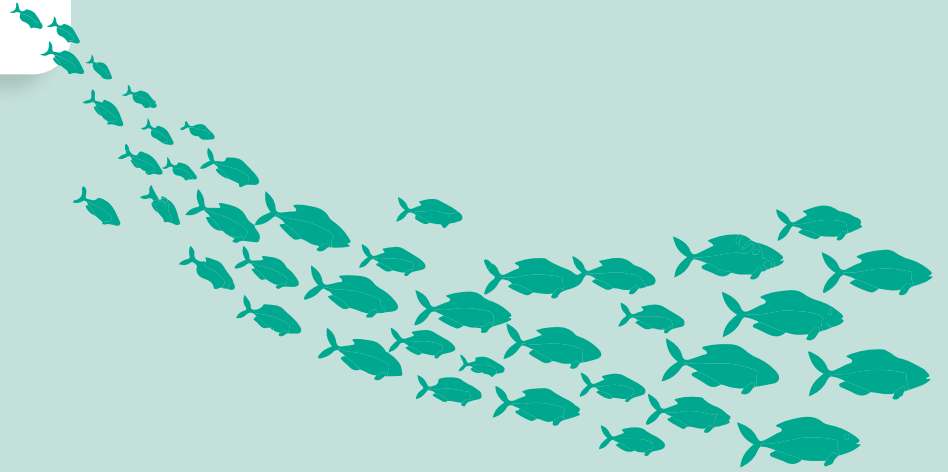
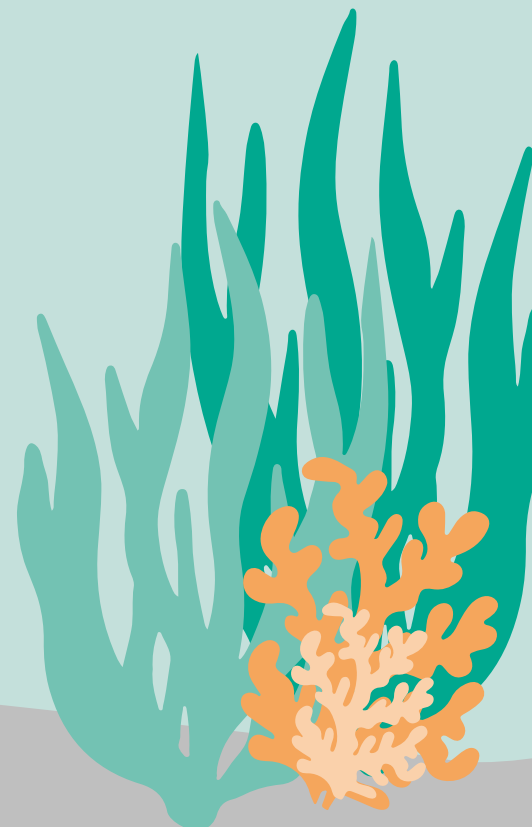
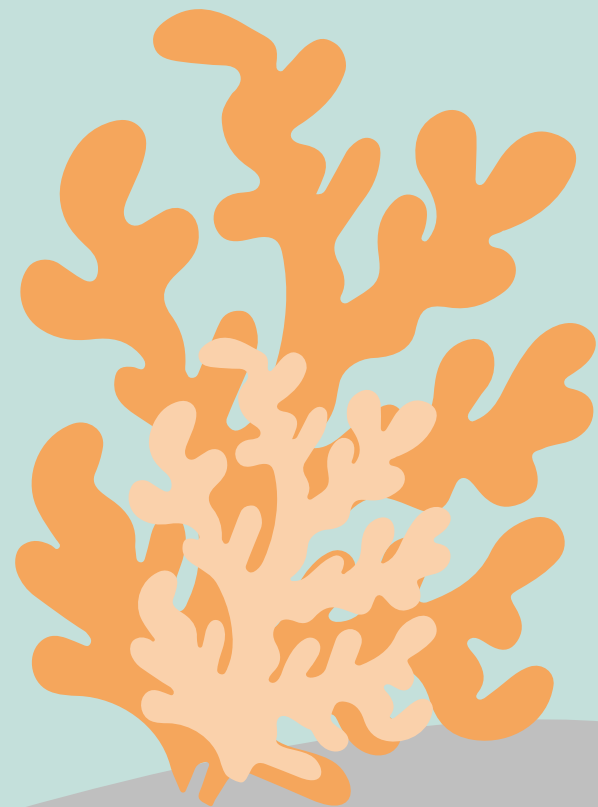


mingamar

Aprendiendo en comunidad



MINGAMAR: Segundo año de implementación
Documentación del Programa
2021 – 2022



El presente documento sintetiza los principales procesos que se han llevado a cabo durante el segundo año de implementación del programa Mingamar “Aprendiendo en Comunidad”, sus resultados y aprendizajes adquiridos durante el periodo. Tal como se anticipaba en la documentación del año 1, “Documentar es un ejercicio de retrospectiva y de futuro. Miramos hacia atrás para identificar qué pasó, cómo ocurrió y qué aprendimos o podríamos aprender de ello. Es a la vez un ejercicio de transparencia, en el que explicamos qué pretendíamos y contrastamos nuestras intenciones iniciales con lo que llevamos a cabo, destacando cómo nos adaptamos a los retos internos y externos que experimentamos. Documentar es también un ejercicio a varias voces, aunque cada voz puede ser diferente e incluso, disonante, todas dan cuenta de un mismo proceso desde diferentes perspectivas que se encuentran”¹. Bajo esta idea de documentar, este texto es el resultado de un ejercicio predominantemente descriptivo, que resulta del análisis de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas que nos ayudan a explicar lo ocurrido durante este segundo año del programa Mingamar.

Este documento continúa el relato iniciado en la Documentación del año 1, pero su proceso de recopilación de información y redacción ha sido distinto, siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

Paso 1 – Recopilación de información:

A diferencia del año anterior, la fuente de información principal de este documento es un ejercicio diseñado por el equipo MEAL (Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes), en el cual se solicitó a cada uno de los círculos de trabajo que componen el equipo Mingamar, releer los capítulos de la documentación del año 1 que más directamente se relacionaban con su rol en el programa. Sobre esta base, cada equipo realizó un ejercicio de memoria, brindando una mirada en retrospectiva sobre el desarrollo de los procesos iniciados durante el primer año y los que emergieron durante el segundo año. Este ejercicio se desarrolló en formato de una sesión sincrónica grabada de una hora aproximada de duración sostenida por cada equipo, durante la cual realizaron un relato cronológico del periodo, indicando los principales hitos y los principales documentos de referencia relacionados. Participaron de este ejercicio los círculos de Coordinación, Metodología, Travesía, Anfitriónaje y MEAL, y se realizó durante el mes de marzo de 2022².

1 Ver Documentación año 1.

2 Para conocer el detalle de los ejercicios de cada círculo ver carpeta Instrumentos de recopilación de información.

Paso 2 – Análisis de información:

El equipo MEAL sistematizó la información obtenida, revisó los documentos referidos e identificó los principales temas a desarrollar. Durante este proceso, se reflexionó el torno a la pertinencia de mantener la estructura capitular de la documentación del año 1 del programa, llegando a la conclusión de que, dado que los distintos círculos comentaban en sus ejercicios los mismos procesos del programa desde distintas perspectivas, hacía más sentido estructurar los capítulos en torno a estos procesos e integrar en cada sección la mirada desde los distintos roles.

Paso 3 – Síntesis de la información y estructuración del documento:

En relación a lo anterior, la distribución de capítulos definida para este documento contempla un primer capítulo donde se evidencia la evolución del programa durante este segundo año, cómo se han integrado cambios y en los procesos en que se reflejan. Le siguen 3 capítulos en torno a las acciones desarrolladas durante el periodo para cumplir con cada uno de los 3 objetivos del programa: un capítulo sobre fortalecimiento de capacidades, uno sobre acompañamiento de desafíos organizacionales y uno sobre articulación del ecosistema de organizaciones. Luego, se incorporaron 3 capítulos sobre las estrategias de soporte que han acompañado la implementación del programa: el modelo de comunicación y vinculación con las organizaciones desarrollado desde anfitriónaje, los recursos utilizados para monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos, y la plataforma Travesía, que ha servido de repositorio de contenidos para la experiencia de aprendizaje asincrónico. El documento finaliza con un capítulo de conclusiones que reúne los principales aprendizajes obtenidos durante este periodo del programa.

Paso 4 – Redacción del documento:

Este documento ha sido construido por el equipo MEAL. El diseño de los ejercicios para cada círculo, la transcripción de las grabaciones, el análisis y sistematización de la información se realizó de forma colaborativa dentro del equipo. La propuesta de temas a desarrollar que se obtuvo de ese análisis y la estructura capitular sugerida fue compartida con todo el equipo Mingamar durante una reunión sincrónica, lo que permitió recoger e incorporar sus comentarios y reflexiones. Posteriormente, se invitó a todo el equipo a participar de una reunión del equipo MEAL en que se volvió a revisar el esquema de contenidos con las modificaciones ya incorporadas. Una vez aprobado el contenido de la documentación, la tarea de redactar los capítulos se dividió entre las integrantes del equipo MEAL, manteniendo la revisión y retroalimentación constante.

Índice

1. **Mingamar: programa en evolución**
2. **Formación para el fortalecimiento de capacidades**
3. **Acompañando desafíos organizacionales**
4. **Articulación del ecosistema**
5. **Relaciones con sentido de lo humano**
6. **Estrategia de Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes**
7. **Plataforma Travesía**
8. **Conclusiones**

1. Mingamar: programa en evolución

1.1 Modelo Mingamar

Mingamar sostiene su accionar en la siguiente teoría de cambio: “Si las organizaciones socio-ambientales en Chile viven experiencias de aprendizaje colaborativo, fortalecerán sus capacidades en diferentes dimensiones, lo que contribuirá al cuidado de la zona marino costera y la sostenibilidad ambiental del territorio”. Ésta teoría de cambio se concretiza en un marco de planificación con 3 objetivos que dan cuenta de 3 líneas de trabajo con sus respectivos outcomes y outputs:

Objetivo/Línea 1

Capacidades Organizacionales

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las instituciones participantes a través de diferentes modalidades de aprendizaje.

Outcomes 1.1

Para noviembre de 2022, 60% de las organizaciones evidencian el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales en al menos una dimensión formativa, lo que se evidenciará en la declaración que hacen las organizaciones sobre cambios percibidos a propósito de su participación en Mingamar.

Output 1.1.1

Para noviembre de 2022, Mingamar diseña una oferta de al menos 240 horas de formación virtual en modalidad sincrónica y asincrónica coherente con la información sobre capacidades organizacionales, lo cual se evidenciará en el programa académico y la plataforma virtual de aprendizaje (LMS) “Travesía”.

