

Facilitando para el Cambio:

# ¿Cómo podemos facilitar espacios presenciales a través de la innovación pública?



**Coordinadora**  
Valentina Arros

**Textos**  
Valentina Arros, Beatriz Hasbún, Katalina  
Papic, Mauricio Libano, Roman Yosif, Josefina  
Vial, Rodrigo Villegas, Joaquín Collao

**Editora**  
Daniela Herrera

**Dirección de Arte**  
Tomás Dintrans

**Diseño Editorial**  
Francisco Blümel

**Iconografía e Ilustraciones**  
Renato Flores

**Fotografías**  
Rosario Oddó, Paloma Palomino,  
Sebastián Milla, Michel Zalaquett



Esta obra está disponible bajo licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

#### ¿Cómo citar este libro?

Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo  
podemos facilitar espacios presenciales a través de la innovación  
pública? Laboratorio de Gobierno (2018), Gobierno de Chile.

**lab.gob.cl**



Este toolkit fue hecho para compartir.  
Si ya no lo necesitas, pásaselo a alguien.

# Índice

PRÓLOGO	04
INTRODUCCIÓN	05
INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO Y SUS PRINCIPIOS	06
¿QUÉ ES Y CUÁL ES EL ROL DE UN FACILITADOR?	08
FASE 1: Definir un propósito	11
FASE 2: Definir la audiencia	20
FASE 3: Diseño del taller	23
FASE 4: Gestión y logística	39
FASE 5: Preparación inicial	47
FASE 6: Ejecución del taller	51
FASE 7: Evaluación	59
FASE 8: Sistematización y análisis	61

# Prólogo

Llevar a Chile a un desarrollo integral, inclusivo y sustentable es una misión fundamental. A veces podemos pensar que este desafío es inalcanzable, que se encuentra —como el horizonte— igual de lejos, a pesar de que avancemos. No obstante, a diferencia del infinito horizonte, convertir nuestro país en una tierra de oportunidades y seguridades es, en efecto, una meta alcanzable.

Sabemos que una sociedad cuyo crecimiento económico es sólido, que genera más y mejores empleos y que otorga los recursos para hacer políticas públicas dignificantes es, a fin de cuentas, una sociedad que premia a sus miembros con mayores niveles de bienestar. No obstante, dicha fórmula, aunque correcta en gran parte, está incompleta: es la economía junto a políticas sociales eficaces e inclusivas e instituciones públicas eficientes e innovadoras lo que permite generar más puestos de trabajo, mejores políticas públicas y mayores niveles de bienestar para los ciudadanos.

Este diagnóstico, con todo, no es nuevo. Bajo la misma premisa, el primer Gobierno del Presidente Piñera creó la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, cuya misión era definir metas concretas e indicadores de desempeño medibles para los ejes del Programa de Gobierno 2010 – 2014; bajo esa premisa, también, se institucionalizaron cuatro Comités de Coordinación Interministerial, creados para velar por la coherencia programática de los diferentes Ministerios; y además, se creó el Ministerio de Desarrollo Social que, como nunca antes, comenzó a verificar la consistencia, evaluación y pertinencia de las diferentes políticas sociales, permitiendo contar con seguridades para todos los chilenos. Asimismo, nació el programa ChileAtiende y se comenzó a diseñar el proyecto Chile sin Papeleo, que a fines de este Gobierno permitirá a los ciudadanos realizar la mayoría de sus trámites a través de internet, permitiendo ahorro en tiempo y desplazamiento a las personas, así como un mayor orden en la documentación del Estado.

Desde los inicios del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, bajo el liderazgo de don Edgardo Böeninger, la modernización del Estado se encuentra en el centro de sus preocupaciones. Para este objetivo, tener un Estado realmente actual y moderno, resulta imperativo hacernos la pregunta por la innovación pública.

Pero, ¿qué es la innovación pública, sino la manifestación de los principios ya enunciados en estos primeros párrafos?

La meta o la consecuencia de los procesos de innovación es, en general, llegar a planteamientos de políticas públicas, que permitan contar con las instituciones necesarias para alcanzar el desarrollo integral. Un buen proceso de innovación debe basarse, por cierto, en los principios de inclusión y solidaridad, sin los cuales resulta difícil que una innovación abierta pueda tener lugar. La convergencia de personas, competencias, acervos y habilidades distintas, junto al encuentro desprejuiciado de las diferencias es lo que, al igual que en una sociedad, lleva a las mejores soluciones.

La tarea a la que invita el Laboratorio de Gobierno es, cabe decirlo, titánica. Quienes hemos tenido la fortuna de trabajar en procesos de innovación y modernización del Estado debemos siempre recordar que no solo nos preocupa el desarme o reajuste de las decisiones públicas para encontrar las mejores “soluciones” técnicas, sino que nos mueve la creación de las mejores políticas y el desarrollo de buenas instituciones para el progreso de los chilenos y sus familias.

Las guías “Permitido Innovar”, creadas por el Laboratorio de Gobierno, sistematizan las mejores experiencias y aprendizajes generados por servidores e instituciones públicas en los últimos años. Se trata de herramientas de apoyo y consulta permanente, para que los distintos organismos del Estado puedan desarrollar procesos de innovación, con una mirada siempre desde el usuario, que permita generar servicios y soluciones más conectadas con sus necesidades.

A eso estamos convocados, a utilizar estas guías y a colaborar, cada uno desde su ámbito, para que el Chile integralmente desarrollado deje de ser un sueño y se vuelva la más importante de nuestras tareas.

**Gonzalo Blumel Mac-Iver**  
Ministro Secretario  
Generalde la Presidencia  
Gobierno de Chile

# ¡Hola!

Les presentamos la **Guía Facilitando para el Cambio: ¿CÓMO PODEMOS FACILITAR ESPACIOS PRESENCIALES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA?**. Este material fue preparado por el Laboratorio de Gobierno a partir de los aprendizajes generados por los distintos talleres y encuentros realizados entre el año 2015 y 2018 y que han sido co-diseñados y co-facilitados con expertos metodológicos del mundo privado y académico, y sobre todo servidores públicos.

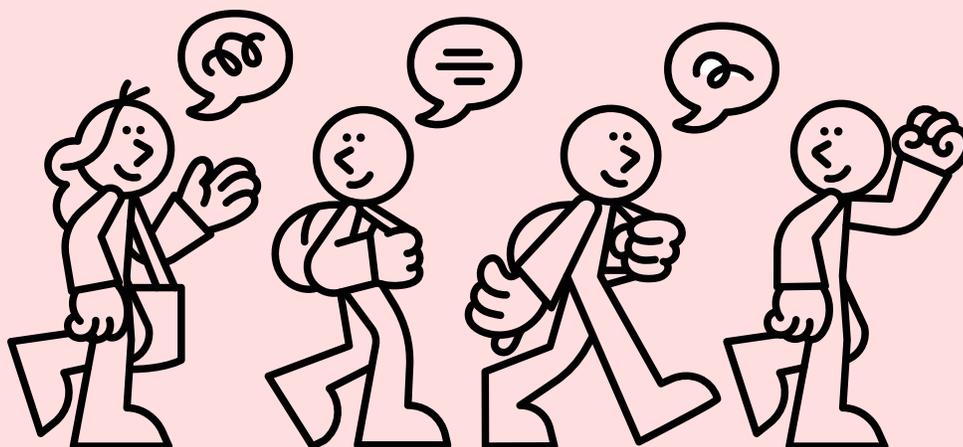
En este material podrán encontrar guías prácticas con las distintas fases de un taller. Las actividades y técnicas propuestas son formas que los ayudarán a lograr un objetivo, por lo que es importante considerar el contexto en el que realizarán el taller. Si creen necesario cambiar o modificar algo, ¡adelante!

Los invitamos a disfrutar esta nueva guía y a ponerla pronto en práctica.

**Roman Yosif Capdeville**

Director Ejecutivo

Laboratorio de Gobierno



# Innovación en el Sector Público y sus Principios

Antes de comenzar a revisar el proceso y las herramientas, es importante que tengamos un mismo entendimiento de lo que es innovación en el sector público.

¿Qué entendemos por innovación en el sector público? *Nuevas ideas que crean valor público*

## Nuevos enfoques

Que incluyen las miradas de todos los actores, desde fuera y dentro de los contextos a analizar.

## Útiles para las personas

Que apunten a las necesidades por sobre los requerimientos de las personas.

## Soluciones que se implementan

Que impacten y generen mejores resultados, incluyendo eficiencia, efectividad y satisfacción.

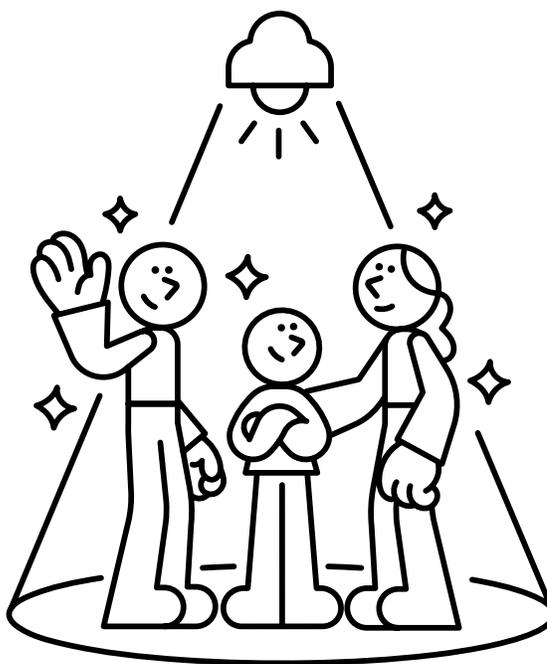
“Innovación pública se trata de nuevas ideas que son útiles para las personas, que se implementan y suceden (más que ser sólo buenas ideas) **Geoff Mulgan<sup>1</sup>, 2007.**

## Principios de Innovación en el Sector Público

Los principios de innovación nos guiarán durante el proceso. Es importante tenerlos presentes durante todo el proyecto.

### Foco en las personas

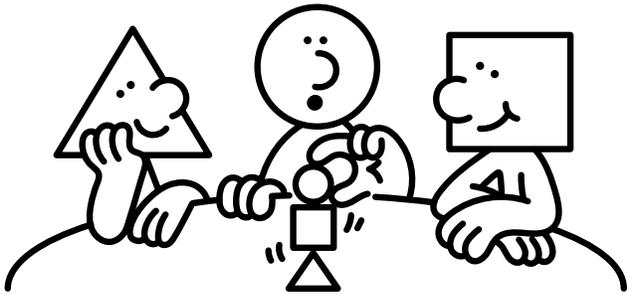
En todas las etapas, el proyecto se enfoca en las necesidades y contextos de las personas (Usuarios y servidores públicos), no en las restricciones técnicas ni estructurales



<sup>1</sup> Geoff Mulgan, CEO de NESTA.

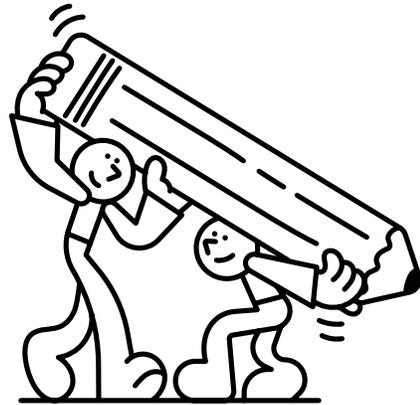
## Enfoque sistémico

Se integran diversas disciplinas y miradas al abordar una misma problemática pública, por lo tanto, se promueve un trabajo en conjunto entre los diferentes servicios públicos y en alianza con el sector privado, la academia y la sociedad civil.



## Co-creación

El proceso abre espacio para co-descubrir, co-definir, co-crear y co-implementar innovaciones



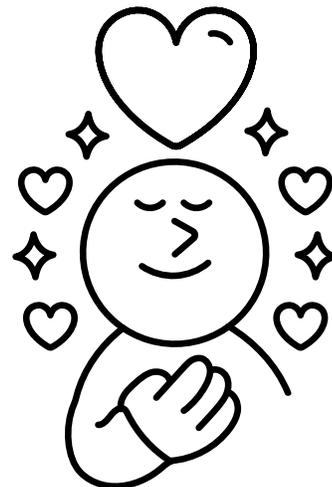
## Experimentación

La posibilidad de prototipar y probar el diseño de un producto o servicio —tempranamente testeable, usable y estimable— permite aplicar las soluciones ideadas en un ambiente controlado.



## Foco en la experiencia

El Laboratorio propone nuevas formas de entender y comunicar, que se basan en historias y en el pensamiento visual. Junto con proveer una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad que son funcionales a la innovación pública, se propone una experiencia formativa y de cambio cultural



# ¿Qué es y cuál es el rol de un facilitador?

El facilitador es la persona que ayuda y hace posible que los participantes del taller puedan cumplir el propósito planteado, guiándolos por medio de diversas actividades.

