tendrá 10 minutos para realizar un listado de tareas simples que refieran a la búsqueda de cosas o a la creación de algo específico. Por ejemplo: armar aviones de papel, buscar un número de artículos de un determinado color, inventar una canción, contar objetos, recaudar dinero, armar una torre, etc. Pasados los 10 minutos, los grupos intercambiarán sus listados de tareas. Cada grupo debe leer su listado asignado, escogiendo al menos 5 tareas para realizar. Una vez escogidas las 5 tareas, el/la moderador/a dará 10 minutos para que los grupos puedan organizarse y realizar las tareas indicadas. Al término de los 10 minutos, el grupo debe dejar de ejecutar las tareas que le corresponden. Quien modera pide que cada grupo indique hasta dónde logró ejecutar las tareas. En reunión plenaria, los/las participantes presentan sus experiencias realizando las tareas (debe exponer al menos un integrante por grupo). Para la reflexión se propone que quien modera enfatice los siguientes puntos: El papel de las personas dirigentes, la importancia de la división de las tareas, la importancia de tener claro lo que se tiene que hacer o lograr. Los aspectos referidos a la vida cotidiana de las organizaciones. Se vuelve al trabajo grupal y cada equipo debe evaluar el estado de ejecución de las tareas que realizó, utilizando alguna de las siguientes 6 tarjetas: Logrado, Confusión, Ansiedad, Lentitud, Frustración o Sueños.

**Continúa en  
página siguiente**





## Nombre estrategia: *El pueblo manda*



ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE	El siguiente ejercicio está pensado para reflexionar en torno a cómo se planifican y distribuyen las tareas en un grupo.
EQUIPO FACILITADOR/ ROLES	Un/a moderador/a.
ESPACIO Y EQUIPAMIENTO	Presencial.
MATERIALES	Hojas, lápices, plumones, etc.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	60 minutos.
CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS	No se aclara en la fuente investigadora.
FUENTE	CUADERNO PEDAGÓGICO Sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para espacios/sitios de memoria.

## Nombre estrategia: *Mapa de necesidades para el desarrollo de planes de gestión*



**PROCESO AL QUE CONTRIBUYE** Diagnóstico.

### DESCRIPCIÓN

Identificar visualmente lo que se sabe del espacio cultural tanto por factores internos como externos, para así elaborar un análisis de lo que se quiere continuar.

### FORMATO

**Presencial.**

### ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

Se sugiere tener un mapa impreso del territorio (comuna, calles, espacio circundante) o papelógrafos para elaborar el mapa o alguna plataforma de geolocalización virtual. Escoger un/a moderador/a que lea las instrucciones y guíe la actividad. Realizar un recorrido por la infraestructura cultural y realizar un mapeo respondiendo las siguientes preguntas: ¿Qué escucho? (de las organizaciones, del gobierno, de la municipalidad, de la comunidad, etc), ¿qué pienso/siento? (preocupaciones, inquietudes, aspiraciones), ¿qué veo? (en el entorno, en el espacio público, instituciones, organizaciones).

A continuación, identificar en el mapa todo aquello que se sabe tanto del espacio como de su entorno (pueden utilizarse otras fuentes). Luego, pueden definir una pregunta, un tema o una problemática, relacionada con alguna necesidad para responder en el mapa. Identificar elementos en el mapa, tanto dentro de los límites del sitio como fuera de éste (de manera gráfica) que permitan responder a la pregunta respecto a las necesidades que se deben cumplir para lograr aquello que se busca. Genere un proceso de diálogo, interpretación y análisis de ambos mapas, compare y concluya respecto de lo que ya existe como imagen de referencia y lo que la organización se plantea del espacio cultural. Preguntas sugeridas: ¿Qué es lo que hay que agregar?, ¿qué es lo que hay que reducir?, ¿qué es lo que hay que eliminar?, ¿qué es lo que hay que aumentar?.