Objetivo/Línea 2

Desafíos Organizacionales

Acompañar a las organizaciones participantes en el abordaje de sus desafíos organizacionales prioritarios.

Outcomes 2.1

Para octubre de 2022, el 60% de las organizaciones participantes abordan positivamente al menos un desafío, lo que se evidenciará a través de la declaración de logro de la misma organización y el juicio experto de la persona que les ha acompañado.

Output 2.1.1

Para octubre de 2022, Mingamar genera condiciones para observar los avances realizados por las organizaciones en términos de abordaje de desafíos, lo que se evidenciará en reportes por organización en al menos tres momentos a lo largo del programa.

Output 2.1.2

Para diciembre de 2022, Mingamar ofrece un total de 130 horas de acompañamiento, orientadas al diseño e implementación de estrategias de mejora para atender desafíos organizacionales, lo que se evidenciará en el registro de interacciones con profesionales que acompañan y los registros de productos y procesos realizados.

Objetivo/Línea 3

Colaboración y Articulación

Identificar a las organizaciones del ecosistema de conservación de la zona marino-costera y la sostenibilidad ambiental de Chile, y facilitar el fortalecimiento del tejido social y articulación entre ellas.

Outcomes 3.1

Para octubre de 2022 Mingamar ha promovido y profundizado su conocimiento mutuo entre las organizaciones participantes y han desarrollado prácticas colaborativas entre ellas, lo cual se evidenciará en la identificación de al menos 3 acciones de articulación y colaboración.

Outputs 3.1.1

Anualmente Mingamar invita a organizaciones y compromete la participación de al menos 30 de ellas en el programa, evidenciado en material de difusión y socialización de objetivos y condiciones, y firma de carta de compromiso.

Outputs 3.1.2

A Octubre del 2022, el equipo Mingamar ofrece tres espacios anuales de articulación y colaboración facilitando procesos de aprendizaje colectivo y co-creación de iniciativas conjuntas, lo cual se evidenciará con reportes en las documentaciones anuales.

Estos diferentes elementos, se integran en experiencias que, en la práctica, generan condiciones para el fortalecimiento de capacidades, el abordaje de desafíos organizacionales y la articulación entre organizaciones.

1.2 Reflexiones sobre el modelo de capacidades

En septiembre del año 2020 al terminar la etapa de exploración y construcción de la línea base, inicia la etapa de diseño instruccional. En esta etapa se debía homologar los resultados de la línea base con lo que ofrece Mingamar en términos de formación. Es en este proceso en el que se produce una dicotomía entre los resultados de la fase de exploración y lo que sucedería en términos de formación, durante la etapa de implementación. El equipo a cargo del proceso de diseño instruccional consideró que el modelo empleado, en particular las capacidades y sus reactivos no reflejaban los resultados del proceso de diseño de la formación. Ésta se considera una alerta en relación a la necesidad de tomar perspectiva y reflexionar en torno al cómo se unen o complementan los hitos de evaluación inicial y evaluación final considerando la experiencia y la pertinencia de los procesos de evaluación del fortalecimiento de capacidades, como principio rector.

Las reflexiones se focalizan en torno a cómo flexibilizar los reactivos del modelo Stanford, de esta forma hacerlo más pertinente y cercano a las organizaciones. El desafío radicó en permitir resultados emergentes de los procesos de evaluación manteniendo las capacidades organizacionales descritas en la documentación del año 1, y evidenciar el cómo la oferta del programa contribuye al fortalecimiento de las mismas.

Para dar sustento a estas reflexiones se desarrollaron dos procesos de medición intermedia dónde se privilegió la evaluación cualitativa por sobre la evaluación cuantitativa (escala tipo Likert 1 a 5), ya que se consideró que era más valioso contar con información que refleje lo que ha pasado con la organización o lo que ha cambiado en ellas en distintos niveles a propósito de su participación y cuáles serían entonces los pasos siguientes para las organizaciones.

2. Formación para el fortalecimiento de capacidades organizacionales

Iniciando el segundo año del programa, ya estaban definidos cuántos y cuáles cursos se realizarían y qué capacidades estaban destinados a fortalecer. En el siguiente capítulo se describen los objetivos de estos cursos y otras actividades formativas diseñadas durante el año, presentando su evaluación por parte de los/las participantes y las lecciones emanadas de este proceso de diseño.

2.1 Actividades sincrónicas realizadas

Como resultado de la reflexión descrita, durante 2021 se realizaron cuatro cursos de 10 horas sincrónicas cada uno:

- **Comunicación con Estrategia y Sentido:** Tal como en su primera versión en 2020, el objetivo de este curso fue fortalecer capacidades de comunicación estratégica desde una narrativa organizacional sólida y una comprensión integral de las audiencias. El curso fue facilitado por Andrea Buccioni y Alexis de Ponson y asistieron 14 organizaciones.
- **Construir futuros midiendo lo que importa:** Tal como en su primera versión en 2020, el objetivo del curso fue fortalecer capacidades de planificación, monitoreo y evaluación participativa de organizaciones, proyectos y programas con enfoques sociales. El curso fue facilitado por Beatrice Briggs y asistieron 15 organizaciones.
- **Equipos sanos y colaborativos:** Su objetivo fue fortalecer capacidades para crear, profundizar y sostener prácticas de colaboración y cuidado de los equipos al interior de las organizaciones. El curso fue facilitado por Josefina Maturana, Karen Méndez, Emy Rivero y Noelia Tatets, del equipo Mingamar y asistieron 16 organizaciones.
- **Salud Financiera:** Su objetivo fue fortalecer capacidades de sostenibilidad financiera a través de la profundización de conocimientos y de la comprensión del por qué, para qué y cómo financiarse. El curso fue facilitado por Fe Sánchez, Fabián Schiaffino y Pilar Silva y asistieron 22 organizaciones.

Al finalizar la primera versión de los cursos “Comunicación con Estrategia y Sentido” y “Construir futuros midiendo lo que importa”, algunas organizaciones expresaron sentir que estas mentorías no eran suficientemente pertinentes a sus necesidades específicas, ya que estaban orientadas a profundizar en los contenidos del curso en que se encontraban participando y no a abordar desafíos declarados por la organización. Sumado a esto, existía dentro del equipo Mingamar la preocupación de que tener dos versiones de cada curso y que la extensión de los cursos fuera de ocho sesiones, implicara que no hubiese tiempo dentro del programa para otro tipo de actividades formativas y que el número de horas resultara excesivo dadas las limitaciones de tiempo que declaraban los participantes. Frente a esto, se tomó la decisión que los cursos programados tuvieran una duración de cuatro sesiones, concentrándose en los elementos principales de cada tema, y que esto se complementaría luego con los “Puertos electivos”, que permitirían profundizar en los aspectos de mayor interés de las organizaciones. Junto con esto, se decidió también reformular el modelo de las mentorías, desvinculándose de cursos específicos y destinándose, en su lugar, a abordar necesidades o desafíos específicos de cada organización, para lo cual se utilizó la metodología del Doble Diamante³.

Durante el año 2021 se convocó a las organizaciones a participar de 6 “Puertos electivos”, de 2,5 horas sincrónicas cada uno. Dado el desarrollo de las actividades del programa, más que profundizar en contenidos de los cursos realizados, como se había planificado inicialmente, estos Puertos electivos acompañaron el Viaje Desafío Organizacional⁴:

Puerto Electivo 1 “¿Qué hace que nos organicemos cómo nos organizamos?”: Su objetivo fue comprender qué lleva a las organizaciones a organizarse como lo hacen y la importancia de aprender nuevas formas de hacerlo para adaptarse a contextos en constante cambio. El puerto fue facilitado por María Georgina Fernández y asistieron 10 organizaciones.

Puerto Electivo 2 “¿Cómo se crea y se transmite el conocimiento en las organizaciones?”: Su objetivo fue reflexionar sobre la importancia de la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones. El puerto fue facilitado por Pablo Villoch y asistieron 5 organizaciones.

Puerto Electivo 3 “¿Hablemos de incidencia y poder?” Su objetivo fue reconocer la condición coexistente y codependiente como una red de influencia entre distintos

3 Para mayor información ver Capítulo 4 “Acompañamiento”.

4 Para mayor información sobre las actividades del Viaje Desafío Organizacional ver Capítulo 4 “Acompañamiento”.

actores, develando el “poder” y la “incidencia” como la capacidad de afectar y ser afectado dentro de esta red. El puerto fue facilitado por María Paz Aedo y asistieron 7 organizaciones.

Puerto Electivo 4 “**¿Qué hay detrás de la sobrecarga y la falta de tiempo?**”: Su objetivo fue identificar los factores y los efectos de la sobrecarga y la falta de tiempo sobre el propósito y funcionamiento de las organizaciones. El puerto fue facilitado por María Paz Aedo y asistieron 9 organizaciones.

Puerto Electivo 5 “**Idear en colectivo**”: Su objetivo fue colaborar en el proceso de ideación para atender el desafío de innovación que las organizaciones se encontraban explorando como parte del Viaje Desafío Organizacional⁵. El puerto fue facilitado por Josefina Maturana, Karen Méndez, Emy Rivero, Noelia Tastets, Rosario Soffia, Constanza Donoso y Diana Rojas, del equipo Mingamar y asistieron 12 organizaciones.

Puerto Electivo 6 “**Prototipar soluciones colaborativamente**”: Su objetivo fue generar un espacio de colaboración e inteligencia colectiva al servicio de los prototipos y testeos que las organizaciones se encontraban realizando como parte del Viaje Desafío Organizacional⁶. El puerto fue facilitado por Josefina Maturana, Karen Méndez, Emy Rivero, Noelia Tastets, Rosario Soffia, Constanza Donoso y Diana Rojas, del equipo Mingamar y asistieron 5 organizaciones.

Por último, además de los talleres, se realizaron capacitaciones sincrónicas de Miro y Tableau, de 2 y 5,5 horas sincrónicas respectivamente, para apoyar a los participantes que tenían dificultades con las herramientas tecnológicas utilizadas en el programa y/o presentarles nuevas herramientas que pudieran facilitar el trabajo de sus organizaciones. La capacitación de Miro fue facilitada por el equipo Mingamar y asistieron 3 organizaciones. La capacitación de Tableau fue facilitada por Eduardo Encina y asistieron 2 organizaciones.

5 Para mayor información sobre las actividades del Viaje Desafío Organizacional ver Capítulo 4 “Acompañamiento”.
6 Para mayor información sobre las actividades del Viaje Desafío Organizacional ver Capítulo 4 “Acompañamiento”.