Un taller parte de la base que cada persona tiene algo único y valioso que aportar al propósito de la instancia. Sin la contribución, experiencia y conocimiento de cada persona, la habilidad del grupo para entender o responder a una situación puede reducirse. Es por esto que el facilitador tiene un rol clave en motivar, incentivar e inspirar la participación de cada uno de los participantes para así poder cumplir con el propósito.

El papel del facilitador implica extraer el conocimiento e ideas de los diferentes participantes, ayudándolos a que puedan pensar y actuar en conjunto.

## Características de un buen facilitador:

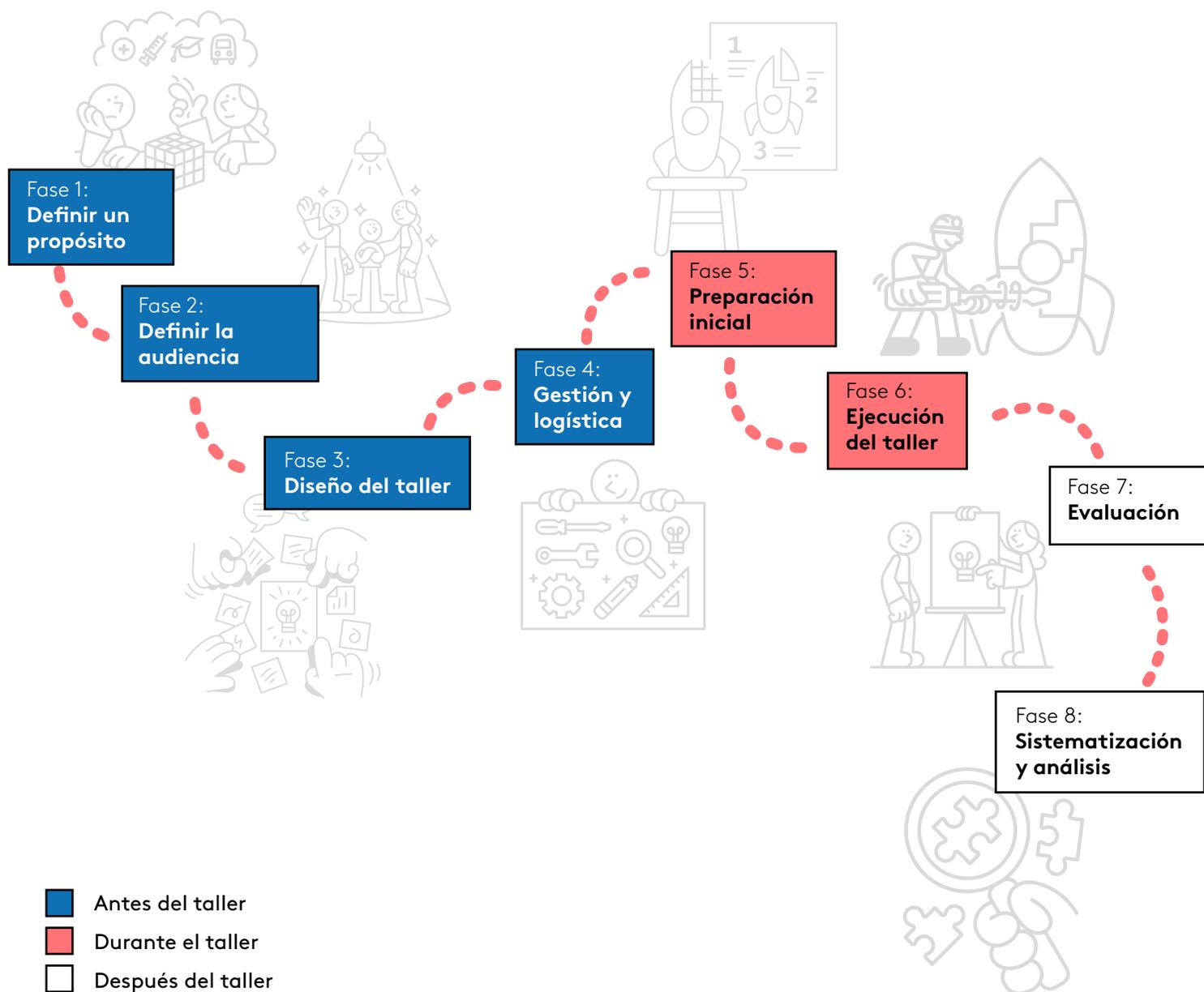
- **Conoce el perfil, los intereses y motivaciones de los participantes del taller.**
- **Recuerda constantemente el propósito del taller.**
- **Todos los participantes del taller son importantes.**
- **Permite que los participantes se sientan cómodos.**
- **Reconoce y potencia las habilidades de cada participante.**
- **Valora la diversidad de grupo.**
- **Utiliza un lenguaje claro y sin tecnicismos, facilitando la comprensión de todos los participantes.**
- **Lidera con el ejemplo mediante actitudes, enfoques y acciones.**
- **Motiva la participación de todos los participantes.**
- **Controla el tiempo de las actividades.**
- **Apertura y flexibilidad ante situaciones que requieren cambios.**

Además, es relevante que los facilitadores conozcan las actividades y herramientas para poder dirigir de buena forma el proceso: saber los pasos a realizar y poder improvisar de forma adecuada de ser necesario. En ese sentido, si es que el taller cuenta con más de un facilitador y éstos no estuvieron involucrados en el diseño del taller, es importante generar una instancia previa de sintonización, de manera que todos tengan claro los momentos, actividades y pasos a seguir.



# ¿Cuáles son las fases para realizar un taller?

A continuación, les mostramos una serie de fases, actividades y técnicas para diseñar y facilitar Talleres.





# 1. Definir un propósito

Antes de realizar un taller, es muy importante determinar cuál es el propósito de éste en base a las necesidades que justifiquen realizarlo. A continuación, encontrarán sugerencias paso a paso para poder definir cada uno de esos aspectos, y diseñar un taller que cumpla con el propósito que te has puesto.

## Identifiquen las necesidades institucionales

Un taller no tiene sentido sin un motivo que justifique hacerlo. Un taller se diseña e implementa debido a que se quiere lograr algo. Es por esto que antes de invertir tiempo, recursos e involucrar a personas, es fundamental que se comprenda con claridad cuáles son las necesidades que existen en la institución o en un grupo de personas para llevar a cabo una actividad presencial orientada a obtener resultados determinados.



Para iniciar la detección de necesidades, les recomendamos comenzar con una reunión de trabajo en conjunto con otras áreas que convoque a personas tales como el director del servicio, jefaturas intermedias y funcionarios de diferentes áreas,.

Una vez se tienen todas las necesidades levantadas, se pueden priorizar utilizando una Matriz de Priorización (Lámina 1), que permite priorizar qué aspectos abordar a través de un taller.

En esta instancia, se deberá identificar qué aspectos institucionales requieren ser abordadas de forma colectiva y efectiva, tales como formación en un área específica, realizar la planificación estratégica, llegar a acuerdos institucionales, realizar un proyecto, mejorar aspectos relacionales entre las personas de la institución, visibilizar iniciativas que está realizando la institución, entre otros.

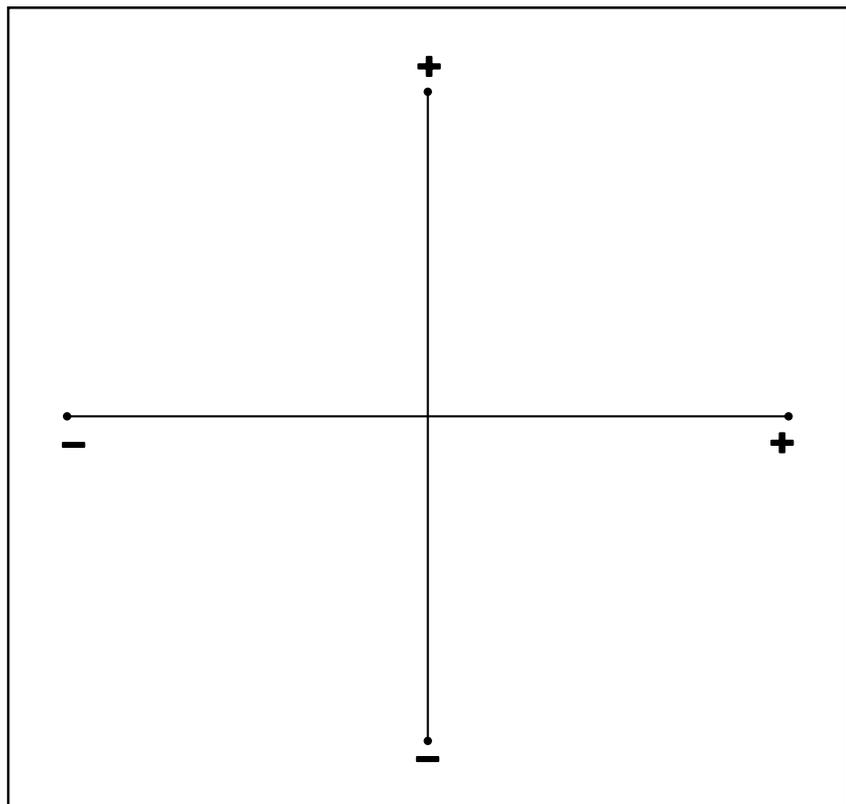


## LÁMINA 1

### MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

**Para usar la matriz de priorización, deben seguir las siguientes instrucciones:**

1. Escribir cada una de las necesidades en un papel por separado.
2. Definir dos criterios para priorizar. Les recomendamos utilizar algunos de los siguientes criterios:
  - Alineación estratégica: Vínculo de la necesidad con la estrategia de la institución
  - Evidencia sólida: Cantidad y calidad de la información levantada que justifica su intervención..
  - Impacto: Capacidad de impactar directamente a las personas que se vean involucradas de la actividad.
3. Posicionar cada papel en la matriz, acorde a su posición en los ejes definidos. Mientras más cerca del signo (+) significa que cumple de mejor manera con ese criterio.
4. Aquella necesidades que se encuentren posicionadas en la esquina superior derecha serán los más relevantes de abordar, acorde a los criterios de priorización.



## Define el propósito del taller

El propósito es el objetivo que queremos alcanzar con el taller, lo que se puede entender como la meta a alcanzar, algo que aspiramos lograr mediante diversas acciones. Nuestro propósito será lo que nos guíe y oriente para el diseño de la actividad, ya que cada momento del taller, cada actividad y cada herramienta que se utilice, debe estar alineada y debe tener un sentido para lograr dicho propósito.

Teniendo claro cuál es el propósito de la actividad, es necesario escribirlo, siguiendo la siguiente estructura mínima:

## Verbo + Objeto + Finalidad

Teniendo el propósito definido, se deberá identificar cuál es el foco general que se desea abordar. A partir de la experiencia del Laboratorio de Gobierno podemos mencionar los siguientes, lo cual no obsta que pudiesen existir más alternativas o una combinación de algunas de ellas, lo que dependerá del propósito de la actividad:

- **Generar conexiones entre personas:**

Foco orientado a facilitar un espacio que permita valorar el trabajo de forma conectada y generar redes entre los participantes, de manera que visualicen relaciones futuras que puedan beneficiar sus áreas de trabajo.

- **Generar aprendizajes colectivos:**

Foco orientado a facilitar un espacio que permita que los participantes adquieran y compartan sus habilidades y conocimientos con el resto de los participantes.

- **Co-crear una fase de un proyecto de innovación:**

Foco orientado a facilitar un espacio que permita que un grupo de personas descubran, exploren y/o resuelvan problemas a partir del aporte colectivo.

- **Visibilizar experiencias de los participantes:**

Foco orientado a facilitar un espacio que permita poner en común iniciativas o proyectos de innovación que se han realizado en una institución o contexto particular, de manera de inspirar o motivar a otros.



## LÁMINA 2

### PROPÓSITO DEL TALLER

Para completar esta lámina, sigue las siguientes instrucciones:

1. Identifiquen como equipo cuál será el propósito. Para ello pueden comenzar realizando un trabajo individual en donde cada miembro del equipo identifica cuál considera que es el propósito y luego los ponen en común, de manera que puedan recoger todas las opiniones y alinear expectativas.
2. Una vez hayan llegado a consenso respecto de cuál es el propósito del taller, lo escribirán en la lámina, siguiendo la estructura: **verbo + objeto + finalidad.**
3. Finalmente, seleccionen cuál será el foco que abordará el taller, pudiendo ser sólo uno de ellos, varios o uno distinto. Esto les ayudará a seleccionar las actividades que les permita llegar a los resultados esperados.



#### Propósito del taller

(verbo)

---

(objeto)

---

(finalidad)

---

#### ¿Cuál será el foco?

- Generar conexiones entre personas
- Generar aprendizajes colectivos
- Co-crear una fase de un proyecto
- Vizibilizar experiencias
- Otro ¿Cuál? .....



## Ejemplo 1: Vinculado a un foco de Generar conexiones entre personas

Experienciar cómo el trabajo en Red genera valor para responder a problemas públicos complejos a escala territorial, trabajando la confianza y la conexión entre sectores, potenciando de esta manera la innovación colaborativa.