**Continúa en  
página siguiente**



## Nombre estrategia:

### *Mapa de necesidades para el desarrollo de planes de gestión*



<b>ESTA ESTRATEGIA FACILITA/ PERMITE</b>	Este ejercicio busca que las organizaciones elaboren un diagnóstico situacional del sitio o espacio a gestionar a partir de un mapa de necesidades.
<b>EQUIPO FACILITADOR/ ROLES</b>	Un/a moderador/a.
<b>ESPACIO Y EQUIPAMIENTO</b>	No aplica.
<b>MATERIALES</b>	Mapa del espacio y sus alrededores.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	No se aclara en la fuente investigadora.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS RECOMENDADAS</b>	No se aclara en la fuente investigadora.
<b>FUENTE</b>	CUADERNO PEDAGÓGICO Sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para espacios/sitios de memoria.



## Bibliografía

- Aguirre, Luis Manuel. *Políticas culturales en Chile. Una mirada desde la economía*. en redes.com: Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación, ISSN 1696-2079, N°. 4, 2007
- Álvarez Espinoza, Guillermo. *Procesos participativos para la elaboración de planificación estratégica en cultura en contexto de pandemia*. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Cultural. Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2022
- Aguilar Villanueva, Luis F. *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica, 2015. Edición digital.
- Bollo, Alessandro. Gariboldi, Alessandra. Da Milano, Cristina & Torch, Chris. (2017). *Cómo poner a los públicos al centro de las organizaciones culturales. Estudio sobre el Desarrollo de Públicos*. Dirección General de Educación, Deporte y Cultura. Unión Europea. 2017.
- Bourdieu, Pierre (1998). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo XXI Editores, México.
- Bourdieu, Pierre (2014). *El sentido social del gusto*. Siglo XXI, Argentina, 2014.
- García Canclini, Néstor (1987) *Políticas Culturales en América Latina*, México, Grijalbo.
- García Canclini, Néstor (1995). *Consumidores y Ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. México, 1995.
- Canclini, Néstor (1999). *El consumo cultural: una propuesta teórica*. Andrés Bello. Colombia. 1999.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*, Portugal, 2009. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>
- Colomer, Jaume (2019). *Desarrollo de públicos y comunidades culturales*. Teatro Nacional Chileno, Chile, 2019.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2017). *Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada*. Departamento de Ciudadanía Cultural, Chile. Recuperado de <https://observatorio.cultura.gob.cl>, 2017.
- Cuenca-Amigo, Macarena. Makua, Amaia. (2018). *Cómo situar al público en el centro de tu gestión. Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales*. Universidad de Deusto, España, 2018.
- Di Girólamo, C. Notas para una reflexión acerca de la participación ciudadana y la cultura. En Carrasco, E. Negrón, B. (edit), *La cultura durante el período de transición a la democracia. 1990- 2005*, Ediciones Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso. 2006

- Di Girólamo, Claudio. *Los cabildos culturales. Una experiencia chilena de ejercicio de ciudadanía cultural a través de la participación social*. En 4º Seminario Internacional de Gestión Cultural, Educación, Cultura y Cooperación al Desarrollo (ppág. 1-11). Universidad de Gerona, 2008.
- Henoch, Paulina. *Vulnerabilidad Social, Más Allá de la Pobreza, Libertad y Desarrollo*, Chile, 2010.
- Jara, Oscar (s.f). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Jara, Oscar. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña. Bolivia. 2001.
- Jara, Óscar. (2009). *La sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano-una aproximación histórica*. Revista Diálogo de Saberes (3),118-129. Colombia, 2009.
- Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Costa Rica. *Cómo situar al público en el centro de tu gestión* (Cuenca-Amigo & Makua, 2018)
- Jiménez, Lucila (2009). *Derechos culturales, públicos y ciudadanía*. Paso de Gato: Revista Mexicana de Teatro nº39. México, 2009.
- Jiménez, Lucila (2011). *Públicos y derechos culturales*. Centro Cultural Gabriela Mistral, GAM, Chile.
- Mantecón, Ana (2009). *¿Qué es el público?*, Revista Poiésis, Brasil, 2009.
- Margalef, R. (1998). *Ecología*. Ediciones Omega, España.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Unidad de Programación y Públicos. *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024*. MINCAP, Chile, 2021
- Güell, Pedro. Morales, Rommy. Peters, Tomás (2011). *Tipología de prácticas de consumo cultural en Chile a inicios del siglo XXI: mismas desigualdades, prácticas emergentes, nuevos desafíos*, 2011.
- Peroni, A. (2013). *Claves del buen desarrollo territorial*, en Frontera Norte, VOL. 25, Num. 49.
- Rolnik, Guattari (2006). *Micropolítica. Cartografías del Deseo. Traficantes de Sueños*, 2006
- Symmes, Constanza (2020). *Ciudadanía y participación cultural: dos horizontes dialogantes para la democracia en la cultura*. Periférica, Chile, 2020.
- Symmes, Constanza, (2017) *La participación cultural como fundamento del tejido social: el horizonte de la nueva institucionalidad para las culturas, las artes y el patrimonio*. En Encuesta de Participación Cultural 2017, MINCAP