2.2 Evaluación de las actividades sincrónicas realizadas

Las actividades sincrónicas realizadas fueron evaluadas mediante una encuesta de reacción aplicada a los/las asistentes al finalizar cada sesión. Esta encuesta consta de preguntas para recabar información cuantitativa y cualitativa que varían dependiendo de la actividad. Se mantiene de manera transversal la pregunta acerca de la satisfacción con la sesión y la utilidad de los contenidos entregados para la organización. Estas preguntas son evaluadas en una escala de 1 a 4, en que 1 representa el polo negativo y 4 representa el polo positivo⁷.

En el siguiente cuadro se presentan los promedios de valoración de los cuatro cursos realizados durante el año:

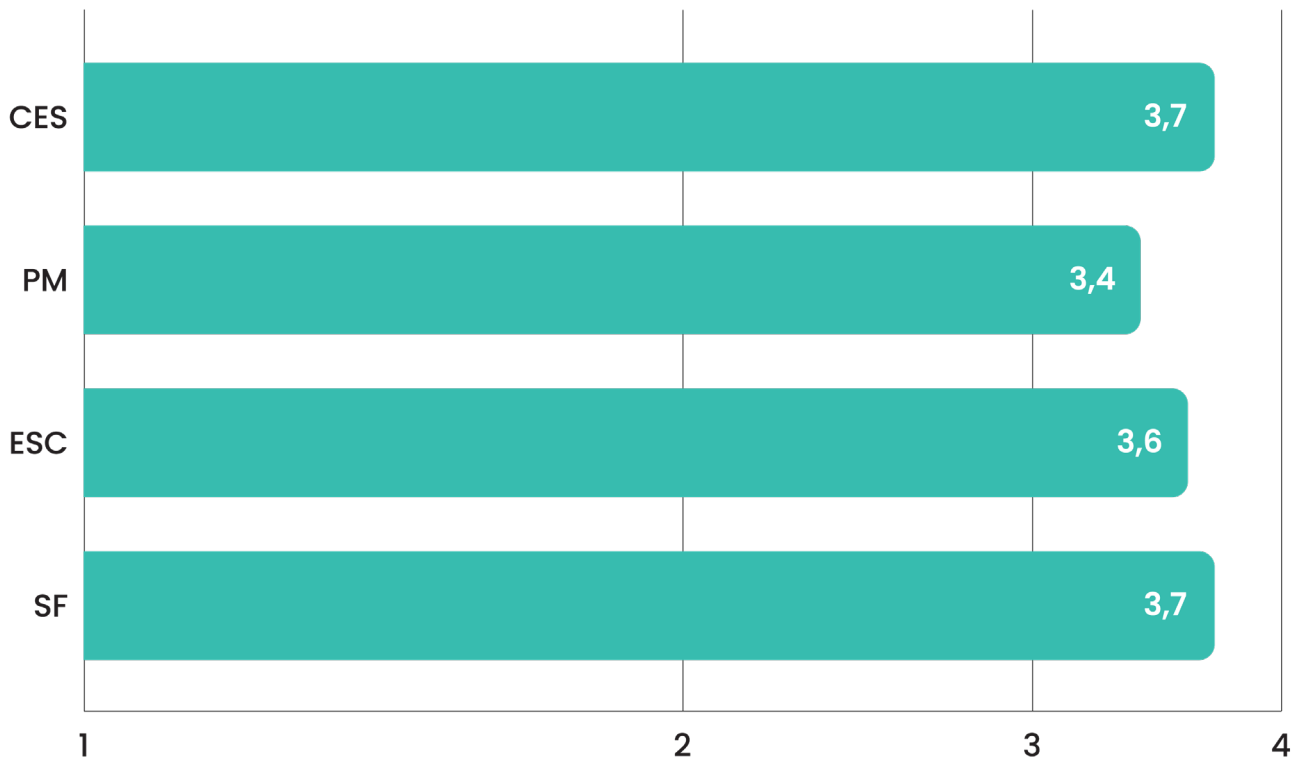


Gráfico 1

⁷ Para mayor información sobre las retroalimentaciones de talleres sincrónicos ver Capítulo 7 "Estrategia de Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes".

El curso de **Comunicación con Estrategia y Sentido**, obtuvo una valoración promedio de 3,7⁸, lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “Esta semana, en una de nuestras reuniones de coordinación, revisaremos nuestras comunicaciones con este nuevo enfoque”.
- “Analizaremos nuestras planificaciones para incorporar los elementos aquí compartidos y podemos crear nuevas estrategias en base a las experiencias de los/as demás”.
- “Me encantó el ejercicio de las audiencias y lo aplicaré en mi organización junto al equipo de comunicaciones”.

El curso de **Construir futuros midiendo lo que importa**, obtuvo una valoración promedio de 3,4⁹, lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “(Una reunión con el equipo para hablar de estos temas) podría ser una catarsis, pero renovarías las energías”.
- “Pienso que es necesario ver con el grupo directivo como asociamos la estrategia de la red, con un sistema de monitoreo para ver si estamos cumpliendo los objetivos”.
- “(Deberíamos) darnos un tiempo en medio de la lluvia de labores para conversar con las preguntas y desafíos que tenemos por delante, quizás sistematizando la información para luego aplicarla con el equipo, y reflexionar, tomar decisiones conjuntas”.

El curso de **Equipos Sanos y Colaborativos**, obtuvo una valoración promedio de 3,6¹⁰, lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “Me voy con la idea de los equipos Caórdicos, gracias por ese concepto, me parece muy funcional de cara a construir equipos sanos. Me voy con la idea de la autogestión, responsabilidad y un ejercicio maduro de nuestro rol en cada equipo”.

8 Las retroalimentaciones a cada uno de los talleres sincrónicos de este curso y la planilla de resumen de la información obtenida tras cada sesión está disponible en esta carpeta.

9 Las retroalimentaciones a cada uno de los talleres sincrónicos de este curso y la planilla de resumen de la información obtenida tras cada sesión está disponible en esta carpeta.

10 Las retroalimentaciones a cada uno de los talleres sincrónicos de este curso y la planilla de resumen de la información obtenida tras cada sesión está disponible en esta carpeta.

- “Nos sirvió mucho este taller para compartir experiencias similares con otras organizaciones y conocer distintos procesos para ser proactivos y buscar soluciones”.
- “Me gustaría que priorizaran más las actividades de grupos y bajaran el porcentaje de temas teóricos”.
- “Me llevo la inspiración para creernos el cuento, y aunque seamos pocos, ser capaces de cambiar el mundo”.

El curso de **Salud Financiera**, obtuvo una valoración promedio de 3,7¹¹, lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “Muy interesante el tema de cómo definir los reales costos de los programas, por tratar de ‘vender’ un programa uno tiende a ‘abaratarse’ o desconocer algunos costos y es clave que eso no pase. ¡Muchas gracias!”.
- “Encontré una forma novedosa de abordar desafíos conocidos”.
- “Veo la importancia de no precarizar a la organización, subestimando costos reales”.
- “Talleres que combinan teoría con práctica son la mejor combinación”.

¹¹ Las retroalimentaciones a cada uno de los talleres sincrónicos de este curso y la planilla de resumen de la información obtenida tras cada sesión está disponible en esta carpeta.

En el siguiente cuadro se presentan los promedios de valoración de los seis puertos electivos:

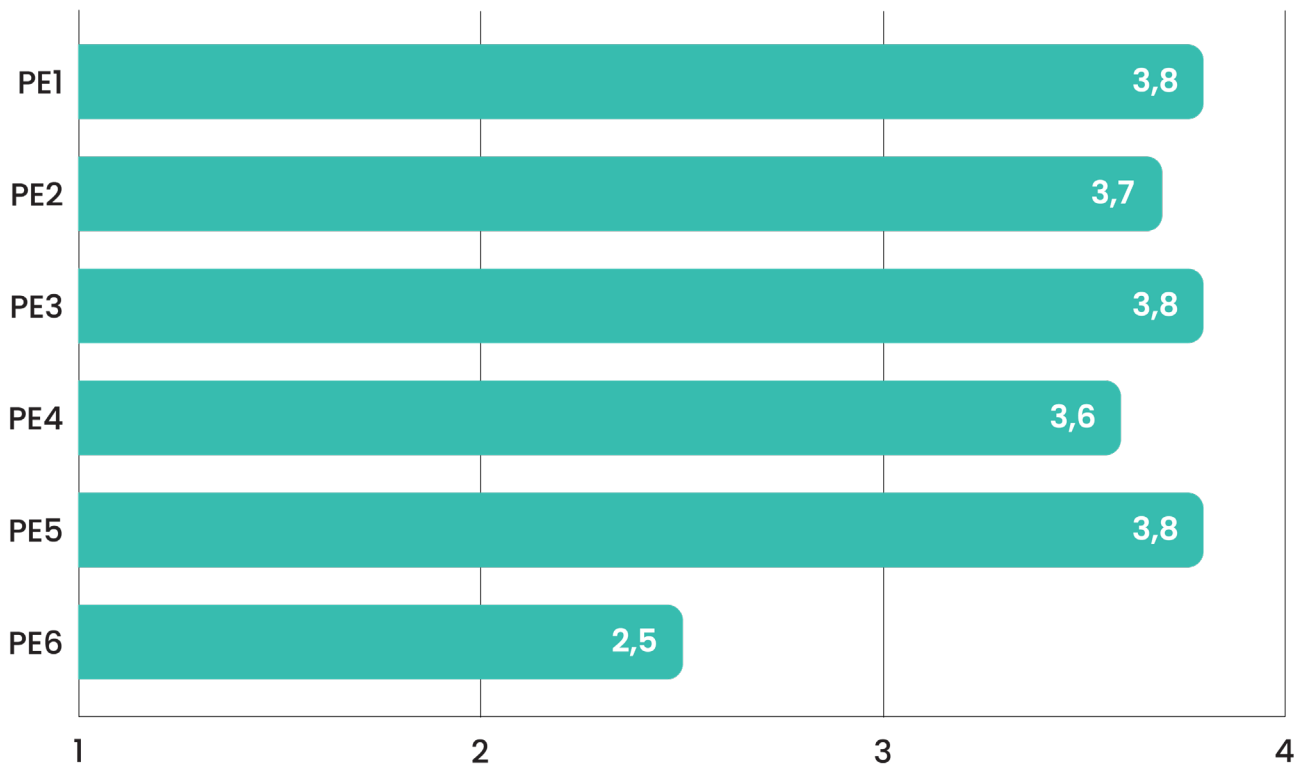


Gráfico 2

El Puerto Electivo 1 “**¿Qué hace que nos organicemos como nos organizamos?**”, obtuvo una valoración promedio de 3,8¹², lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “Me gustó mucho escuchar experiencias de otras organizaciones con mayor trayectoria”.
- “Fue motivador y me animó a la reflexión. Me entregó una nueva perspectiva sobre mi organización”.