(Taller Red de Innovadores Públicos, 2018)



## Ejemplo 2: Vinculado a un foco de Generar Aprendizajes colectivos:

Compartir y desarrollar conocimientos entre los mismos participantes respecto de determinadas herramientas del proceso de innovación que les permita a los participantes aplicarlas en sus trabajos diarios y proyectos.

(Taller Red de Innovadores Públicos, 2018)

### Ejemplo 3: Vinculado a un foco de Co-crear una fase de un proyecto:

Co-crear entre múltiples actores sociales propuestas de políticas públicas -a través de procesos participativos, ágiles e innovadores- para la elaboración de compromisos medibles y de alto impacto que den forma al 4º Plan de Acción de Gobierno Abierto de Chile 2018-2020.

(Taller de co-creación 4to Plan de Acción de Gobierno Abierto, 2018)

Probar las soluciones previamente ideadas en un ambiente controlado, desarrollando un proceso iterativo de diseño y testeo del prototipo(s) de un producto/servicio para proyectar la implementación de la solución.

(Experimenta, 2017)



### Ejemplo 4: Vinculado a un foco de Generar Aprendizajes colectivos:

Socializar qué hace y qué ha hecho el Laboratorio de Gobierno para que los miembros del Consejo Asesor cuenten con un contexto amplio respecto a las temáticas que se irán trabajando en las instancias.

(Adaptado de Taller GAE-Laboratorio de Gobierno, 2018)

Promover el intercambio de experiencias y aprendizajes entre los participantes del taller de la Red de Innovadores Públicos, para fomentar las conexiones entre ellos y la visibilización de experiencias de innovación.

(Encuentros Temáticos, Red de Innovadores Públicos 2017)



2.

# Definir la audiencia



## Definan el perfil de participantes

Si bien ya hemos definido el propósito y el objetivo del taller que estamos diseñando, es importante considerar el tipo de audiencia que participará en él. La audiencia estará relacionada directamente con el propósito. En general, las audiencias que podrías tener son:

- **Colegas**
- **Servidores Públicos de otra institución**
- **Jefaturas o Directivos de Servicio**
- **Usuarios**
- **Actores relevantes del medio externo**
- **Una combinación de las anteriores**

En ese sentido, definir el tipo de audiencia nos permitirá posteriormente elegir actividades que sean adecuadas para el perfil de los participantes, así como considerar en el caso de que el taller esté orientado a más de un perfil, cómo fomentamos las conexiones entre éstos, por ejemplo asignando previamente las mesas de trabajo de manera que los grupos se conformen de manera heterogénea.

Asimismo, es necesario determinar el número máximo de participantes que se aceptará en el taller, ya sea por la densidad de la temática, número de facilitadores disponibles o características del espacio.

En el caso de realizar un taller abierto con inscripciones, es importante revisar previamente la audiencia que se ha inscrito, quiénes son, de qué instituciones vienen, cuáles son sus cargos, así como cuántos inscritos hay.



## LÁMINA 3

### DEFINIR LA AUDIENCIA

**Para completar esta lámina, sigamos las siguientes instrucciones:**

1. De forma conectada a las necesidades y al propósito del taller, es que deben identificar a qué perfil de personas irá dirigido el taller, lo cual será registrado en el primer cuadrante de la lámina.
2. Posteriormente anoten por qué definieron que este es el tipo de perfil que esperan que participe en el taller, y por qué creen que este es el grupo que se ve mayormente involucrado o afectado por el propósito de este taller.
3. Para terminar, es importante que piensen cuál será el alcance del taller en términos de la cantidad de personas ideal que esperan que participe de la actividad. Esto es clave para efectos de la posterior convocatoria, logística del espacio, diseño de las dinámicas, entre otros.

¿A quién va dirigido el taller?

¿Por qué?

¿Cuál es el número ideal de participantes?

..... personas





### 3. Diseño del taller

## Definan las condiciones mínimas necesarias

Para diseñar un taller que efectivamente sea posible implementar, es importante considerar el tiempo que dispongo para hacer la actividad y con qué cantidad de facilitadores cuento.

En una situación ideal, podríamos diseñar el taller en relación a las actividades requeridas, y luego determinar su duración en base a lo anterior, pero regularmente sucederá que dispondremos de rangos horarios a los cuales deberemos ajustarnos, es decir, disponemos de 2 horas, 4 horas, o un día completo.

**Asimismo, para programas más prolongados, podemos considerar una secuencia de talleres que en su conjunto dan forma al programa. Cada uno de estos talleres debiera considerar su propio diseño (pauta), y estar alineado a un mismo propósito. En lo que pudieran diferenciarse, es en su objetivo específico.**

En cuanto a los facilitadores, resulta clave identificar quiénes serán, ya que serán quienes deberían participar tanto del diseño como de la ejecución de la actividad.

## Identifiquen los momentos

Ahora definiremos los distintos momentos del taller y asociaremos a cada momento una o más actividades. Usualmente un taller tiene al menos 3 grandes momentos: un inicio, un desarrollo y un cierre.

Momento	Objetivo
Inicio	Usualmente se considera la bienvenida a la instancia, y en algunas ocasiones puede considerar las palabras de alguna autoridad y/o invitado. En esta instancia, es muy importante comunicarle a los participantes cuál es el propósito de la actividad a la cual están asistiendo e incorporar una actividad de inicio para preparar a los participantes con lo que se va a desarrollar durante el taller.
Desarrollo	Es el momento dónde se desarrollan las actividades específicas que nos permiten cumplir con el objetivo y propósito propuesto para el taller. En ese sentido, el momento de desarrollo puede subdividirse en distintas actividades, si es que éstas buscan lograr cosas distintas con los participantes. Es importante considerar solo la cantidad de actividades que permitan ser abordadas en el tiempo real que tenemos para desarrollar el taller. De lo contrario, nos daremos cuenta durante su ejecución, de que no será posible abordarlas en su totalidad.
Cierre	Usualmente considera una actividad de Check out o denominada actividad de cierre, así como unas palabras finales de los organizadores. Es importante considerar este momento, ya que permite a los participantes hacer una reflexión final de la actividad e irse con la sensación de "labor cumplida".

## Diseñen actividades para cada uno de los momentos

Las personas tienen distintas formas de aproximarse al conocimiento, y por ende, también para aprender. Algunas lo hacen escuchando y observando, otros prefieren aprender desde la práctica, mientras que algunos privilegian la lectura y la teoría. Por lo cual, es importante considerar distintos tipos de actividades y materiales de apoyo, para captar la atención de todos.

Los adultos desean aprender en ambientes estimulantes, con contenido significativo y que aporte de manera concreta a sus vidas. Por eso es importante seleccionar actividades que sean relevantes para ellos, y consideren los aportes que éstos pueden realizar desde su misma experiencia.

A continuación, podrán encontrar algunos tipos de actividades que puedes aplicar según Momento y Foco que han definido para el taller.

## Momento de Inicio

Ahora definiremos los distintos momentos del taller y asociaremos a cada momento una o más actividades. Usualmente un taller tiene al menos tres grandes momentos: un inicio, un desarrollo y un cierre

### 1. Presentación de los participantes:

Una vez que hayan dado la bienvenida, agradecimientos por la participación, es importante que dejes un espacio para que los participantes se presenten de manera que todos sepan quienes estarán reunidos en esta jornada. Para que este espacio no se alargue demasiado, es importante que comiences dando un ejemplo respecto a ti dando el nombre y la Institución: "Soy Carolina y vengo del Ministerio de Obras Públicas", y luego les digan que continúen siguiendo la misma estructura.

### 2. Levantamiento de expectativas:

Este se puede realizar de diversas formas, en plenaria preguntando abiertamente a todos qué expectativas tienen con la jornada de hoy de forma voluntaria a los participantes o pidiendo que uno a uno las señalen, o a través de una lámina en donde cada persona pegue su expectativa de manera que al término pueda ser revisada para ver el cumplimiento de éstas.

### 3. Presentar la agenda:

Antes de comenzar, y de manera de nivelar las expectativas generales, es importante que los participantes sepan brevemente qué es lo que ocurrirá en el taller, para lo cual se recomienda explicar cuál es el propósito de la actividad y cuáles serán las principales actividades de la jornada. Es importante tener presente que la agenda no es mandatoria, ya que en función de determinadas

contingencias puede ser necesario modificar actividades, a lo cual los invitamos a mantener la flexibilidad en favor de los participantes y el objetivo del taller.

### 4. Principios del taller

Si desean incorporar algunos lineamientos o principios que orienten el taller, este es el momento de hacerlo. En este espacio se indican los principios de convivencia, principios de innovación, u otro que deseen que guíen el desarrollo de la actividad.

### 5. Actividad de inicio o Check in:

Son actividades que ayudan a los participantes sintonizar con el grupo y el inicio del taller, generando un espacio de confianza. Al mismo tiempo sirven para que los facilitadores puedan conocer el estado del ánimo del grupo, y en función de esto validar el diseño planificado y/o generar variaciones centrada en los participantes. A diferencia del levantamiento de expectativas, con las actividades de inicio se puede obtener información de la corporalidad del grupo. Es importante elegir el Check in en función de la cultura de los participantes del taller, algo que en un contexto puede generar comodidad en otro puede generar incomodidad. De igual forma, es esencial que en la medida que se realizan diversos talleres, se analice qué ocurre con los Check in que realizamos y cómo impactan en los participantes.



## Ejemplos de uso

A continuación, les presentamos algunas alternativas de Check in que pueden realizar. **Es importante tener en consideración que estas actividades no suelen durar más de 10 minutos.**

- 1. Círculo de Inicio:** Consiste en que los participantes se posicionen en un círculo de pie, en el cual se realiza una breve presentación de cada uno de los presentes (nombre y de qué institución vienen) y se introduce una pregunta de inicio, pudiendo ser ¿qué expectativas tengo de esta actividad? o ¿por qué estoy hoy aquí?
- 2. Círculos Concéntricos:**  
Los participantes se colocan en círculo y un facilitador asigna intercaladamente los números "1" y "2". Cuando todos tienen un número asignado, se les pide a todos los 1 que den un paso adelante, se volteen y encuentren una pareja. Luego, se les da una pregunta que deberán contestar con la pareja, dando 1 minuto para que cada persona la pueda contestar. Esta primera pregunta suele ser muy general y simple, ya que es el primer momento de conexión, como por ejemplo ¿cómo me desperté en la mañana? ¿por qué estoy acá?.
- 3. Citas Rápidas**  
Es una técnica muy similar a la anterior, pero la diferencia es que se les pide a los participantes desplazarse por un espacio abierto. Al escuchar un sonido como una campana o un llamado del facilitador, se deberán encontrar con una pareja con quien tendrán una conversación en torno a una primera pregunta general y simple. Posteriormente, se les pide seguir desplazándose por el espacio hasta escuchar un nuevo llamado, lo que significa que deberán reunirse con una segunda persona y responder otra pregunta. Esto se puede repetir 3 o 4 veces cambiando la pregunta o manteniendo la misma para todas las citas





## Momento de Desarrollo

Consideren que algunas de las actividades pudieran ser individuales y otras grupales. En el caso de ser grupales, armen grupos de forma ágil y entretenida, así como considera un máximo ideal de siete personas por equipo.

En base a los Focos que señalamos al inicio, les presentamos algunos tipos de actividades que pueden utilizar o usar como inspiración para crear nuevos diseños de actividad.



## Ejemplos de uso: Actividades para la conexión entre participantes

### 1. Sobres de conexión:

Permite generar redes entre participantes con un énfasis en mapear las redes existentes en el grupo. Es una herramienta útil para visibilizar a las personas que están presentes en un espacio físico determinado, y además permite generar conversaciones futuras para abordar algún trabajo conjunto, establecer alguna reunión, solicitar o entregar información, dar retroalimentación, entre otros. Para el logro de esto, en la medida que los participantes van llegando al taller, se les entrega un sobre en el cual deberán escribir su nombre e institución y pegarla en un papelógrafo previamente dispuesto para ello. Antes de salir a la pausa del descanso se hace presente este espacio en donde habrán tantos sobres como personas en el taller, y se les invitará a trazar líneas entre sus sobres y las personas con quienes tienen una conexión actual. Luego se les invita a dejar mensajes al interior de los sobres con quienes desearían mantener un contacto en el futuro, lo cual se puede alentar a que ocurra también durante el resto del taller.





## 2. Tendedero Social:

El tendedero social es una herramienta útil cuando se busca generar redes al interior de una actividad, esto ya que visibiliza cada uno de los perfiles de las personas presentes en un espacio físico determinado, permitiendo que todos puedan acceder y conocer esta comunidad. Junto con visibilizar, el tendedero permite proyectar conversaciones futuras, al tener un espacio para que los participantes puedan dejar sus contactos a personas que no conocían anteriormente, para abordar algún trabajo conjunto, establecer alguna reunión, solicitar o entregar información, entre otros.