### Estudios/Informes:

- *Informe Final de Evaluación Programa Red Cultura*, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes 2015
- CNCA 2012. *Herramientas para la gestión cultural local*
- *Encuesta Nacional de participación cultural 2017 Política Nacional de Cultura (2017-2022)*
- *Cuaderno Pedagógico de la sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para Espacios/Sitios de Memoria*
- *Panorama de la participación cultural en Chile: una mirada desde la experiencia*, 2021 (MINCAP)
- *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. CLAD, Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo
- *Protocolo de Trabajo 2022 Programa Red Cultura*, MINCAP 2022
- *Cómo medir la Participación Cultural*, UNESCO 2014
- *El estudio espacios culturales de Chile y sus públicos* (MINCAP, 2019)
- *Plan Nacional de Desarrollo de Públicos 2021-2024* MINCAP

### Entrevistas

- Vergara, Paula 2023
- Peters, Tomás 2023

### Grupos focales

- Encargados Regionales Red Cultura regiones de Tarapacá, Antofagasta, Arica y Parinacota, Coquimbo, Metropolitana, Valparaíso, Ñuble, Los Ríos, Maule
- Representantes de la Red de Espacios Culturales de la Región de Valparaíso, Corporación de Espacios Culturales de Arica y Parinacota, Red de Espacios Culturales Malleco/Araucanía, Red Taqini de Tarapacá, Red de Espacios de O´Higgins, Red de Centros Culturales Públicos.
- Representantes de espacios culturales nacionales: Casa Yanulaque, Centro Cultural Hojalata, Centro Cultural Rojas Magallanes.
- Representantes espacios y/o organizaciones culturales internacionales: Todo por la praxis (Madrid, España), Martadero (Cochabamba, Bolivia).





# Índice

Introducción	9
<b>CAPÍTULO 1: Marco teórico</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2: Definiciones generales</b>	<b>24</b>
1. ¿Qué es un espacio o infraestructura cultural?	25
2. ¿Qué es un Plan de Gestión?	25
3. ¿Para qué y desde dónde construimos los Planes de Gestión?	26
<b>CAPÍTULO 3: Ciclo de un Plan de Gestión</b>	<b>30</b>
ETAPA 1: Co-diagnóstico	34
ETAPA 2: Co-diseño y planificación	47
ETAPA 3: Validación y evaluación	66
ETAPA 4: Implementación y monitoreo	67
Estrategias de sostenibilidad para los Planes de Gestión	69
<b>CAPÍTULO 4: Criterios de participación</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO 5: Orientaciones para el desarrollo de públicos</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO 1: Glosario de términos</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO 2: Ficha estructura de contenidos para un Plan de Gestión</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO 3: Banco de metodologías participativas</b>	<b>128</b>
Bibliografía	196



PROGRAMA

# Red Cultura