El Puerto Electivo 2 “**¿Cómo se crea y se transmite el conocimiento en las organizaciones?**”, obtuvo una valoración promedio de 3,7¹³, lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “Me quedé con dos tareas claras que implementaré con ímpetu”.

¹² La retroalimentación de este puerto está disponible en esta carpeta.

¹³ La retroalimentación de este puerto está disponible en esta carpeta.

- “Muy interesantes los modelos presentados y los ejemplos, me hubiese gustado masticarlos mejor, cada uno, for dummies”.
- “La última plantilla fue compleja y poco tiempo”.

El Puerto Electivo 3 “**¿Hablemos de incidencia y poder?**”, obtuvo una valoración promedio de 3,8¹⁴, lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “Este taller me pareció genial, sobre todo me quedo con la última parte”.
- “Desgraciadamente llegué tarde por lo que no pude integrar la primera parte, pero me pareció que estamos cansados, y faltó un poco más de participación de nuestra parte como participantes”.

El Puerto Electivo 4 “**¿Qué hay detrás de la sobrecarga y la falta de tiempo?**”, obtuvo una valoración promedio de 3,6¹⁵, lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “Excelente taller. Me gustaron mucho las actividades prácticas y las conversaciones”.
- “Me pareció demasiado fundamental.... el desafío es lograr los cambios”.

El Puerto Electivo 5 “**Idear en colectivo**”, obtuvo una valoración promedio de 3,8¹⁶, lo que se ve reflejado en los siguientes comentarios:

- “Mi primera experiencia en este tipo de taller. Me agrada mucho el interés de los participantes por escuchar y compartir sus experiencias, dando ideas útiles y prácticas para la solución de los problemas al interior de las distintas organizaciones”.
- “Agradecer la invitación, son espacios muy necesarios para poder conversar y escuchar. Las felicito por lo que hacen”.

El Puerto Electivo 6 “**Prototipar soluciones colaborativamente**”, obtuvo una valoración promedio de 2,5¹⁷, y no obtuvo comentarios en la encuesta de reacción.

14 La retroalimentación de este puerto está disponible en esta carpeta.

15 La retroalimentación de este puerto está disponible en esta carpeta.

16 La retroalimentación de este puerto está disponible en esta carpeta.

17 La retroalimentación de este puerto está disponible en esta carpeta.

2.3 Herramientas de apoyo para el fortalecimiento de capacidades

Dado que el programa se vio impedido de realizar actividades presenciales (como originalmente estaba contemplado) producto de la pandemia del COVID 19, ha sido de suma importancia disponer de herramientas tecnológicas que permitan llevar al espacio digital los recursos de representación gráfica y de construcción colaborativa que los/las facilitadores/as suelen utilizar. En este sentido, ha sido muy valiosa la utilización de Miro, Menti, Padlet y Jamboard, tanto durante las sesiones sincrónicas, como en la experiencia de aprendizaje asincrónico a través de la Plataforma Travesía. Además, para los cursos de “Comunicación con estrategia y sentido” y “Construir futuros midiendo lo que importa”, cada organización contó con una bitácora personalizada en formato Power Point¹⁸ en la cual se dispusieron templates para permitirles aplicar los contenidos de los cursos, desarrollar ejercicios junto a sus equipos y registrar sus avances.

Durante este segundo año de implementación del programa, además de elaborar guiones metodológicos para las actividades formativas sincrónicas, el equipo a cargo del diseño instruccional asumió la tarea de redactar guiones para la experiencia formativa asincrónica a la que los/las participantes podían acceder a través de la Plataforma Travesía. Esto implicó seguir la secuencia didáctica establecida para la sesión, disponiendo los contenidos de un modo que mantuviera la coherencia con el flujo metodológico de la sesión sincrónica, en particular, y de la agenda de actividades del programa, en general¹⁹.

Lecciones aprendidas

- Si bien reducir el número de sesiones de cada curso a la mitad de lo que originalmente se había programado posibilitó realizar otras actividades formativas durante el año, la duración abreviada de éstos dificultó a los/las docentes conocer a las organizaciones a un nivel de profundidad adecuado para ajustar los contenidos de las sesiones a sus situaciones específicas.
- Ha sido un acierto apostar por generar una oferta formativa diversa y variada que permita a las personas participar de aquellas instancias que les resulten de mayor relevancia para su organización. Esto ha

¹⁸ Ver bitácora maestra Comunicación con Estrategia y sentido y bitácora maestra Construir futuros midiendo lo que importa.

¹⁹ Para mayor información sobre la secuencia didáctica y los contenidos asincrónicos disponibles ver Capítulo 8 “Plataforma Travesía”.

implicado una mayor inversión de recursos y esfuerzos del equipo, además de la necesidad de considerar factores distintos de la asistencia como indicadores de éxito de cada actividad, pero ha permitido generar un programa de mayor flexibilidad y adaptabilidad que contribuye a incentivar la autonomía, la autogestión y el codiseño.

- La experiencia de este segundo año de implementación del programa ha puesto en evidencia la necesidad de integrar a las organizaciones en el proceso de diseño de la agenda de actividades para garantizar que ésta se adapte a sus necesidades y posibilidades reales de participación. Esto se levanta como desafío a abordar durante 2022.

Lecciones por aprender

- Como aprendizaje pendiente para el tercer año del programa, se destaca la importancia de integrar a la oferta el fortalecimiento de las capacidades transversales, especialmente a la que refiere a habilidades y herramientas de facilitación²⁰.

20 Para mayor información sobre las capacidades transversales, ver la documentación del año 1.

3. Acompañando desafíos organizacionales

El segundo año de implementación del programa Mingamar se ejecutaron dos estrategias para acompañar a las organizaciones participantes en el abordaje de sus desafíos organizacionales: el proceso de mentorías y el viaje de desafío organizacional, actividades que contribuyen al cumplimiento del objetivo 2 referido a acompañar a las organizaciones participantes en el abordaje de sus desafíos organizacionales priorizados en el marco del programa. En este capítulo, se describen los procesos, herramientas facilitadoras, modelos, resultados y reflexiones relacionadas al proceso de acompañamiento en el abordaje de desafíos organizacionales.

3.1 Proceso de Mentorías

Durante los meses de diciembre de 2020 a enero de 2021 se desarrolló el proceso de mentorías, entendido como un espacio de interacción entre representantes de una organización que tienen un desafío en particular y una tercera persona que pone al servicio sus conocimientos y/o experiencias, para colaborar en el abordaje exitoso de dicho desafío.

Las mentorías se realizaron en el marco del desarrollo de los primeros cursos formativos dictados por Mingamar: “Comunicación con estrategia y sentido”, orientado a fortalecer capacidades de comunicación estratégica desde una narrativa organizacional sólida y una comprensión integral de las audiencias, y “Construir futuros midiendo lo que importa”, orientado a fortalecer capacidades de planificación, monitoreo y evaluación participativa de organizaciones, proyectos y programas con enfoques sociales. A este proceso fueron convocadas todas las organizaciones participantes del programa y sus objetivos fueron:

- i. aplicar lo aprendido en el curso y buscar formas de transferir a la organización,
- ii. contribuir a que los participantes logran identificar brechas/tensiones de crecimiento/desarrollo/evolución/aprendizaje, y posibles caminos de avanzar/próximos pasos posibles,
- iii. Que los profesores conozcan el estado de cada organización y den cuenta de información relevante para el desarrollo de acciones futuras del programa, este último se considera como un objetivo interno para el diseño de futuras instancias formativas.

Los resultados esperados del proceso de mentorías eran que:

- Las personas participantes profundizaran en aspectos de las sesiones sincrónicas que les hubieran despertado interés.

- Las organizaciones reflexionaran acerca de sus desafíos/brechas/tensiones de evolución y aprendizaje.
- Las organizaciones recibieran preguntas poderosas/miradas externa sobre redefinición/clarificación de desafíos/ideas de mejora para sus procesos organizacionales.
- Lograran integrar algún cambio en la organización.

3.1.1 Proceso de agendamiento y focalización de las mentorías

La invitación extendida a las organizaciones fue a inscribirse a un espacio íntimo y cercano de reflexión sobre la prácticas de la organización a la luz de los nuevos contenidos abordados en los cursos.

Durante el proceso de inscripción las organizaciones definieron el foco de su mentoría, en el caso del curso “Comunicación con estrategia y sentido”, las opciones predefinidas fueron la construcción de una estrategia comunicacional (o alguno de sus elementos), revisión/actualización de sus estrategias actuales, desarrollo de identidad organizacional, desarrollo de alguna campaña en particular, desafíos de organización interna para la gestión organizacional u otros. En el caso del curso “Construir futuros midiendo lo que importa”, las organizaciones podían optar a focalizar su mentoría en diseño Intencional, Monitoreo y Evaluación.

Además de definir el foco, identificaron los desafíos y las preguntas que quisieran responder en colaboración con los mentores y mentoras.

3.1.2 Guión sesión mentoría

La primera sesión de mentorías con las organizaciones tuvo una estructura o guión predeterminado para lograr identificar los desafíos de las organizaciones y priorizar el desafío a abordar:

- Check-in
- Expectativa: ¿Qué le gustaría abordar/lograr en las sesiones de mentoría?
- Contexto: ¿Me pueden contar un poco más sobre....?

- Retos: ¿Cuáles son los principales retos que tienen en relación a..?
- Prácticas y herramientas: ¿Qué están haciendo en este momento? ¿Qué herramientas y metodologías están usando? ¿Que ha funcionado?
- Preguntas de aprendizaje: ¿Qué preguntas sin respuesta les surgen a propósito de estos retos?
- Sugerencias: Momento de reglar preguntas, tips, ideas, orientaciones, conversaciones necesarias, tareas, lecturas, videos, etc.
- Pasos a Seguir: Ej: Tareas en Bitácora, ver video, leer lectura, reunirse con pares de la organización.
- Check Out

Para las segundas o terceras sesiones de mentorías mantenían la estructura general de la sesión 1, comenzando con un espacio de check in, revisión de avances y pasos a seguir en bitácora de la organización y check out.