En la medida que los participantes van llegando al taller, se les hace entrega de una ficha que contiene un "perfil" que será completado por cada persona. Este perfil tiene algunos campos generales tales como: Nombre, institución, cargo, área o unidad de trabajo; o información más específica relacionada al propósito del taller. Luego se les pide a los participantes colgar sus perfiles en un tendedero previamente dispuesto que puede ser construido con un cordel y perritos de la ropa, el cual quedará visible por el resto del taller. Al momento de la pausa del café, se invita a los participantes a visitar los perfiles y pegar mensajes y contactos a quienes esperan mantener en contacto después de la actividad.

## 3. Relaciones entre áreas o instituciones:

Esta actividad permite visibilizar las relaciones existentes entre las instituciones que están presentes en una instancia presencial y las relaciones que podrían generarse en el futuro. Asimismo, la actividad busca valorizar la importancia de trabajar en conjunto, al identificar los principales aprendizajes que se obtienen cuando dos o más áreas o instituciones abordan iniciativas de forma colaborativa.

Para esto, se colocan papeles con los nombres de las instituciones alrededor de la sala, las cuales son leídas por el facilitador. Una vez hecho esto, se les distribuye a los participantes papeles con las siguientes preguntas: ¿Con qué áreas o instituciones de las aquí presentes nos hemos beneficiado de un trabajo en conjunto? ¿Por qué? (papel de un color X) y otra con las preguntas ¿Con qué áreas o instituciones de las aquí presentes nos podríamos beneficiar de un trabajo en conjunto en el futuro? (papel de un color Y). Se les pide que en cada papel anoten su institución y un contacto. Posteriormente los participantes deben pegar sus papeles en la institución correspondiente y acercarse a sus respectivos espacios para ver las conexiones existentes o futuras. Luego se invita a tener una reflexión grupal respecto a por qué consideran que algunas relaciones han sido beneficiosas lo cual es registrado por un facilitador en una pizarra o papelógrafo.



# Ejemplos de uso: Actividades para el aprendizaje colectivo

## 1. Aprendizaje entre pares:

Esta metodología permite compartir los conocimientos de cada persona, escuchando con atención y sin juicio lo que el otro tiene para ofrecer. Esto busca que los participantes pongan sus conocimientos a disposición del grupo dándole un sentido al tema que se va a abordar y logrando abordar distintos niveles de reflexión para la generación de conocimiento: a nivel individual, en grupos pequeños y al grupo completo.

La forma de llevarlo a cabo es con una primera reflexión personal respecto a una pregunta que pudiese ser ¿qué entiendes por este concepto? ¿por qué es importante abordarlo?. De forma individual los participantes dan una respuesta en un papel que posteriormente es compartida con el grupo con el que se encuentran en la mesa no mayor a 7 personas, intentando llegar en un conjunto a una respuesta común o identificando las principales ideas fuerza de lo conversado. Finalmente, cada grupo comparte en plenaria sus conclusiones lo cual es registrado en una pizarra o papelógrafo por un facilitador, quien devuelve al grupo los principales patrones y hallazgos levantados por el grupo.

## 2. Aprendizaje experiencial:

Consiste en realizar un proceso significativo de aprendizaje a través de 4 momentos: experiencia, observación, conceptualización y experimentación, los cuales no necesariamente se realizan en un orden preestablecido, sino más bien, en el orden que se requiera según el tópic del taller.

La experiencia, se refiere a una situación concreta ya vivida previamente al taller, o a que se desarrolla en el mismo momento, donde la persona que está aprendiendo “vive” un experiencia concreta. Luego la observación, es la reflexión sobre dicha experiencia, donde se analiza qué ocurrió y los resultados observados por los mismos participantes. La conceptualización es la presentación de la teoría que explica el “fenómeno” vivido en la experiencia, o distinciones básicas sobre el nuevo conocimiento a ofrecer. Y por último la experimentación, que consiste en aplicar lo aprendido a una nueva situación futura.



## Ejemplos de uso: Actividades para la co-creación

### 1. Herramientas para abordar fases del proceso de innovación:

Para abordar cualquier fase del proceso de innovación, se puede tomar como referencia las herramientas presentadas en la Guía Permitido Innovar ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación? y en la Guía ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Concursos de Innovación Abierta?, en las cuales sale indicada la forma de aplicación de cada una de las herramientas.

### 2. Café proacción:

Es una metodología que ayuda a dinamizar iniciativas que generalmente derivan de procesos participativos previos, ya sea de un Café Mundial o bien de un Espacio Abierto, permitiendo enriquecer estas iniciativas desde el aporte de los diversos participantes del grupo.

Para lograrlo, se les comenta a los participantes que existe un número determinado de cupos para trabajar iniciativas vinculadas a la temática que se está abordando, convocando a quienes tengan una iniciativa a dirigirse adelante y presentar ante el grupo en breves palabras qué es lo que desea trabajar. Una vez que la cantidad determinada de personas ha presentado sus iniciativas, se les invita a sentarse cada uno en una mesa distinta y al resto de los participantes a sentarse junto a quienes quisieran apoyar, manteniendo siempre el equilibrio entre las mesas. Las iniciativas son fortalecidas desde la mirada de todos y posteriormente presentados los resultados al grupo completo.

### 3. Espacio Abierto:

También conocido como Open Space, es una metodología para grandes grupos que da un espacio importante de autoorganización a los grupos. Permite atender temer conflictivos, urgentes y que importan a los participantes convocados, consiguiendo ideas y reflexiones desde las diversas miradas presentes.

Para lograrlo, se convoca en torno a un tema específico que puede ser planteado por cualquier persona en la misma jornada y se abre el espacio para desarrollar una conversación en torno al tema. Cada persona es libre de moverse a cualquier otra conversación que se esté desarrollando, todas las cuales idealmente son presentadas inicialmente en un papelógrafo. El propósito es que al término se haya logrado llegar a conclusiones, ideas o acciones concretas de abordar en torno a este tema.

Los 4 principios que orientan el Espacio Abierto son: Quién quiera que venga es la persona correcta, cualquier cosa que suceda es lo único que podría suceder, cuando sea que empiece es el momento correcto, y cuando sea que termine está terminado.



# Ejemplos de uso:

## Actividades para la visibilización de experiencias

### 1. Pitch

Consiste en que los participantes realicen exposiciones cortas y efectivas para dar a conocer sus iniciativas. Se llama "Elevator Pitch" que en español es "discurso de ascensor" y se basa en el supuesto de que sólo tenemos un minuto para explicar una iniciativa a una contraparte o grupo de personas que puede estar interesada en colaborar, o de quien necesitamos un recurso clave o un contacto que puede ser de gran ayuda para el desarrollo de la idea. La persona que realiza el pitch se debe focalizar en las siguientes preguntas ¿de qué se trata la idea? ¿por qué es importante? ¿qué puede interesarle a nuestra contraparte?

### 2. Historias de Innovación:

Consiste en que los participantes compartan experiencias de innovación que han realizado en sus diversas instituciones, con el objetivo inicial de que estas historias sean visibilizadas y recogidas como referentes para quienes escuchan, así como también para que se identifiquen elementos comunes o influyentes que potenciaron u obstaculizaron cada una de estas iniciativas.

Para hacerlo, se pueden tener mapeadas previamente algunas historias, o bien levantarlas en el mismo taller, siendo el mismo número que el total de mesas disponibles. El facilitador señala el nombre o breve descripción de las iniciativas y la institución que la impulsó, y se invita a cada "contador" a sentarse en una mesa, ante lo cual el resto de los participantes se distribuye equitativamente para escuchar en qué consistió esta experiencia. Los participantes pueden tomar notas de elementos que les llamaron la atención para ser posteriormente compartidas en formato plenaria.

### 3. Charlas de experiencias:

Formato en el cual es presentado un caso o experiencia por parte de quienes realizaron una iniciativa, contando cuál era la problemática inicial y cuál fue el desarrollo del proyecto realizado. El objetivo de las charlas es motivar e inspirar a quienes están oyentes, así como conocer experiencias que pueden ser referentes interesantes para sus instituciones. Las charlas deben ser trabajadas previamente con el expositor de manera que la estructura del relato sea coherente y atractiva.



## Ejemplos de uso: Actividades Transversales

### 1. **Café Mundial**

Metodología participativa orientada a grandes grupos, que promueve de manera simple y efectiva la inteligencia colectiva a través de conversaciones. Para llevarlo a cabo, se debe contar con distintos espacios de conversación, con grupos de máximo 7 personas, y considera dos tipos de roles: los “anfitriones” y los “viajeros”, en donde los primeros se quedan fijos en una mesa para registrar la información, identificar patrones y alentar la contribución de todos, y los “viajeros” se van moviendo y mezclando en las distintas mesas para compartir con la mayor cantidad posible de personas.

Para realizarla, se posiciona en cada mesa preguntas que orientan la conversación, y se establecen rondas en las cuales los “viajeros” después de estar un tiempo determinado con un grupo abordando una pregunta, se mueven aleatoriamente manteniendo el equilibrio de personas por mesa para responder una nueva pregunta o profundizar en la misma pero con un nuevo grupo de personas.

### 2. **Feria:**

Espacio en el cual los participantes son invitados a pegar en las paredes o dejar en dispuesto en sus mesas el trabajo que han realizado durante una jornada de taller, con el objetivo de recibir retroalimentación del resto de participantes.

Para ello, se mantiene una persona fija en la mesa o espacio para resolver cualquier consulta o aportar información relevante, y el resto del equipo se moviliza alrededor de la sala visitando los otros puestos, entregando recomendaciones de cómo seguir, de actores con los que se podrían relacionar, de mejoras a un proyecto, entre otros. Al término de la actividad los miembros del grupo se reúnen para revisar y analizar la retroalimentación entregada por el resto de las personas.



### 3. Charlas de experiencias:

Instancia en la cual se realizan conversaciones en duplas para contar iniciativas y recibir retroalimentación rápida. Para ello, se establecen mesas en las cuales las personas se sientan aleatoriamente frente a frente, presentan un proyecto, iniciativa o reflexión y la otra persona le entrega retroalimentación o sugerencias para complementar. Una vez transcurrido un determinado periodo de tiempo, los participantes se mueven un puesto a la derecha de manera de quedar con otra pareja frente a frente, ante lo cual nuevamente se presentan la iniciativa y se entregan retroalimentación mutuamente. Esto se puede realizar diversas veces para generar la mayor cantidad de fertilización entre las personas. Como resultado anexo a esto, los participantes podrán eventualmente identificar puntos de colaboración con otros participantes.

### 4. Cosecha:

Una forma de consolidar la información levantada en los plenarios realizados en un taller es lo que se denomina Cosecha. Es una actividad realizada por el facilitador, quien tendrá el rol de escuchar lo que los participantes aportan y registrarlo en una pizarra o papelógrafo con el objetivo de visibilizar las opiniones así como identificar conclusiones relevantes de lo conversado por el grupo.



## Momento de Cierre

### 1. Check out o Actividad de cierre:

Generalmente se realiza a través de un círculo final, el cual permite reflexionar lo vivido y reconectarse con el día a día. En este espacio es importante levantar las impresiones de los participantes a través de preguntas, que pueden ser ¿cómo me voy en una palabra?; ¿qué es lo que más rescato de la actividad de hoy?; o ¿qué animal representa cómo me voy hoy? ¿por qué?

### 2. Próximos pasos:

Indicar cuáles serán los próximos pasos respecto a lo trabajado en la jornada.

### 3. Agradecimiento:

Agradecer por la participación y finalizar con un aplauso de celebración.



## Consolidar lo diseñado en una pauta

Finalmente, para organizar los momentos y el diseño del taller, se realiza un guión o pauta, que al igual que en las obras de teatro permite organizar los contenidos en momentos claves de la experiencia indicando los tiempos dedicados a cada parte del taller, los elementos necesarios y los facilitadores a cargo de las actividades.

### LÁMINA 4 PAUTA DEL TALLER

#### Para completar esta lámina, sigue las siguientes instrucciones:

Para completar la Pauta, sigue las siguientes instrucciones:

1. Escriban el nombre del taller y el nombre de la institución o instituciones que están organizando la actividad.
2. Registren el propósito del taller que han acordado, el perfil de los participantes, el número de participantes esperado, la fecha y

horario de la actividad y el lugar en el cual tienen contemplado realizar la actividad.

3. Completen la pauta comenzando con los grandes momentos, anotando la descripción en detalle de las actividades en un relato que oriente a los facilitadores, el nombre del o los facilitadores que se harán cargo de cada actividad, el tiempo de duración de cada actividad, el horario y los materiales necesarios.

#### TALLER: (Nombre del taller)

Nombre de la institución organizadora

Propósito del Taller: .....

Perfil de participantes: .....

Número de participantes esperado: .....

Fecha y horario: .....

Lugar: .....

#### Pauta de la actividad

Momentos			
Descripción de actividades			
Tiempo			
Horario			
Materiales			

## Ejemplo aplicado:

### TALLER: INTRODUCCIÓN A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

#### Laboratorio de Gobierno

**Propósito del Taller:**

Visualizar, por medio de la innovación pública, una aproximación diferente para solucionar problemas y/o para aprovechar oportunidades que se les presenten en sus organizaciones. Para lo cual se guiará a través de un proceso de innovación simulado que tiene como fin experimentar los momentos de la innovación y así reflexionar sobre el valor que dicho proceso otorga a la solución de problemáticas públicas.