3.1.3 Resultados de las mentorías

Durante los meses de diciembre de 2020 y enero de 2021, se realizaron 31 sesiones de mentorías de 1 a 1,5 horas. 23 organizaciones realizaron 1 sesión, 7 realizaron 2 sesiones y 3 realizaron 3 sesiones de mentoría. Las organizaciones que participaron fueron:

1. Corporación Privada para el Desarrollo de Aysén (CODESA)
2. CODEFF Aisén/ Agrupación Aisén Reserva de Vida
3. Future of Fish
4. Chile Sustentable (Fundación Sociedades Sustentables)
5. Environmental Defense Fund
6. Codeff central
7. Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia
8. Ecosistemas
9. Fundación Terram
10. Oikonos Ecosystem Knowledge
11. Wildlife Conservation Society
12. Instituto de Fomento Pesquero (Departamento Evaluación de Pesquerías)
13. Costa Humboldt

14. Fundación Geute Conservación Sur
15. Pesca Sustentable (Centro de Investigación Ecos)
16. Capital Azul
17. Vigilante costero Maule Itata ONG /Maule Itata Coastkeeper NGO
18. Fundación Melimoyu
19. ONG FIMA (FIMA Fiscalía Medio Ambiental)
20. WWF Chile
21. Island Conservation
22. Fundación Borde Costero
23. Programa Caletas Sustentables (Fundación Chile)

Para llevar a cabo esta primera estrategia de acompañamiento a desafíos organizacionales se convocó a un grupo de mentores y mentoras, entre los que se encuentran los docentes Andrea Buccioni y Alexis de Ponson, facilitadores del curso “Comunicación con estrategia y sentido”, Beatrice Briggs, facilitadora del curso “Construir futuros midiendo lo que importa”, y Pablo Villoch, Karen Méndez y Constanza Donoso profesionales del equipo Mingamar.

El equipo de metodología, en conjunto con mentores y mentoras, intencionó que las mentorías fuesen un espacio para escuchar, preguntar, conectar con los desafíos de aprendizaje, identificar brechas de aprendizaje, visibilizar recursos internos, ayudar a las organizaciones a responder sus preguntas, y dar ideas, recursos, consejos de experto que complementaran sus realidades.

Los desafíos identificados en las sesiones de mentorías se agrupan en los siguientes temas:

- Definición de objetivos y planificación estratégica de la organización
- Diseño de estrategia comunicacional pertinente con las organizaciones.
- Definición de audiencias
- Comunicación y fidelización de socios
- Trabajo y colaboración en equipo
- Liderazgo
- Identificación y caracterización de socios
- Estrategias de fundraising
- Mapeo de alcances

Las sesiones fueron evaluadas mediante una encuesta de reacción²¹ aplicada a 52 personas de las organizaciones que participaron de al menos 1 sesión de mentoría. Este instrumento permitió conocer las percepciones de participantes mediante una serie de preguntas abiertas y preguntas cerradas que calificaron las sesiones con una escala de 1 a 4 (siendo 4 la mejor calificación). A continuación se presentan los resultados de la encuesta:

- Para la afirmación “la mentoría me ha empoderado para abordar los desafíos de mi organización”, el promedio fue de 3,6.
- Para la afirmación “la mentoría permitió resolver mis dudas y/o solicitudes”, el promedio fue de 3,5.
- Para la afirmación “ésta mentoría me ha dejado claros los pasos a seguir”, el promedio fue de 3,5.
- Para la afirmación “Me permitió aprender de otra organización Mingamar”, el promedio fue de 2,1. Cabe mencionar que el propósito de este proceso de mentorías no intencionó conectar, aprender, ni generar acciones de articulación con otras organizaciones del ecosistema Mingamar.

Las personas participantes evaluaron cualitativamente el proceso de mentorías mencionando: “Indudablemente las mentorías son más interactivas y resuelven mejor dudas, problemas y preguntas”, “Fue bien concreta y ayudó a desenredar uno de nuestras interrogantes, pero claramente el trabajo del Foro es tan amplio y complejo que la ansiedad por resolver todo lo demás, a veces nos gana”, “Buen espacio reflexivo para abordar contingencia, impacto y posicionamiento”, “Excelente iniciativa pues permite aterrizar a los requerimientos específicos de cada organización”.

²¹ Para mayor información sobre estrategias de evaluación ver Capítulo 6 “Estrategia de Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes”.

3.1.4 Reflexiones del equipo de metodología

Ya implementado el primer ciclo de mentorías, el equipo de metodología evaluó y reflexionó acerca de la primera experiencia de acompañamiento de desafíos a las organizaciones participantes del programa Mingamar, proceso que ilumina el siguiente ciclo de acompañamiento. A continuación se sintetizan las principales reflexiones:

- Las mentorías no van necesariamente asociados a los temas de cursos que se ejecutan en el contexto del programa, las organizaciones pueden requerir acompañamiento en temas relacionados a los cursos o temas en áreas diferentes.
- Las organizaciones requieren horas de acompañamiento las cuales se pueden disponer en horas de acompañamiento anuales con posibilidad de ser autogestionadas por las mismas organizaciones.
- Se debe realizar seguimiento a los compromisos, más allá de la oferta de mentoría.
- Los procesos de acompañamiento se deben medir en horas y no en número de sesiones.
- La comprensión o levantamiento de la necesidad de las organizaciones por parte de el o la mentora, tomó más tiempo del pronosticado, ocupando un porcentaje de las horas de mentoría más alto que el deseado.
- La frecuencia de las sesiones de mentorías dependerá de los desafíos priorizados por las organizaciones.
- La implementación de las acciones sugeridas en el proceso de acompañamiento es parte de las responsabilidades de las organizaciones.
- El proceso de mentorías no acaba con el abordaje de un desafío particular, quizás el cierre de un proceso de mentorías es enunciar un siguiente desafío.

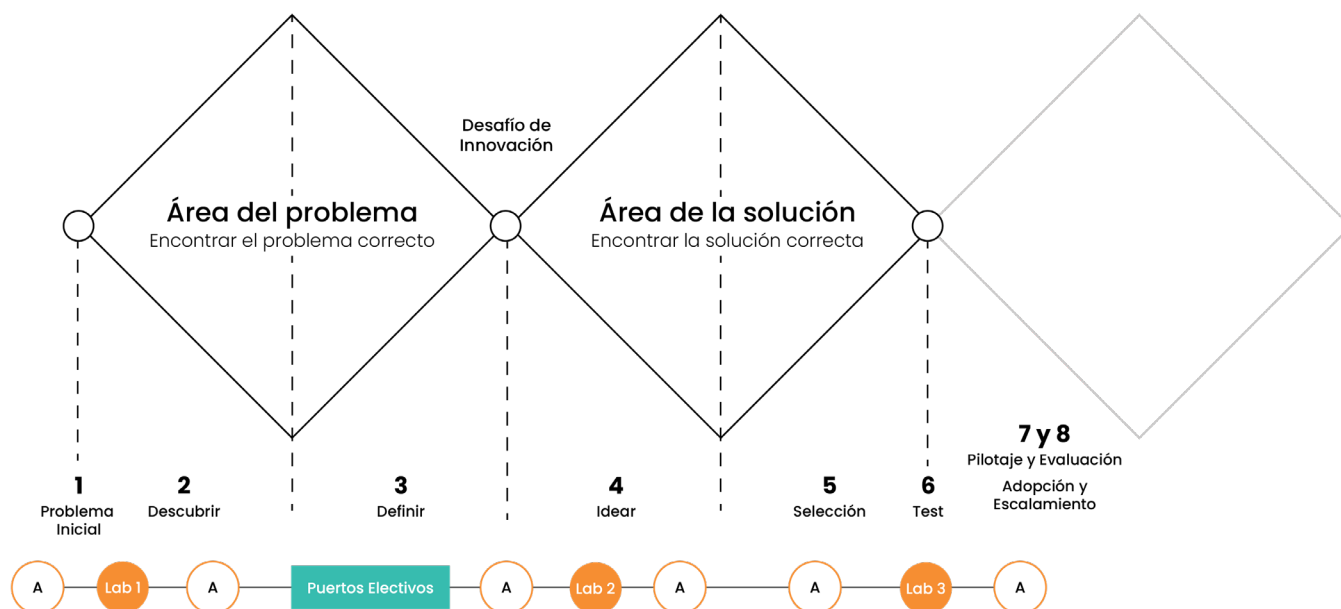
3.2 Viaje de Desafío Organizacional

Durante los meses de agosto de 2020 a enero de 2021 se implementó la segunda estrategia para acompañar a las organizaciones participantes en el abordaje de sus desafíos organizacionales, denominada “Viaje de Desafío Organizacional”, proceso orientado a contribuir al fortalecimiento de capacidades organizacionales y a avanzar en el cambio que se espera ver en las organizaciones participantes de Mingamar.

3.2.1 Proceso de Desafío Organizacional

Los procesos reflexivos en torno a los resultados del proceso de mentorías llevaron al equipo Mingamar a idear un proceso de abordaje de desafíos más pertinente e innovador. Para la implementación del segundo ciclo de acompañamiento Mingamar se consideró que éstos constituyen un espacio de interacción entre representantes de una organización que tienen un problema o desafío en particular que quieren resolver y un tercero (acompañante) que pone al servicio sus conocimientos y/o experiencias, para colaborar con ellas en el abordaje de dicho desafío desde una metodología de innovación.

La principal diferencia de este segundo proceso de fortalecimiento organizacional con respecto al primer proceso de mentorías es el uso del modelo del Doble Diamante. El Doble Diamante (Design Council, 2015) es un modelo y método de diseño e innovación para encontrar soluciones a problemas complejos que respondan a las necesidades de las personas. Consta de 2 grandes áreas (diamantes) de acción: Problema y Solución. Cada área o diamante contiene etapas y actividades que involucran pensamiento convergente y divergente de manera alternada.



Modelo del Doble Diamante (Design Council, 2015)

La ruta propuesta para este segundo ciclo de acompañamiento consistió en generar una experiencia práctica que llevara a las organizaciones a prototipar una solución concreta a un desafío real. Este desafío surgió desde la comprensión profunda de un problema de su organización y se avanzó en él de la mano de los pasos y herramientas ofrecidos por la metodología escogida.

Algunos de los principales recursos para el desarrollo de esta experiencia fueron:

1. La energía y sentido que da trabajar en equipo para solucionar un problema que es importante para las personas y la organización.
2. El acompañamiento personalizado de una persona de Mingamar, quién está disponible para apoyar el proceso a través de sesiones sincrónicas de trabajo por un máximo de 9 horas.
3. La realización de 3 Laboratorios donde se reunieron todas las organizaciones para hacer un acercamiento a ciertas etapas de la metodología, para compartir y colaborar mutuamente.
4. La posibilidad de participar de Puertos Electivos, donde expertos en los principales temas que se asocian a los problemas iniciales detectados, compartieron información y experiencias para ayudar a la organización a comprender mejor el problema y/o a iluminar algunos ámbitos de solución.

Este proceso tuvo como propósito acompañar a las organizaciones en la comprensión de sus necesidades, la articulación de un desafío clave u objetivo, y la construcción de una idea de solución y testeo de ella desde un enfoque de prototipado.