**Perfil de participantes:**

Servidores Públicos que no han tenido una aproximación previa con innovación pública.

**Número de participantes esperado:**

40

**Fecha y horario:**

Martes 2 de octubre del 2018. 09:00 - 13:30 hrs.

**Lugar:**

Auditorio Laboratorio de Gobierno



## Pauta de la actividad

Momentos	Descripción de actividades	Tiempo	Horario	Materiales
<b>Acreditación</b>	A medida que los participantes llegan, firman la lista de asistencia, se les entrega una etiqueta con sus nombres y se les invita a sentarse en las mesas dispuestas en el espacio.	15 min	08:45 - 09:00	-Etiquetas -Lista de Asistencia
<b>Inicio</b>	<p><b>Palabras de bienvenida</b>, se explica el contexto general de la actividad, y se presenta a los facilitadores. Se realiza una presentación rápida de los participantes indicando nombre e institución.</p> <p>Se realiza un <b>Check in</b>, en donde se invita a los participantes a ponerse de pie y a caminar por el espacio. Cuando los facilitadores realicen un llamado, las personas se conectan con una pareja y conversan en torno a ¿Qué me trae hoy aquí? Luego se les pide volver a sus asientos.</p> <p>Se les pregunta en plenario a los participantes cuáles son sus <b>expectativas</b> de la jornada, se presenta la <b>Agenda</b> y los <b>Principios del Taller</b>.</p>	20 min	09:00 - 09:20	-Presentación
<b>Desarrollo Conceptualización innovación</b>	<p>Los facilitadores hacen una breve introducción de qué es la innovación pública, principios y pilares.</p> <p>Luego se plantea la pregunta abierta de "¿Cómo llevar a cabo un proceso de innovación? Para conectar con las instrucciones de la siguiente actividad.</p>	15 min	09:20 - 09:30	-Presentación
<b>Desarrollo Actividad Experiencial Fase 1: Descubrimiento</b>	<p>Los facilitadores explican el objetivo del taller, que es experimentar un proceso simulado de solución de un problema a través de un proceso de innovación. Luego, se invita a los participantes a reunirse en grupos de 3 o 4 personas en torno a una mesa. A cada equipo se les presenta un problema inicial breve y se les invita a leerlo (5 min)</p> <p><b>Parte 1: Solución inicial</b> Se les pide que individualmente escriban una solución a la problemática y la guarden. Luego se les indica que tradicionalmente suelen buscarse soluciones inmediatas, pero que el objetivo es realizarlo mediante un proceso de innovación (5 min). (Al término del proceso se contrastarán ambas soluciones).</p> <p><b>Parte 2: Descubrir</b> A través de la utilización de técnicas de investigación social, los equipos buscarán comprender cuál es el problema real y sus posibles causas. Para ello deberán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Causas: Responderán a la pregunta ¿Por qué creemos que pasa esta situación? (15 min)</li> <li>- Preguntas de investigación: Definirán preguntas para ir a hacer a personas con el fin de entender la problemática desde la visión del usuario (15 min)</li> <li>- Terreno: Los equipos saldrán a la calle a entrevistar a usuarios afectados por este problema (30 min)</li> </ul>	70 min	09:30 - 10:40	-Presentación -Post it -Lápices -Lámina Causas -Lámina para Preguntas
	<b>Pausa de Café</b>	20 min	10:40 - 11:00	

Momentos	Descripción de actividades	Tiempo	Horario	Materiales
<b>Desarrollo Actividad Experiencial Fase 2: Reformulación del problema y Desafío de Innovación</b>	<p>En base a las respuestas obtenidas en la salida a terreno, los equipos deberán definir la necesidad, así como los hallazgos más relevantes para entender la problemática (¿por qué existe esa problemática?)</p> <p><b>Parte 3: Sistematización</b> Los equipos sistematizan los principales hallazgos, tratando de identificar las causas reales del problema. (15 min)</p> <p><b>Parte 4: Reformulación del problema y desafío de Innovación</b> Se reformula el problema en base a la estructura dada y se plantea el Desafío de Innovación en base a los hallazgos identificados, planteando que una pregunta permite abrirse a la búsqueda de soluciones (15 min).</p>	30 min	11:00 - 11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación</li> <li>-Post it</li> <li>-Lápices</li> <li>-Lámina Sistematización</li> <li>-Lámina Reformulación del Problema y Desafío</li> </ul>
<b>Desarrollo Actividad Experiencial. Fase 3: Ideación</b>	<p>A través de un proceso de ideación, los participantes de manera individual aportarán con posibles soluciones a los desafíos levantados por los diferentes equipos. Para ello:</p> <p><b>Parte 5: 3x3x3</b> Utilizando la técnica de ideación 3x3x3, los equipos levantarán ideas de forma individual (10 min)</p> <p><b>Parte 6: Priorización</b> Terminado el proceso de ideación, se priorizará una idea a través de las votaciones de los mismos participantes del equipo (5 min).</p>	15 min	11:30 - 11:45	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación</li> <li>-Post it</li> <li>-Lápices</li> <li>-Lámina 3x3x3</li> </ul>
<b>Desarrollo Actividad Experiencial. Fase 4: Prototipado</b>	<p>En la última fase, desarrollan la idea priorizada a través de la realización de prototipos de baja resolución, para lo cual se comienza explicando qué es un prototipo (10 min)</p> <p><b>Parte 7: Construir prototipos</b> En material o mediante dibujo (15 min)</p> <p><b>Parte 8: Testeo de prototipos</b> Se mezclan los equipos y se testean los prototipos. identificando qué fue lo mejor, qué se podría mejorar, qué nuevas ideas surgieron y qué preguntas (15 min)</p>	40 min	11:45 - 12:25	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación</li> <li>-Post it</li> <li>-Lápices</li> <li>- Materiales para prototipado</li> <li>-Lámina Testeo</li> </ul>
<b>Reflexión</b>	<p>Los facilitadores invitan a mirar la solución inicial que habían planteado al comienzo y se les pregunta si hubo diferencias en el resultado.</p> <p>Luego, se realiza una plenaria con el objetivo de levantar los aprendizajes de la actividad experiencial, basado en los pilares de la innovación pública: Foco en las personas, Co-Creación, Mirada Sistémica, Experimentación, Foco en la Experiencia.</p>	20 min	12:25 - 12:45	-Presentación
<b>Cierre de Actividad</b>	En círculo, se les realiza la pregunta: ¿Qué rescatan de la actividad? ¿Cómo me voy?	15 min	12:45 - 13:00	



**4.**

# **Gestión y Logística**

Para que nuestro taller sea exitoso, es clave trabajar con tiempo una serie de elementos logísticos que nos permitirán llegar tranquilos y confiados de que todo saldrá excelente. Para ello, los momentos que se deben considerar son los siguientes:

## Elegir el espacio

Antes de poder comenzar a difundir, es clave definir cuál será el espacio que se va a utilizar para el taller. Para ello les recomendamos que al menos se den el plazo de un mes o un mes y medio, para buscar un lugar ideal. Es fundamental que visiten este espacio antes del taller, para así asegurar que cumpla con lo necesario para efectuar la actividad. Cuando realicen el contacto con el lugar, es importante que generen una buena relación con las personas que están a cargo de este espacio; son como los dueños de casa, de tal modo si ocurre algún imprevisto podremos acudir a ellos.

En cuanto a los facilitadores, resulta clave identificar quiénes serán, ya que serán quienes deberían participar tanto del diseño como de la ejecución de la actividad.

Un espacio ideal considera:

### **Espacio abierto y con mobiliario flexible:**

El espacio que seleccionen debe ser abierto y flexible, con sillas móviles y mesas redondas o cuadradas en donde puedan sentarse alrededor de 7 u 8 personas alrededor. Esto es clave para que las dinámicas funcionen y las personas se puedan parar y mover constantemente entre las mesas.

### **Cercanía:**

Es ideal que el espacio esté en un lugar céntrico o con fácil acceso de manera que la mayor parte de los participantes puedan llegar con facilidad.

Capacidad de la sala: Debes consultar la capacidad de la sala, en general el

número que te darán será pensando en un formato auditorio (todas las sillas juntas mirando hacia adelante), por lo que la capacidad para realizar un taller será menor, considerando que utilizaremos mesas con sillas alrededor. Para ello tu visita al lugar será fundamental, para definir si efectivamente cabe el número de personas que deseas que participe en el taller.

### **Luz:**

Si es que no tienes posibilidad de tener un espacio con luz natural, busca un lugar que tenga suficiente iluminación que permita tener a los participantes atentos y conectados con el taller.

### **Temperatura:**

A veces tenemos todas las necesidades cubiertas, excepto cuando de pronto comenzamos a sentir calor o frío que saca a los participantes de la experiencia. Es importante estar considerando este factor, anticipando cómo se manipula el aire acondicionado, ventanas, etc.

### **Ruido:**

Es importante asegurarse que el lugar esté protegido de ruidos que puedan distraer a los participantes del objetivo del taller. Para esto se sugiere consultar con los encargados del lugar si existe algún riesgo de ruido (construcción cercana), o bien si existe una actividad paralela en el lugar. Paredes disponibles: Si tienes pensado pegar láminas en la pared, recuerda fijarte y preguntar si es posible utilizar las paredes para pegar las láminas con masking tape.

**\* El Laboratorio pone a disposición sus espacios físicos para la realización de talleres y actividades, para solicitarlo puedes hacerlo desde este link:**  
[lab.gob.cl/espacio/](http://lab.gob.cl/espacio/)



## LÁMINA 5

### DEFINICIÓN DEL ESPACIO

**Para completar esta lámina, sigan las siguientes instrucciones:**

1. Primero que todo, reflexionar si existe disponibilidad de un espacio al interior de la misma institución
2. En el caso de que la institución no cuente con espacios hábiles para realizar el taller, se deberán mapear posibles alternativas en donde se podría realizar.
3. Tanto para el caso de que la misma institución tenga un espacio como para cada una de las alternativas, se deberá hacer un chequeo de que cumple con las condiciones necesarias para realizarse. Existen al menos dos condiciones que son obligatorias de cumplirse para lograr realizar las dinámicas, que se relacionan con contar con un espacio que sea abierto y con un mobiliario flexible; y que la capacidad del espacio sea adecuada en función del número de participantes que se esperan acoger. Si alguna de las alternativas que hemos identificado, no cumple con estas dos características, deberá dejarse fuera de nuestro listado.
4. Posteriormente existen otras condiciones que si bien son importantes, no son críticas para la decisión final, que se relacionan con que el espacio esté ubicado en un lugar accesible o céntrico, y que las condiciones ambientales sean las adecuadas (luz, temperatura, ruido, etc).

5. Finalmente, aquel espacio que cumpla con la mayor cantidad de condiciones positivas, debería ser nuestra opción final.

**¿Tenemos disponibilidad de un espacio en nuestra institución?**

Sí       No

**Si es No, ¿Qué alternativas podrían ser?**

**Alternativa 1:** .....

**Alternativa 2:** .....

**Alternativa 3:** .....

**Alternativa 4:** .....

**Alternativa 5:** .....

**Por cada alternativa, chequea si cumple con las condiciones necesarias antes de tomar la decisión:**

**CONDICIONES OBLIGATORIAS**

- Es un espacio abierto con mobiliario flexible.
- La capacidad es la adecuada.

**CONDICIONES IMPORTANTES**

- El lugar es accesible o céntrico.
- Las condiciones ambientales son adecuadas (luz, temperatura, ruido, etc.)

## Definición de la fecha y el horario

Paralelo a lo anterior, deberán definir cuál es la mejor fecha para realizar la actividad y en qué horario.

Antes definir una fecha para el taller, recomendamos investigar sobre actividades similares o actividades de alta convocatoria, que se estén realizando en tu institución, ciudad o región, de manera de no duplicar actividades en una misma fecha, ya que puede ser que algunas personas estén interesadas en ir a ambas actividades y tengan que decidir sólo por una de ellas.

En el caso que decidan hacer una actividad de media jornada, es importante que consideren los pros y contras que posee desarrollar una actividad durante la mañana o en la tarde. Por lo que la decisión va a depender de que prefieres priorizar:

	Pros (+)	Contras(-)
Mañana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas están más activas.</li> <li>- Las personas se irán directo de sus casas a la actividad, lo cual facilita que las personas lleguen y no se queden en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas que viven más lejos tienen dificultades para asistir o llegar a la hora.</li> </ul>
Tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen más tiempo de preparación previa.</li> <li>- Si es un taller que convoca a distintas zonas geográficas, este horario les da tiempo para que se desplacen durante la mañana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es posible que las personas lleguen tarde debido a que vienen del almuerzo, o es posible que no lleguen dado que alguna situación en la mañana les impidió salir.</li> <li>- Las personas están más cansadas.</li> </ul>

## Invitación a la actividad

Una vez tengan toda la información necesaria, podrán comenzar a preparar la invitación. Pueden realizar una gráfica con diseño o sólo un texto de correo. Lo importante es que la invitación considere los siguientes elementos:

- **Nombre de la actividad**
- **Descripción breve y clara de la actividad.**
- **Fecha, horario y lugar donde se realizará la actividad.**
- **Quiénes están convocando.**
- **Link o mail de inscripción.**



## Ejemplo de invitación



### Jornada de Innovación Pública en la Región del Biobío

**¿Cómo coordinarnos entre los distintos servicios públicos de la región?**

9 DE NOVIEMBRE / 13:45 A 18:00HRS / INTENDENCIA REGIONAL DEL BIOBÍO

**Te invitamos a participar del Encuentro Temático de la Red de Innovadores Públicos: ¿Cómo coordinarnos entre los distintos servicios públicos de la región?**

Este se realizará en la Intendencia Regional del Biobío (Salón Inés Enríquez, Arturo Prat 525, Concepción) el 09 de Noviembre de 13:45 - 18:00 hrs

**Inscripciones en [www.innovadorespublicos.cl](http://www.innovadorespublicos.cl)  
¡Te esperamos!**



**Laboratorio  
de Gobierno**

## Convocatoria

Al menos tres semanas antes del taller, se comienza con la difusión e inscripciones. Esto considera tener el listado de personas que queremos convocar y la invitación ya preparada.

Algunos datos relevantes al respecto es que en general se inscribe un 10% del total de personas que son invitadas a participar. Y del total de personas inscritas, aproximadamente un 60% llegan efectivamente al taller, por lo que si tienes a 100 personas inscritas, es probable que lleguen 60 personas en total.

Para ello, es importante que 5 días antes del taller envíen un recordatorio a los inscritos y les soliciten cancelar la inscripción a quienes no podrán ir, de manera que si se liberan cupos, puedan ampliar la convocatoria a posibles interesados que no se alcanzaron a inscribir. Así también, en ese mismo recordatorio, se le puede pedir a los inscritos que lleguen media hora antes a la actividad, de forma de comenzar a la hora programada ese día.

Este momento es muy importante ya que es el primer contacto con el participante y a la vez comienza su experiencia con la actividad.

## Materiales

En base al diseño de la actividad es que decidirán qué materiales se requieren para realizar el taller. Lo que generalmente se utiliza como insumo básico son post it, lápices y hojas blancas tamaño carta.

En el caso de las láminas, si es que aplica pueden utilizar las que están anexas en la Guía "Permitido Innovar para el desarrollo de Proyectos de Innovación", o bien utilizarlas como inspiración para construir sus propias láminas. Para ello deben considerar tiempo para prepararlas e imprimirlas. No siempre es necesario tener láminas impresas para desarrollar el trabajo, pueden utilizar papelógrafos y dibujar las láminas con plumones, o por ejemplo utilizar masking tape para trazar las láminas en la pared ¡Utilicen toda su creatividad para generar la mejor forma de trabajo en el taller!



## Presentación

La presentación es un apoyo clave para el desarrollo de las dinámicas, apoyando visualmente el relato y dinámicas del facilitador, así como guiando los tiempos considerados para cada actividad.

Cuando construyan la presentación, les recomendamos:

- **Utilizar láminas con poco texto, con mensajes y palabras clave.**
- **Utilizar fotografías.**
- **Incluir los tiempos por cada actividad.**
- **Si es que desean que la presentación pueda ser posteriormente replicada por otros, incluir textos que permitan ir conectando el relato a lo largo de la presentación.**

Es importante tener presente que la presentación es como bien se mencionaba anteriormente, un apoyo. Y en este sentido hay que prever cualquier eventualidad técnica que pudiera ocurrir (conectividad del proyecto, lámpara quemada, corte de luz, etc). Por lo que les recomendamos estar preparados acudiendo a la pauta del taller impresa y poder ejecutar el taller sin que esto genere una dificultad.

## Evaluación

Tener la retroalimentación de los participantes es clave para saber cuál fue la percepción de estos y qué aspectos podrían mejorar para futuros talleres. En ese sentido, les recomendamos preparar una evaluación simple que puedan aplicar al término del taller.

Es importante no hacer demasiadas preguntas, ya que nos importa más la calidad de la respuesta a que los participantes respondan rápida y superficialmente debido a la gran cantidad de preguntas que deben responder. Las preguntas mínimas que deberían incluir son:

- **¿Cuál es tu nivel de satisfacción general del taller? (Con nota entre 1 a 5)**
- **¿Qué fue lo mejor del taller?**
- **¿Qué aspectos mejorarías?**

Innovadores  
Públicos

¿Cuál es tu nivel de satisfacción general con el taller?

Marca con una X

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muy bajo

Muy alto

¿Qué fue lo mejor del taller?

¿Qué aspectos se podrían mejorar?

TALLER RED DE INNOVADORES PÚBLICOS

El mejor momento para realizar una evaluación, es inmediatamente al término de la actividad en formato papel, ya que de esta forma se aseguran tener un porcentaje alto de respuestas. Otra alternativa es enviarla posteriormente vía mail lo cual permite sistematizar de forma más fácil y rápida las respuestas, pero tiene un riesgo elevado en que las personas no respondan la encuesta. Algunas plataformas útiles para realizar encuestas online que les recomendamos son Typeform, Mentimeter y los Formularios de Google.

## Café Intermedio

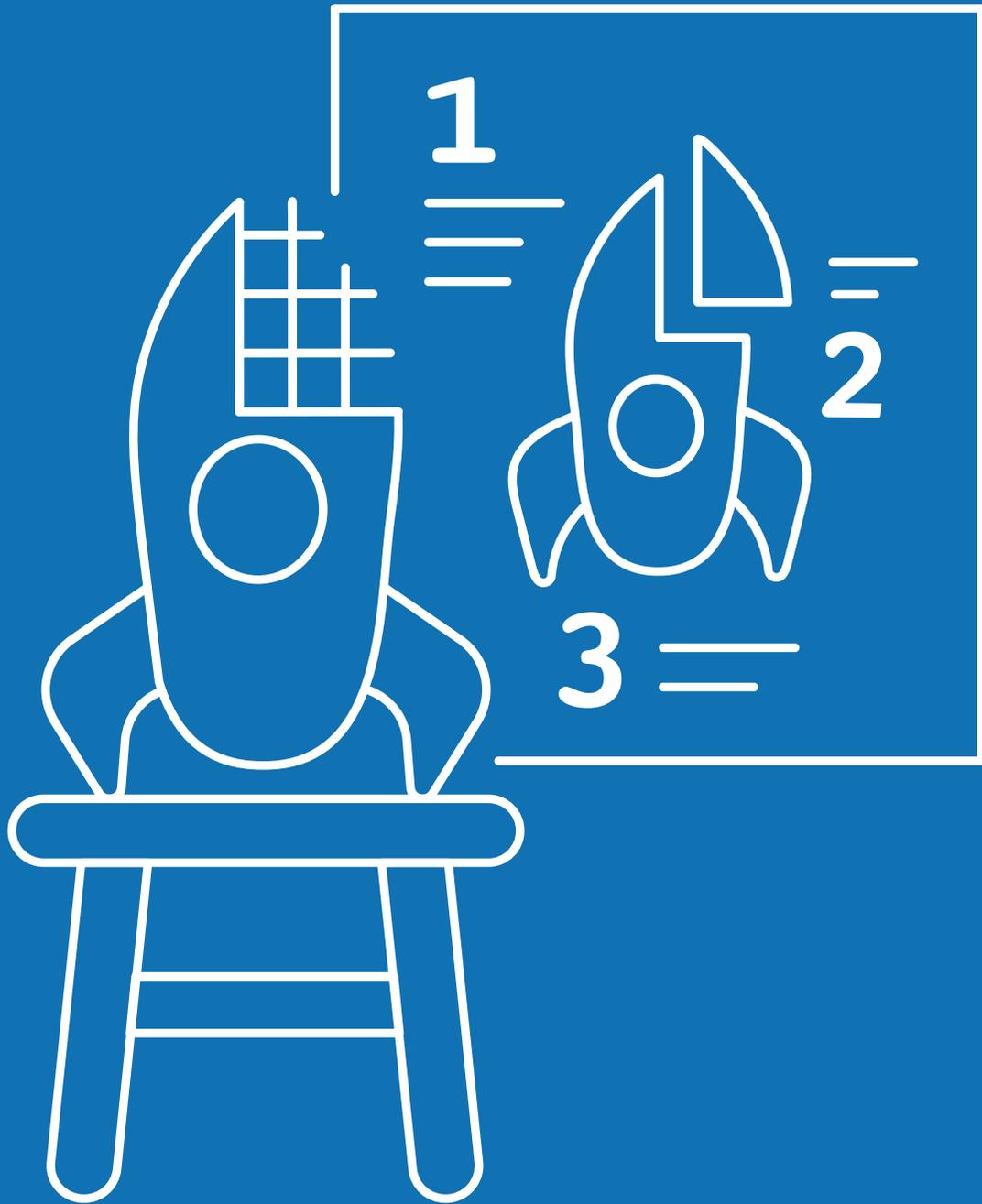
Contar con una pausa al intermedio del taller, favorece el mantenimiento activo de la energía de los participantes. Dado que las dinámicas de los talleres son activas y de concentración permanente, los participantes y facilitadores necesitan de este espacio para reconectarse con el desarrollo del taller. Es por ello que se recomienda gestionar un café al intermedio para lograr este propósito.

Además el espacio de café es una buena instancia para que los participantes se conozcan, generen nuevos vínculos y profundicen sobre temas que han estado conversando durante el desarrollo de la actividad.

## Lista de Asistencia

Para quienes trabajan al interior del sector público, llevar registro de quienes participan permite validar la realización de la actividad. Por otro lado, tener claridad de quienes asistieron les permite poder tomar un contacto posterior con los participantes y mantener de esta forma activos los lazos que se han generado. Para ello, las inscripciones deben registrarse en un listado, el cual se imprimirá y se llevará el día del taller para que las personas asistentes puedan firmarla durante el proceso de acreditación.





**5.**  
**Preparación**  
**Inicial**

## Preparación previa

Siempre es recomendable llegar con anticipación al lugar donde se realizará la actividad, considerando al menos una hora antes del inicio del taller, y si es posible dejar preparado todo el día anterior, de manera que permita a los facilitadores conectarse con el lugar, habilitarlo y comenzar a sentir e imaginar qué es lo que ocurrirá, por lo que les recomendamos dejar todo listo para estar tranquilos al momento de iniciar la actividad.

### LÁMINA 5

#### LISTA DE CHEQUEO ANTES DE INICIAR EL TALLER

Les recomendamos tener una lista que les permita corroborar que todos los siguientes puntos están cubiertos antes de iniciar con la actividad:

Las mesas y sillas están posicionadas en sus respectivos lugares.

Hay post it y lápices en cada una de las mesas.

Las láminas y materiales están en una mesa aparte listas para que los facilitadores puedan fácilmente ir entregándolos a los participantes.

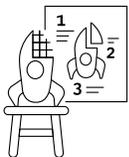
El proyector o data está funcionando y está conectado correctamente con el computador.

El pasador de diapositivas está funcionando.

Hay una pauta del taller impresa para que los facilitadores puedan guiarse.



Una vez que tengan todo listo es importante que realicen un repaso rápido de los momentos del taller con el resto de los facilitadores, de manera de estar alineados y conectarse con la actividad. Antes de comenzar la actividad es fundamental centrar nuestra energía en los participantes o usuarios del taller y orientarnos en un 100% a ellos, para ello les recomendamos realizar un “centramiento” inicial que consiste en dejar un par de minutos para concentrarse con los ojos cerrados con el propósito de la actividad y respirar profundamente.