Al finalizar el proceso de acompañamiento se esperaba ver que:

1. Las organizaciones identificaran y caracterizaran reflexivamente al menos una necesidad, problema, brecha o tensión de fondo, que estuviera dificultando el logro de su misión.
2. Las organizaciones clarificaran, focalizaran y caracterizaran un desafío que traduce la necesidad, problema, brecha o tensión identificada a un campo de acción y posibilidad de mejora.
3. Las organizaciones generaran ideas de mejora concretas para abordar el desafío.
4. Las organizaciones lograran integrar algún cambio en la organización desde la implementación de la idea de mejora o del proceso vivido.
5. Las personas participantes incorporaran prácticas desde el proceso vivido que pudieran ser útiles a su gestión y liderazgo general: reflexión sobre la propia práctica y las prácticas organizacionales a través de preguntas poderosas y mirada externa; análisis sistémico de los problemas y desafíos; incorporación de la creatividad para generación de soluciones más innovadoras; prácticas de escucha y retroalimentación; herramientas para sostener procesos personales y colectivos de divergencia-emergencia-convergencia; herramientas para incorporar la participación en la toma de decisiones, etc.

El proceso de acompañamiento desarrollado entre agosto de 2020 y enero de 2021 consistió en que:

- Las organizaciones tuvieron a disposición un total de 9 horas de trabajo sincrónico con la persona acompañante durante todo el proceso (agosto - diciembre 2021), con posibilidad de distribuir flexiblemente dentro de los plazos propuestos, aunque se recomendó no exceder las 6 sesiones. El momento de ejecución de cada sesión fue definido en acuerdo con las

organizaciones, considerando las metas de la ruta y la disponibilidad de las partes (acompañante y organización).

- Existió un tiempo disponible para las interacciones asincrónicas (coordinaciones, dudas puntuales del proceso, retroalimentación básica de productos, etc).

De las organizaciones participantes se esperaba:

- Iniciativa y proactividad para vivir los procesos de acompañamiento, recordando que se embarcaron motivados por resolver un problema que les importa mucho a ustedes y su organización.
- Intencionar el seguimiento de la ruta propuesta, con sus hitos y plazos.
- Una comunicación oportuna y ágil con la acompañante y el equipo Mingamar, de acuerdo con los canales y formas acordadas por cada equipo.
- Comunicar con oportunidad, honestidad y transparencia, sobre todo cuando creyeran que las cosas no estaban andando como esperaban o como necesitaban y proponer alternativas.

Respecto de los desafíos a abordar, se identifican:

1. **Desafíos Internos:** propios del funcionamiento de la organización o del equipo en particular, afectando la operación interna y con efectos indirectos en el entorno o socios estratégicos.
2. **Desafíos Externos:** propios del quehacer de la organización, vinculados directamente al cumplimiento de la misión y que atañen más directamente la relación con los usuarios (campañas, educación ambiental, etc.).

De acuerdo a su nivel de complejidad, se identifican:

1. **Desafíos simples:** la causa del problema es conocida y la solución también. Este tipo de desafíos puede ser abordado de forma autónoma por la organización. Sin embargo, a la base de un problema simple, puede que igualmente se observe un desafío complejo, por ejemplo,

vinculado a algunas capacidades de facilitación o reflexión. En ese caso, podría ser un aporte importante un acompañamiento Mingamar, aunque no debería limitarse a la función de consultoría, sino que desafiarse a transferir a aquella capacidad sobre la que se encuentra trabajando. Por ej: Actualizar colectivamente los estatutos de la organización.

2. **Desafíos complicados:** la causa de los desafíos no es del todo conocida por la organización, pero parte del proceso de acompañamiento puede ser justamente profundizar en la capacidad de reconocer patrones causales de problemas abordables. Una vez conocida la causa, la solución puede emerger también dentro del campo de buenas prácticas, propiciadas por la mirada experta de algún especialista u organizaciones pares.
3. **Desafíos complejos:** este tipo de desafío no tiene una causa conocida, y por lo tanto tampoco es conocible la solución. Es un campo donde se requiere de innovación y de explorar prototipos para evaluar su efectividad.

3.2.2 Herramientas de soporte

La plataforma Travesía permitió seguir la ruta de acompañamiento de forma asincrónica, ya que cuenta con la explicación de cada fase del proceso, referentes de apoyo de la metodología y material complementario de las sesiones sincrónicas.

Además, cada organización contó con un espacio de trabajo exclusivo en Miró, donde se dispusieron frames con orientaciones y herramientas para realizar las actividades propuestas en cada etapa del acompañamiento:

- **Problema inicial:** el frame dispuesto para esta fase incluyó un cuadro en el cual previo al inicio del acompañamiento, el equipo Mingamar dispuso un compilado de insumos sobre el recorrido de la organización en el programa (capacidades recomendadas a abordar en evaluaciones anteriores, cursos en los que la organización participó, comentarios de los mentores del primer ciclo de mentorías, y desafíos organizacionales esbozados durante la sesión “Calibrando la brújula”²²). A continuación, se ofreció el espacio para identificar los elementos que evidenciaban

22 Para mayor información sobre esta evaluación ver Capítulo 6 “Estrategia de Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes”.

necesidades de la organización respecto a dos capacidades priorizadas y para diseñar una ruta de trabajo de acuerdo a la metodología propuesta, que incluía extender la invitación al resto del equipo de la organización para sumar más participantes al proceso.

- **Descubrir:** el frame dispuesto para esta fase ofreció las herramientas Plan de investigación; Mapa de actores; Causa-Efecto; Técnicas de levantamiento de información y Muro de descubrimientos, a través de las cuales la organización podría conectar, profundizar y ampliar su mirada sobre el problema inicial.
- **Definir:** el frame dispuesto para esta fase ofreció cuadros con herramientas para reformular el problema y crear una ficha del desafío de innovación definido por la organización.
- **Idear:** el frame dispuesto para esta fase incluyó un cuadro para proponer ideas y construir sobre las ideas de los/las demás integrantes del equipo, otro para trabajar esas ideas a partir de una serie de impulsores de mejora, uno para analizar referentes conocidos respecto a las ideas en consideración, y finalmente un muro de ideas en el cual registrar las principales propuestas emanadas de esta fase.
- **Seleccionar:** el frame dispuesto para esta fase consistió en dos cuadros: uno con una matriz para priorizar entre las ideas propuestas en la fase anterior en base a los dos criterios que la organización estimara más pertinentes, y uno para resumir la solución acordada.
- **Prototipar y testear:** el frame dispuesto para esta fase ofreció cuadros para que la organización identificara el viaje de usuario ideal, los supuestos a testear, los componentes principales a prototipar y el perfil de los/las participantes con quienes se probaría el prototipo diseñado. Además, se dispuso espacios para programar los momentos del testeo y para registrar las observaciones y análisis emanados de allí. Finalmente, el frame incluyó un cuadro para el resumen de la solución, conteniendo las modificaciones aplicadas a partir del testeo e identificando las acciones, recursos y contactos necesarios para su implementación.

Además de los frames para cada fase, la bitácora de cada organización contenía un mapa de contenidos, un organizador de ruta y un cuadro específico para las notas de la acompañante. La bitácora fue una herramienta de vital importancia

pues permitió a las organizaciones ver gráficamente la ruta en la que se encontraban e identificar de forma ordenada cada etapa del proceso, además de ofrecer el espacio para el registro de avances y la ejecución de ejercicios en equipo, tanto durante las sesiones del acompañamiento, como fuera de ellas.

3.2.3 Resultados²³

25 organizaciones participaron del ejercicio llamado “Calibrando la Brújula”²⁴, que tuvo como objetivo tanto la evaluación retrospectiva de los avances en términos de fortalecimiento de capacidades, como la definición de problemas iniciales que podrían constituir un eventual punto de partida para el segundo acompañamiento.

De estas 25 organizaciones, 17 finalizaron el proceso íntegramente, 7 suspendieron o nunca iniciaron el recorrido propiamente tal y 1 organización no detectó espacios de desafío abordables desde el acompañamiento y se realizó un acción específica de apoyo. En relación a la cantidad de horas de acompañamiento, se realizaron 123 horas de trabajo con las organizaciones participantes de Mingamar y sus equipos.

De las 17 organizaciones que finalizaron, 14 lo hicieron siguiendo la metodología del doble diamante, mientras que 2 organizaciones trabajaron en una ruta diferente y personalizada dada la necesidad o condiciones particulares para el trabajo (“Plan B”).

A continuación se presentan los resultados de las etapas del proceso de abordaje de desafío organizacional:

Se define como **problema inicial**, la selección particular de un punto de partida para trabajar en el marco del programa, que da cuenta de una brecha entre lo existente y lo que la organización considera como relevante lograr. Esa brecha es reportada por el equipo de la organización como una necesidad que genera sensación de atasco e incertidumbre sobre cómo ser abordada:

- Nivel de involucramiento del directorio
- Carga laboral de jefaturas y/o del equipo
- Definiciones estratégicas
- Financiamiento

²³ Para mayor información ver el Documento Síntesis de Productos de la Ruta de Desafíos.
²⁴ Para mayor información sobre esta evaluación ver Capítulo 6 “Estrategia de Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes”.

- Comunicación externa y/o interna
- Decisiones de gobernanza
- Gestión de equipo

De acuerdo a la evidencia entre la declaración del problema inicial y desafío de innovación se hace evidente que el problema inicial constituye un punto de partida, pero no necesariamente fue el foco en el abordaje de desafíos. En algunos casos estas declaraciones representan una “puerta de entrada”. Este cambio o reformulación no necesariamente implica una evolución hacia focos temáticos más estratégicos o soluciones de mayor impacto sistémico, pero sí, en su mayoría, revelan un proceso reflexivo de descubrimiento.

El **desafío de innovación**, por su parte, es el resultado de la etapa de descubrimiento y expresa en un formato de pregunta-desafío, el problema de fondo o problema más crítico detectado por el equipo, luego de un proceso de ampliación y profundización de la mirada del problema inicial.

- **Definiciones estratégicas:** Cómo renovar la forma de trabajo, cómo generar claridad para la vinculación de voluntarios, cómo describir lineamientos estratégicos.
- **Decisiones de gobernanza:** Como mejorar la forma de organizarse que genere bienestar y comunicación más efectiva, cómo gestionar transición en dirección ejecutiva, cómo hacer sentido en conjunto.
- **Gestión del equipo:** ¿Cómo promover la permanencia de equipos?
- **Financiamiento:** Incorporación de nuevos canales de ventas.
- **Comunicación externa y/o interna:** ¿Cómo mejorar nuestros mecanismos para comunicar efectivamente mensajes de conservación y uso sustentable de los recursos marinos a nuestras distintas audiencias?, ¿cómo mejorar la comunicación?, ¿Cómo recoger información de impacto?.
- **Monitoreo y seguimiento:** Planificación colaborativa para la efectividad de proyectos.