## Durante la espera de los participantes

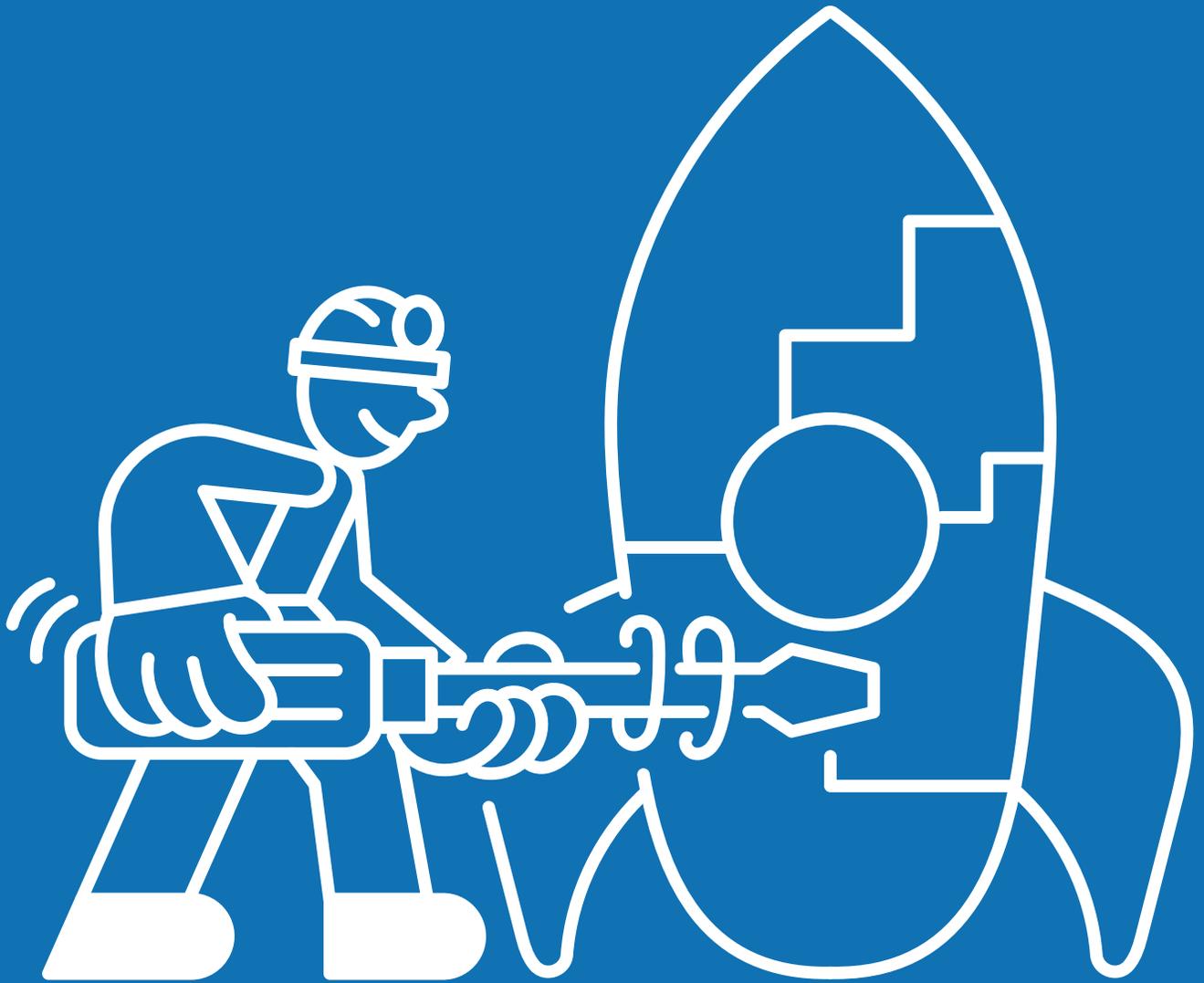
La experiencia presencial con el taller comienza desde que la persona ingresa al salón, para lo cual se puede colocar música de ambiente al inicio y dar la bienvenida a cada una de las personas que llegan con una sonrisa recordando que son los anfitriones.

También si es posible, se podría realizar alguna actividad simple para que las personas realicen en la espera, como responder alguna pregunta que esté pegada en un papelógrafo del tipo ¿Qué expectativas tengo del taller? ¿Qué me motiva de participar hoy? o bien pedirles completar alguna ficha que pueda ser utilizada posteriormente en el Check In.

En este momento se debe solicitar la firma para la lista de asistencia. Y les recomendamos intentar siempre partir lo más cercano a la hora, de manera que se respeten los tiempos de quienes llegan puntuales.

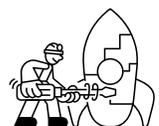
¡El resto es comenzar a aplicar la pauta que hemos diseñado!





## 6. Ejecución del taller

A continuación les presentaremos distintas técnicas de facilitación que son importantes que tengas en consideración cuando realicen la actividad; transitando desde técnicas para guardar silencio, expresarse e interactuar con la audiencia, hasta aquellas para manejar situaciones complejas.



## ¿Cómo manejar los tiempos y silencios?

Considerando que en general las actividades suelen ser altamente dinámicas, es clave tener algunas técnicas para que los participantes se ajusten a los tiempos y guarden silencio de manera de dar las instrucciones correspondientes sin tener que hablar fuerte. La clave está en asegurarse que haya silencio absoluto antes de comenzar a dar las instrucciones.

### **Mano alzada:**

Se les explica al comienzo de la actividad que cuando alguno de los facilitadores levante la mano, los participantes deberán alzar la mano y quedarse en silencio. Se recomienda realizar una “prueba” al inicio de la actividad pidiéndoles a los participantes que hablen sobre cualquier cosa, y cuando los facilitadores levanten la mano, todos deberán guardar silencio. Esto permite que las personas internalicen la técnica.

### **Campana:**

Para el manejo de los tiempos es útil tener una campana que avisa cuando se ha cumplido un periodo determinado de tiempo, como por ejemplo cuando se le pide a los participantes hacer un pitch de un minuto, se toca la campana para marcar el término del tiempo definido.

### **Pieza de la palabra:**

Para los trabajos en grupo y para que se respeten los tiempos de habla de cada persona, se pone a disposición una pieza pequeña en cada mesa, la cual sirve para que los participantes regulen sus intervenciones. La lógica es que quien tenga la pieza en su mano puede hablar, y quien quiera continuar hablando pide la pieza y así sucesivamente. Es recomendable asignar un co-facilitador por mesa que puede estar previamente definido o asignarse en el mismo taller, quien estará a cargo de regular que ninguna persona se exceda en el tiempo de habla y todos tengan la oportunidad de realizar sus intervenciones.



## ¿Cómo expresarse a nivel corporal?

Una gran parte de lo que se transmite viene dado por los gestos, movimientos y tonalidades del facilitador. En este sentido, resulta clave trabajar previamente una serie de acciones y estar atento a cómo se aplican durante el desarrollo del taller:

### **Desplazamiento utilizando el espacio:**

cuidar no mantenerse quieto en un lugar fijo del salón. Dada la disposición de las mesas, el facilitador tendrá la posibilidad de movilizarse por el espacio cuidando de que todos puedan escuchar lo que se está diciendo.

### **Proyección y tonalidades de la voz:**

es recomendable que los talleres se puedan realizar sin uso de un micrófono dado que esto altera la cercanía con los participantes, sin embargo esto requiere que el facilitador pueda proyectar su voz con un volumen fuerte para que todos logren escucharlo correctamente. Esto es solo aplicable para grupos que no son demasiado grandes, ya que en estos casos será necesario recurrir al micrófono.

### **Tonalidades de voz:**

es importante que el facilitador regule el volumen y energía según lo que se está hablando. Cuando se está realizando una actividad en silencio, es importante cuidar este silencio sin interrupciones para favorecer la concentración de los participantes, y cuando se quiera interrumpir dado que el tiempo de la actividad finalizó, se debe hacer de forma cuidadosa, cuidando un volumen de voz moderado. Sin embargo para actividades con mayor dinamismo, las interrupciones e intervenciones se realizan con una energía mucho más alta y activa.

### **Uso de la respiración:**

Llevar un ritmo constante de respiración es clave para que el facilitador pueda mantener un relato claro y expresado de forma tranquila. No tomar consciencia

de este aspecto puede afectar en la velocidad de las palabras y que por ende los participantes no comprendan lo que se les está transmitiendo. Al mismo tiempo, el facilitador se verá agotado mucho más rápido si es que no mantiene una respiración adecuada.

### **Corporalidad:**

El cuerpo transmite una serie de mensajes permanentemente, algunos tips al respecto son los siguientes:

Recomendamos...	Eviten...
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tener una posición cómoda y relajada.</li><li>- Mantener el contacto visual con los participantes, esto demuestra interés en las personas y permite mantener su atención.</li><li>- Utilizar las manos para acompañar el mensaje que estás entregando manteniendo el movimiento a la altura de tu tórax.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mantenerse fijo y tenso, balancearse en un mismo lugar o frotarse excesivamente las manos demuestra temor e inseguridad.</li><li>- Tener los brazos cruzados, o las manos en los bolsillos, transmite lejanía y desinterés.</li><li>- Movimientos exagerados con las manos demuestran ansiedad y desconcentra a los participantes.</li></ul>

### **Escucha:**

El facilitador no sólo tiene un rol en dar instrucciones e información a los participantes, sino que es fundamental su rol recibiendo lo que los participantes tienen que decir y por lo tanto desarrollando la escucha activa. Como facilitador además, es importante suspender cualquier tipo de juicio y escuchar atentamente recibiendo todo lo que los participantes tienen que decir, evitando opiniones respecto a lo que se comente. En este sentido hay que recordar que el rol del facilitador es guiar y apoyar al cumplimiento de un determinado propósito.

## ¿Qué aspectos tengo que considerar en la interacción con los participantes?

Lo primero y uno de los aspectos más relevantes es generar un ambiente acogedor entre los participantes. Para las personas es importante saber que están en un espacio en donde se respeta la opinión de todos y todas las preguntas son válidas. Es por esto que es importante hacer sentir a las personas que están en un espacio seguro donde sus dudas son bien recibidas. Para ello, algunas recomendaciones son las siguientes:

- Conectar lo que los participantes comentan, por ejemplo diciendo “tal como Andrea dijo, esto se conecta con lo que veremos a continuación...”
- Interactuar con la audiencia cuando se deba realizar una intervención larga, haciendo preguntas como ¿qué significa para ustedes este concepto? ¿qué creen que ocurrió en este momento del caso? ¿por qué creen que fue esto relevante?
- Estar al servicio del grupo con humildad, estando conscientes que el facilitador no es el experto, sino quien está a disposición para que ocurran ciertos objetivos.
- Hablar a los participantes de forma amable y cercana, sin hacer llamados de atención o hablar de forma rígida o agresiva.
- Concebir al grupo completo como a un usuario, y no sólo a algunas personas.
- Estar atentos a la interacción no verbal que se genera con el grupo, esto implica que el facilitador debe tener una visión panorámica que le permita percibir la energía de los participantes, y de esta manera realizar ajustes cuando se requiera.



- Asegurarse que los participantes están comprendiendo lo que se está planteando realizando preguntas como ¿me estoy dando a entender? ¿tienen alguna duda?, esto ya que el objetivo no es simplemente entregar información sino que asegurarse que esta información sea integrada por las personas.
- Detectar necesidades emergentes que surjan de los comentarios de los participantes o de las acciones que éstos realicen, abordandolas cuando esto implique un aporte al desarrollo del taller.
- Utilizar un lenguaje inclusivo, considerando que participan personas con diversas realidades y situaciones.
- Utilizar preguntas gatilladoras que permitan a los participantes expresar sus visiones respecto a lo que se está hablando, como por ejemplo ¿qué reflexiones les genera esto? ¿qué es lo que más rescatan de lo visto hasta ahora? ¿qué harías tú en este caso? ¿qué ejemplos nos podrían dar? En este sentido, hay que ser cuidadosos con el momento en el cual se plantean estas preguntas y cuántas veces se aplican a lo largo del taller, ya que en algunas ocasiones puede generarse una discusión extensa y provechosa pero que puede afectar los tiempos del taller.
- Complementar con ejemplos. Esto ya que es mucho más fácil para las personas recordar historias y anécdotas por sobre conceptos o definiciones.
- Interactuar de forma horizontal, por ejemplo, cuando se está realizando un trabajo en mesas y los facilitadores están dando vueltas alrededor de la sala, es importante que al acercarse a una mesa, se sienten junto con el grupo o se agachen de manera de quedar a la misma altura que los participantes, de lo contrario, al quedarse de pie, se genera una relación distante e invasiva con el grupo.



## ¿Cómo lograr llevar adelante los tiempos según lo definido en el diseño?

Uno de los elementos claves durante el desarrollo de la actividad es ser lo suficientemente flexibles para modificar el diseño. En muchas ocasiones puede ocurrir que los tiempos que habíamos considerado para una actividad no fueron realmente los que los participantes requirieron para completar una tarea, por lo que en este sentido si bien es clave que el facilitador esté atento permanentemente a los tiempos e intente llevar a cabo el diseño propuesto, se debe estar abierto a tomar la decisión de dedicar más tiempo a una actividad y por ende eliminar o acortar el desarrollo de otra.

En línea con lo anterior, es importante conectar a los participantes desde un inicio con los tiempos del taller, en donde se les anticipa que las dinámicas de innovación suelen tener un ritmo ágil en donde buscamos llegar a resultados en tiempos determinados, pero que no obstante ello existe también la flexibilidad para ajustar el diseño en beneficio de ellos y del objetivo del taller.

Esto implica mantener un constante equilibrio entre el seguimiento riguroso del diseño versus la flexibilidad para improvisar o realizar modificaciones, teniendo siempre por delante el logro satisfactorio del taller, tanto para sus participantes como para los propósitos de la jornada.

Para tener mayor tranquilidad respecto a la distribución de los tiempos, se recomienda siempre dejar un margen amplio de tiempo en el diseño del taller, considerando al menos un excedente de 10 minutos por dinámica, ya que es altamente frecuente que se utilicen con diversos tipos de imprevistos.