La **idea de solución** es parte del segundo diamante y es resultado del proceso de ideación, en el que el equipo escoge o construye una forma de atender el desafío propuesto. Las ideas propuestas por las organizaciones participantes del proceso de Desafío Organizacional fueron:

- Resignificar el hito de cambio de directorio y los desafíos de la planificación 2022 incluyendo temas como: revisión/definición de roles y responsabilidades; definición de ejes de trabajo y construcción de una estrategia comunicacional.
- Conquistar y sostener espacio de encuentro de todo el equipo con prácticas definidas (check in, revisión fechas próxima reunión, ronda de noticias, temas de agenda, revisión compromiso, check out, etc) y roles definidos y asignados. Frecuencia semanal y una vez al mes con Presidenta (pedido en progreso).
- Construir definiciones básicas sobre trabajo voluntario en la Agrupación ARV
- Iniciar un proceso de transformación cultural que logre un rediseño organizacional descentralizado y efectivo para los propósitos actuales de CECPAN.
- Diseñar e implementar una ruta de donaciones de merluza, para aumentar las ventas de las caletas que se dedican al comercio de este producto.
- Generar una herramienta gráfica y orientaciones que ayuden a tomar decisiones para la comunicación efectiva de la conservación, considerando elementos como la materialidad, tipo de público, canal, mensaje y otros elementos.
- Conquistar un espacio de encuentro entre las personas de coordinación de FORO, sosteniendo reuniones de gobernanza frecuentes e integrando prácticas efectivas que fomenten la colaboración y autogestión.
- Contratar a una Mutual para mejorar los Protocolos de Seguridad.
- Construir la Teoría del Cambio de Ecosistemas

- Reservar un tiempo diario a una actividad “roca” (actividad principal del día que requiere condiciones especiales de atención)
- “Establecer un mecanismo de gestión para proyectos que permita su seguimiento, verificación de cumplimiento de avances y gestión de la información para saber cómo vamos y lograr ajustar en el camino, ser más efectivos, tomar mejores decisiones y optimizar nuestros tiempos.”
- Co-creación con equipo local de Juan Fernández, de ciclo de actividades participativas para incrementar la confianza entre la comunidad y la organización.
- Sustener un espacio propio liderado por una persona del equipo, para el encuentro e intercambio de conocimiento, experiencias e ideas que fomenten la colaboración en IFOP.
- Diseñar un relato atractivo y persuasivo para ser presentado a potenciales donantes.
- Realizar encuesta virtual para conocer detalles de los usuarios de Plataforma Costera.
- Diseñar un proceso que permita a los voluntarios de la fundación Mujeres de Mar, vivir una “experiencia ideal” de voluntariado.

La última etapa de este proceso de acompañamiento se denomina **Prototipo** y es la representación, parcial o total de la idea de solución, para hacerla tangible, llevarla al mundo real y probar su funcionamiento. Los principales prototipos fueron:

- Construcción de agenda de trabajo para la reunión de cambio de directorio que incluya elementos identificados como relevantes para la nueva etapa a iniciar.
- Reunión presencial de todo el equipo con agenda pre-establecida.
- Documento Trabajo Voluntario ARV
- Diseño y aplicación de encuesta para escuchar al equipo completo

respecto de la necesidad de un rediseño organizacional, junto con un video de invitación a reflexionar y compartir la mirada por medio de la encuesta.

- Encuesta para sondear disposición a realizar donaciones de Merluza a través de la plataforma comercial Mi Caleta.
- Reunión de gobernanza facilitada por el equipo autónomamente, incorporando prácticas aprendidas.
- Aplicar la práctica de gestionar el tiempo para una actividad roca a nivel individual para evaluar y analizar posibilidad de escalar la misma al equipo.
- Ficha de proyecto y planilla de seguimiento de los proyectos.
- Entrevistas con representantes de potenciales grupos de participantes del ciclo de charlas.
- Crear talleres participativos por líneas de investigación, donde se ofrezcan mesas de conversación para el intercambio de conocimiento.
- Presentación y comunicación del proyecto teniendo presente las necesidades e intereses de los donantes para conseguir financiamiento y dar continuidad al programa.
- Reunión de inducción de voluntario.

En relación a la participación de las 16 organizaciones que finalizaron el proceso, en la mitad de los casos las acompañantes y el equipo Mingamar observaron una participación muy activa de los miembros de las organizaciones. En la otra mitad, la participación presentó algunas irregularidades en frecuencia o iniciativa de compromiso, haciendo un poco menos fluido el trabajo o más dependiente del rol de la acompañante.

En relación al dominio de contenido técnico del doble diamante (doble diamante para la innovación), la percepción es que sólo 3 de las organizaciones podrían dar cuenta con claridad de las principales etapas y componentes de la ruta vivida, mientras que la mayoría sólo podría hacerlo de forma genérica o con imprecisiones. En una línea similar, la percepción es que 10 de las organizaciones podrían dar cuenta generalidades sobre las lógicas y el sentido de la ruta de

innovación vividas, más allá del contenido técnico de sus etapas y herramientas, mientras que 5 de ellas podrían hacerlo con claridad.

En 12 de los casos, el resultado del proceso se percibe por parte de las acompañantes y del equipo Mingamar como un producto útil y relevante para la organización y sus objetivos, atendiendo necesidades nucleares y urgentes, mientras que en 4 de los casos, la relevancia no es tan evidente.

En cuanto a la percepción de las organizaciones, durante la sesión Retrospectiva del viaje Desafío Organizacional, se indagó en los cambios y aprendizajes que éstas identificaban como resultado del proceso de acompañamiento. La evaluación permitió obtener información de 15 organizaciones, que en su totalidad declararon haber tenido al menos un cambio en prácticas asociadas a las capacidades organizacionales del Programa. Entre las capacidades que el programa Mingamar vincula a los cambios declarados por las organizaciones, las más fortalecidas serían “Recursos humanos y desarrollo del equipo” y “Comunicación interpersonal y colaboración”²⁵.

3.2.4 Reflexiones del equipo de metodología

El segundo proceso de acompañamiento a desafíos organizacionales generó las siguientes reflexiones:

- La diversidad de organizaciones, desafíos y estilos de acompañantes, hace muy difícil generar una línea única de condiciones y orientaciones, más allá de las que fueron dadas. Lo que parece funcionar en una no siempre funciona en otra.
- Algunos aspectos que funcionaron bien:
 - Sistemas de comunicación directa con las acompañantes.
 - Audios cómo medio para reportar de forma ágil de las acompañantes al equipo Mingamar.
 - Disposición y apoyo constante del equipo mingamar a las acompañantes y a las organizaciones.
 - Colaboración entre acompañantes.
 - Sistema de seguimiento integrado de todas las dimensiones del acompañamiento.
 - Asignación precisa entre necesidades de las organizaciones y perfiles

25 Para mayor información ver el Reporte de la Retrospectiva del viaje Desafío Organizacional.

de acompañantes en base al conocimiento que tenía el programa de las organizaciones.

- Disposición de herramientas diseñadas para poder avanzar en el proceso.
- Algunos aspectos que podrían mejorar:
 - Sistema de documentación se podría simplificar.
 - Sistema de inducción o transferencia de información y orientaciones en un momento inicial, sin tener un referente experiencial, no asegura comprensión.
 - Asegurar un número mínimo de organizaciones por acompañante podría facilitar el compromiso temporal y de energía respecto del tiempo “base” y facilitar el aprendizaje desde la experiencia.
 - Disminuir la intensidad del proceso en términos de cantidad de herramientas y cantidad de tiempo requerido.
 - Hacer más explícita la metodología en sí, no sólo la ruta a propósito de los productos, soltar la tensión entre aprender la metodología y arribar a un producto de calidad.

4. Articulación Ecosistema Mingamar

Durante 2021, se realizaron las primeras acciones orientadas al cumplimiento del tercer objetivo del programa: identificar a las organizaciones que trabajan en conservación y sostenibilidad ambiental de la zona marino costera de Chile y fortalecer el tejido social y la articulación entre ellas desde Mingamar. En este capítulo, se identifica cuáles fueron estas acciones, algunos de sus resultados, cómo es el ecosistema actual, y qué organizaciones lo integran.

4.1 Organizaciones del ecosistema Mingamar

A diciembre de 2021, las 29 organizaciones activas que componen el ecosistema Mingamar, son:

1. CODESA
2. Fundación Geute
3. Aisén Reserva de Vida
4. Centro de Estudio y Conservación del Patrimonio Natural (CECPAN)
5. Future of Fish
6. Chile Sustentable
7. EDF
8. Capital azul
9. The Nature Conservancy (TNC)
10. Vigilante costero del Maule
11. Fundación Melimoyu
12. Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia
13. Fiscalía Medioambiental (FIMA)
14. Ecosistemas
15. WWF Chile
16. Fundación Terram
17. Island Conservation
18. Oceana
19. Red de Observadores de Aves y Vida Silvestre de Chile (ROC)
20. Oikonos Ecosystem Knowledge
21. Fundación Borde Costero
22. Wildlife Conservation Society (WCS)
23. Instituto de Fomento Pesquero (IFOP)
24. Programa Caletas Sustentables (Fundación Chile)
25. Codeff central

26. Fundación Momentum
27. Alianza Marítima de Chile
28. Plataforma Costera
29. Mujeres de Mar

4.2 Modelo de articulación Mingamar

Este segundo año del programa se diseñó un modelo de articulación orientado a lograr que las organizaciones que forman parte del programa se vean a sí mismas como un ecosistema articulado en pos del cuidado de la vida, cuyas formas de ser y hacer están basadas en la confianza y la colaboración²⁶. Para alcanzar este objetivo, se determinó necesario que las organizaciones tuvieran espacios para conocerse, conectar e identificar desafíos comunes y fortalezas o recursos complementarios que les permitieran dialogar y proponer formas de colaborar y potenciarse como ecosistema.

Con este propósito, desde el Modelo de articulación se estableció que se realizarían tres encuentros anuales con las organizaciones, que dieran pie a la formación de equipos motores para impulsar iniciativas colaborativas.

4.3 Encuentros realizados

Durante 2021, los tres encuentros realizados convocaron a las 31 organizaciones activas en el programa durante el primer semestre y lograron mantener una participación transversal de 20 organizaciones en cada encuentro.

El primer encuentro, **“Desafíos que nos unen”**, tuvo lugar en marzo con el propósito de lograr un reencuentro del ecosistema de organizaciones Mingamar tras la pausa del verano, y mapear aquellos desafíos y conversaciones que mueven a las organizaciones hacia la acción y que son urgentes de sostener.