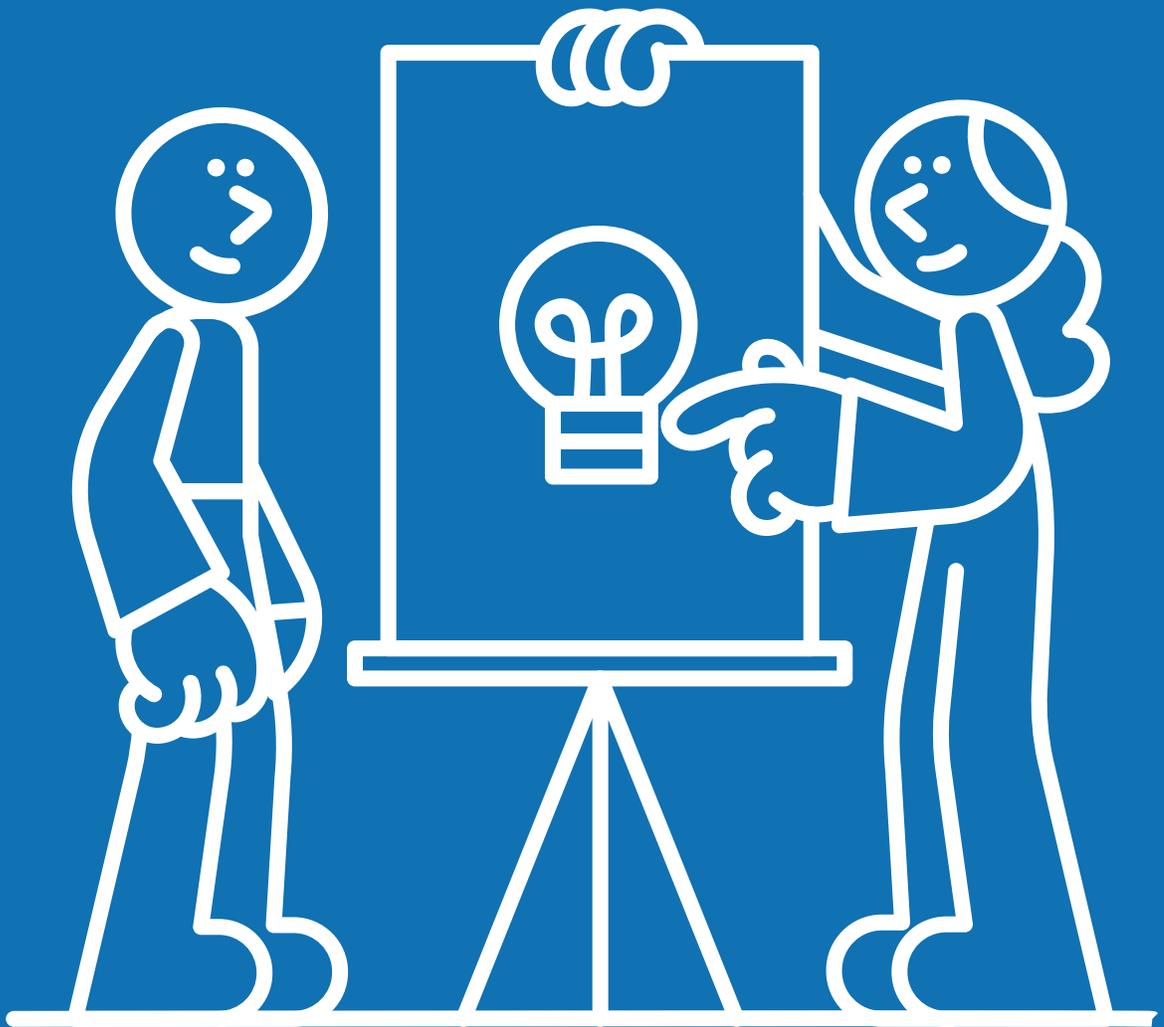
## ¿Cómo abordar situaciones complejas?

En diversas ocasiones durante el taller, es posible que los facilitadores se encuentren con situaciones difíciles de manejar. A continuación hay un listado de recomendaciones que permitan abordar las situaciones más frecuentes:

- **Ante alguna intervención excesivamente larga por parte de un participante,** puedes intentar canalizarla de forma amigable agradeciendo por la intervención y haciendo una síntesis de lo que el participante señaló, indicando que es importante dar el espacio para que todos puedan opinar y participar. Para prevenir este tipo de situaciones puedes anticipar a los participantes al inicio de ser corresponsables con el uso del tiempo, cuando alguien habla por un determinado tiempo, puede estar quitando minutos a otra persona.
- **Si un participante está reticente de participar,** puede deberse a varias razones, lo primero es preguntar de forma discreta a la persona si está teniendo alguna situación complicada que eventualmente puede deberse a algún motivo externo, con el objetivo de validar que efectivamente tiene algún problema y validar posibles interpretaciones que nosotros tengamos con lo que le está ocurriendo. Si lo que le sucede es que las dinámicas le están haciendo sentir incómodo o no entiende el sentido de realizarlas, es importante aceptar la resistencia dándole un rol distinto a esa persona como por ejemplo de observador, así como también intentar prever estas situaciones explicando cual es el sentido de las actividades, de manera que poco a poco vayan internalizando este tipo de dinámicas.
- **Si en alguna mesa hay una persona que está dificultando el desarrollo de las actividades,** pueden acordar dejar a un facilitador fijo en esa mesa o que la asista recurrentemente de manera que permita la fluidez del trabajo, y de forma genérica (sin señalar a nadie en específico) recordar al grupo la corresponsabilidad en el uso del tiempo, de manera que todos puedan participar y aprovechar la inteligencia colectiva.
- **Si es que se genera una tensión o conflicto entre algunos participantes,** se debe intervenir de forma amable intentando transmitirles que estos espacios se enriquecen con la diversidad de visiones y opiniones, para ello lo cual se les puede mencionar que estamos acá para compartir y no imponer, al considerar la visión del otro se amplía la perspectiva del fenómeno para desde ahí proponer una solución, entonces recordarles la importancia de aceptar al otro y recoger sus visiones con un regalo. Se debe cuidar la energía del grupo completo por lo que es importante hacerse cargo de este tipo de situaciones que se puedan dar que eventualmente pueden afectar al grupo completo de participantes.
- **Cuando se debe facilitar un grupo muy grande de personas,** es importante internalizar muy bien las técnicas para guardar silencio como la Mano Alzada, para lo cual se puede realizar una prueba inicial en donde se les pide a las personas hablar sobre cualquier cosa y cuando vean la mano levantada por parte de un facilitador guardar todos silencio. Un dato importante en este sentido es no asustarse con el número y la fluidez de las actividades y confiar en la autoorganización y sabiduría del grupo. Si las instrucciones son dadas claramente y es solicitada la cooperación a los participantes, estos ayudarán para el desarrollo de cada una de las dinámicas.

7.

# Evaluación



## Evaluación al término del Taller

Al término de la actividad, es sumamente relevante recoger la retroalimentación y percepción de los participantes, y transmitirles el valor de este momento. Para ello se puede incluir la metáfora del prototipo, en el fondo el taller vivido es un prototipo dentro de muchas iteraciones, por lo que la evaluación permite aprender de la experiencia y ajustar el diseño para futuros talleres, con el objetivo de ir mejorando permanentemente la actividad, en miras de que el problema inicial que motivó la realización del taller sea cumplida a través del mismo.

Una de las actividades que se introducen es entregar las encuestas de satisfacción que se prepararon previamente, pero también se recomienda cerrar con un círculo en el cual se les pregunte a todos ¿cómo se van del taller?, pudiendo en este sentido responder cada uno con una palabra si es que no hay mucho tiempo, o bien dejando que voluntariamente las personas respondan con alguna frase o comentario. Esto permite mapear cuál es el estado anímico con el que se van los participantes y dejarlo visible a todo el grupo.

Es importante que al momento del cierre se señalen los próximos pasos o talleres en el caso que corresponda, de manera que las personas sepan que esta jornada no ocurre de forma aislada sino que se enmarca en algo mayor.

## Evaluación Post Taller

La Evaluación Post Taller o Post Motorola es una herramienta que realizan los facilitadores para analizar los resultados del taller y aprender de ellos para una próxima ocasión.

### LÁMINA 7 EVALUACIÓN POST TALLER

**Hay cuatro preguntas que los facilitadores deben contestar en conjunto una vez finalizada una actividad:**

¿Qué ha ido bien?

¿Qué aprendimos?

¿Qué se podría mejorar?

¿Qué cambiaremos para una próxima vez?

Los aspectos que deberían considerar analizar en estas preguntas son:

1. El logro del propósito establecido.
2. El desarrollo y resultados de cada una de las actividades.
3. Los tiempos.
4. Aspectos logísticos.
5. El estado anímico percibido de los participantes.
6. El estado anímico de los facilitadores.

8:

# Sistematización y Análisis



Una vez la actividad ha finalizado, se requiere hacer un Reporte Final, que es una sistematización y análisis de lo ocurrido en el taller. Para esto se deben guardar todas las láminas utilizadas ya que es clave poder traspasar, sistematizar y analizar la información obtenida para futuras acciones y toma de decisiones.

Al respecto, se recomienda comenzar traspasando en un Excel toda la información recolectada en las láminas y post it de forma ordenada según el tipo de actividad a la cual corresponde. Una vez hecho esto, se deberá comenzar a analizar la información identificando categorías y patrones que permitan sistematizar la información y darle un sentido.

## Ejemplo de Aplicación

A continuación se presenta un ejemplo simple inspirado en un caso real de la Red de Innovadores Públicos, en base a la pregunta ¿Cómo podemos sostener el trabajo de la Red?. La columna izquierda corresponde al traspaso directo de los registros del taller, y la columna de la derecha corresponde a la categorización generada posterior al análisis de la información:

Traspaso de información	Categoría
Instancias formales y periódicas de trabajo intersectorial.	Articulación intersectorial.
Proyectos en conjunto entre instituciones.	Articulación intersectorial.
Asociatividad efectiva de los servicios públicos integrando a los privados y a la academia.	Articulación intersectorial.
Generar mesas de trabajo intersectorial con planes a corto y mediano plazo.	Articulación intersectorial.
Visibilizar cómo la academia puede aportar una mayor articulación con sector público.	Articulación intersectorial.
Potenciar acciones intersectoriales en mesas.	Articulación intersectorial.
Compromiso de jefatura y autoridades.	Compromiso de jefatura y autoridades.
Involucramiento de liderazgos regionales.	Compromiso de jefatura y autoridades.
Vinculando a la institución desde las jefaturas máximas hacia abajo.	Compromiso de jefatura y autoridades.
Aumentar la diversidad de la Red y su diversidad.	Diversificación de la Red.
Ampliar la Red.	Diversificación de la Red.
Levantamiento de problemáticas que busquen solucionar este problema	Levantamiento de problemáticas y soluciones.
Priorizando las problemáticas a abordar.	Levantamiento de problemáticas y soluciones.



Con este análisis podemos identificar el número de menciones de cada una de las categorías de manera de identificar qué aspectos son más y menos señalados.

Categoría	Nº de menciones
Articulación intersectorial	6
Compromiso de jefatura y autoridades	3
Diversificación de la Red	2
Levantamiento de problemáticas y soluciones	2

Con esta información ya podemos extraer algunas conclusiones y tenemos información respecto a cuáles son las acciones que se podrían abordar y cuáles son más prioritarias de profundizar.

Una recomendación al respecto es cuidar la esencia de lo que el participante registró en el taller, sin interpretar erróneamente la información y por ende cambiar el sentido de lo que está indicado.

## Vínculo posterior con los participantes

Una vez se ha realizado el Reporte final con las conclusiones y hallazgos del taller, es fundamental enviárselo a los participantes de manera que vean el producto de todo el trabajo realizado en el taller.

En este sentido, se debe enviar un mail a todos los participantes agradeciendo por haber participado y enviarles lo siguiente:

- **Presentación de la actividad.**
- **Láminas utilizadas.**
- **Reporte con las conclusiones y hallazgos.**
- **Fotos de la actividad.**
- **Certificado de participación (si es posible)**
- **Próximos pasos.**





## Equipo Laboratorio de Gobierno

Alejandra Gómez  
Beatriz Hasbún  
Catalina Gutierrez  
Daniela Herrera  
Eduardo Navarro  
Elisa Briones  
Francisca Moya  
German Mondragón  
Giancarlo Sillerico  
Joaquín Collao

Josefina Vial  
Katalina Papic  
Mariana Lavín  
Myriam Meyer  
Óscar Díaz  
Roman Yosif  
Tere Echevarría  
Tomás Dintrans  
Valentina Arros

Agradecimientos a los expertos  
metodológicos Glocalminds, que han  
aportado en el desarrollo de esta guía.



Recuerda que con las Guías Permitido Innovar del Lab, podrás contribuir a transformar el Estado chileno a través de:

1. Un concurso de innovación abierta
2. Un proyecto de innovación

¡Descárgalas!  
[lab.gob.cl/permitido-innovar](http://lab.gob.cl/permitido-innovar)

Laboratorio  
de Gobierno



permitido : : : Guías para  
>>> innovar : : : transformar el  
Estado chileno