El segundo encuentro, **“Sumergiéndonos a comprender los desafíos”**, realizado a inicios de abril, permitió construir colectivamente una agenda de temas que interesara al ecosistema abordar y sostener durante el año.

El tercer encuentro, **“Explorar oportunidades de acción entre las organizaciones a partir de los desafíos declarados”**, tuvo lugar a fines de abril y estuvo destinado a la exploración en torno a la posibilidad de concretar iniciativas colaborativas que permitieran a las organizaciones apoyarse entre sí en base a sus respectivos

²⁶ Para mayor información, ver el Modelo de articulación.

desafíos. Este encuentro contribuyó a fortalecer la segunda capacidad transversal identificada por el programa, que tiene que ver con el trabajo en red y la asociatividad, y pertenece al dominio de vinculación con el entorno.

Además de estos tres encuentros, las organizaciones han sido convocadas a participar de distintos espacios formativos, como los cursos y puertos electivos, también de los Laboratorios y de la Feria de Prototipos, que formaron parte del Viaje Desafío Organizacional²⁷. Estos espacios para compartir, sumados a la estrategia de comunicación directa y transparente entre el programa y las organizaciones²⁸, han permitido la construcción de confianza tanto al interior del ecosistema, como entre éste y el programa Mingamar.

Cómo resultado de estos encuentros se obtuvo un portafolio de proyectos colaborativos que las organizaciones están interesadas en trabajar, y nombres de posibles líderes para ellos. Además se han entrevistado a articuladores de la red del ecosistema de conservación y a posibles líderes de proyectos colaborativos, para recoger ideas que orienten las actividades que se llevarán a cabo en el año 2022 que contribuyan a fortalecer la red de Mingamar e impulsar los primeros pasos de iniciativas colaborativas.

Además, durante el tercer encuentro, las organizaciones Oikonos y Island Conservation presentaron los resultados del trabajo colaborativo que estuvieron realizando, en virtud de que trabajaban en objetivos similares dentro de los mismos territorios. Según el relato de participantes de ambas organizaciones, esta colaboración funcionó en diversos niveles, desde apoyarse en el transporte y equipo disponible para salidas a terreno, hasta la formulación conjunta de postulaciones a fondos y el posterior desarrollo de la intervención tras la obtención de éstos²⁹. Sobre esto, María José Vilches de Island Conservation declaró: “Hoy estamos trabajando en mejorar la infraestructura en la isla, generando capacitaciones a las personas locales, para nosotros es muy importante dejar capacitaciones en el territorio, y seguir fortaleciendo la colaboración entre Oikonos, Island Conservation y entre las organizaciones locales, hemos visto que esto nos ha funcionado muy bien”.

27 Para mayor información sobre cursos y puertos electivos ver Capítulo 3 “Formación para el fortalecimiento de capacidades”. Para mayor información sobre Laboratorios y Feria de Prototipos ver Capítulo 4 “Acompañamiento”.

28 Para mayor información ver Capítulo 5 “Relaciones con sentido de lo humano”.

29 Para mayor información sobre esta experiencia de trabajo colaborativo ver la Cosecha del tercer Encuentro Mingamar.

Island Conservation y Oikonos también han trabajado, en conjunto con Endémica y Oceana, que también son organizaciones que participan de Mingamar, en la revista local "Ecorumbo", desarrollada por la comunidad y potenciada por el trabajo colaborativo entre organizaciones.

4.5 Registro de redes

Durante junio de 2021, se realizó un registro inicial de redes de organizaciones de defensa y conservación medioambiental. El objetivo de este ejercicio era identificar las redes de las cuales formaban parte las organizaciones de Mingamar y los proyectos colaborativos entre organizaciones que existían a la fecha y que pudieran vincularse o eventualmente recibir apoyo del programa. La sistematización del escenario de vinculación entre organizaciones de defensa medioambiental de Chile que resultó de este ejercicio, permitió a las fundaciones donantes actualizar su ámbito de influencia, y a Mingamar aumentar el conocimiento acerca del medio en que operan las organizaciones que forman parte del programa.

4.6 Equipos motor

Durante el segundo semestre de 2021, se abrió la invitación a las organizaciones que durante los encuentros expresaron interés en impulsar iniciativas de colaboración con otras organizaciones. El modelo de articulación contemplaba que estos equipos motores recibieran un acompañamiento por parte del programa que los capacitara como agentes de movilización de estas iniciativas. Durante la reunión sostenida, las organizaciones presentes visibilizaron las distintas redes en las que participaban y la gran importancia que daban a este trabajo colaborativo, confirmando su interés en tener espacios de diálogo y planificación con otras organizaciones, idealmente en formato presencial, lo que contribuyó a que el equipo Mingamar tomara la decisión de programar un encuentro presencial en 2022, siempre que el desarrollo de la pandemia lo permitiera. El programa de este encuentro presencial contemplaría un espacio en que, a través de la metodología del café mundial, las organizaciones propusieran los temas específicos sobre los que quisieran levantar iniciativas colaborativas e invitar a las demás organizaciones a sumarse.

4.7 Caracterización del ecosistema Mingamar

La experiencia de los primeros dos años de implementación del programa nos permite caracterizar el ecosistema de organizaciones Mingamar como una

comunidad muy diversa en varias dimensiones. Encontramos organizaciones que varían en tamaño, trayectoria, alcance y postura política, además de la diversidad de estrategias, enfoques y sujetos de conservación. Dada la flexibilidad de los procesos de vinculación y desvinculación del programa, el ecosistema de organizaciones no es estático, sino que se mantiene en constante transformación. Durante el segundo año, se abrió la posibilidad a organizaciones de menor tamaño, no beneficiarias de los donantes de Mingamar, de incorporarse al programa, lo que ha contribuido a evidenciar que es esta heterogeneidad la que enriquece la comunidad, al brindar un espacio para que organizaciones que no suelen coincidir, compartan sus experiencias y aprendan unas de otras. Así, las organizaciones de menor tamaño pueden beneficiarse de conocer los modelos de trabajo desarrollados por organizaciones de mayor trayectoria, a la vez que éstas se nutren del conocimiento situado de las organizaciones menores que tienen un contacto y una incidencia más directa en los territorios y comunidades de los que forman parte.

Este valor de la articulación ha sido claramente identificado por las organizaciones del programa, manifestando en diversas instancias que se trata de uno de los elementos de mayor interés para ellas en su participación en Mingamar. Durante el primer encuentro de 2021 una de las participantes afirmaba que un gran anhelo era “conocer a las personas que están detrás de las organizaciones, generar estos vínculos, ver que hay sintonía, sincronía en querer construir juntos y tener una fortaleza conjunta ante los grandes temas, porque juntos somos más. Entonces, mi alcachofazo³⁰ es generar también los espacios, una queda corta con los momentos de conversación, de conocerse más, de generar esos vínculos y descubrir, porque en estos espacios descubro personas y organizaciones con las cuales no había conversado nunca, y aprendo que tenemos cosas que podemos potenciar y generar sinergia”³¹.

Lecciones aprendidas

- Dado que las organizaciones han manifestado que la articulación es una prioridad para ellas, ha sido un acierto crear espacios para compartir y fortalecer el ecosistema de organizaciones, tanto en los encuentros destinados específicamente a eso, como dentro de los talleres sincrónicos, facilitando el trabajo en rotación de grupos pequeños. Estos espacios han propiciado y motivado el conocimiento y la conexión entre las organizaciones. Así también, las organizaciones han valorado que el

30 Expresión coloquial que significa tomar conciencia o darse cuenta de algo de pronto.
31 Para mayor información ver Cosecha Encuentro 1.

programa ponga a disposición la información de contacto de las otras organizaciones a través de la plataforma Travesía.

- No todo lo propuesto en el Modelo de articulación fue posible de realizar durante el segundo año. Se sostiene la iniciativa de creación de equipos motor para formar un semillero que impulse el trabajo colaborativo, pero no se ha logrado crear comunidades de práctica como estado evolutivo del trabajo en red, como se había planificado originalmente. Esto responde a la escucha de las condiciones de sobrecarga laboral y falta de tiempo proveniente de las organizaciones, y también a factores internos del programa, como la priorización por el fortalecimiento de capacidades y el acompañamiento de desafíos durante el segundo año de Mingamar, planificando dedicar el tercer año principalmente al objetivo de articulación.
- El objetivo de fortalecer la articulación del ecosistema de organizaciones se ha visto muy impactado por la imposibilidad de realizar trabajo territorial producto de la pandemia del COVID 19. Incorporar un componente que permitiera vincular organizaciones de un mismo territorio hubiese requerido una logística y un diseño de actividades que el programa no estaba preparado para llevar a cabo en formato virtual. Del mismo modo, fortalecer capacidades de articulación y trabajo colaborativo en torno a iniciativas de interés para las organizaciones ha resultado muy desafiante en formato virtual.

Lecciones por aprender

- Hacia el tercer año del programa se evidencia la necesidad de idear la forma de impulsar iniciativas colaborativas entre organizaciones con una incidencia cada vez menor del programa.
- Se mantiene el desafío de incorporar una dimensión territorial en la articulación de iniciativas colaborativas.

5. Relaciones con sentido de lo humano

Durante el segundo año de implementación del programa, se hizo más evidente la importancia de la estrategia de anfitriónaje, que, mediante la construcción de confianzas basada en el constante diálogo horizontal y transparente, ha animado la participación en las instancias formativas y ha contribuido a cumplir el objetivo de Mingamar de fortalecer un ecosistema de organizaciones que se conocen, confían y colaboran entre ellas. A continuación, se identifican algunos elementos clave del rol que ha cumplido el equipo de anfitriónaje tanto al servicio de las organizaciones, como del funcionamiento interno del programa.

5.1 Anfitriónaje

Desde sus inicios, el programa Mingamar ha considerado de la mayor importancia cuidar la comunicación con las organizaciones en pos de alcanzar los siguientes objetivos:

- Monitorear e incentivar la participación en las actividades del programa de manera fluida y transparente, poniendo a las personas al centro.
- Velar por la pertinencia y utilidad de las actividades del programa, contribuyendo a identificar oportunidades de colaboración horizontal y de mejora continua.
- Complementar e identificar insumos para distintas instancias del programa en base a la comunicación con las organizaciones.
- Entregar a los/las participantes información clara y oportuna para una participación de calidad en los diferentes hitos del programa.
- Velar por la confidencialidad de la información que entregan las organizaciones en su paso por Mingamar.
- Cuidar el vínculo con los/las participantes del programa, contribuyendo a la construcción de confianza entre el programa y las organizaciones.

Estos objetivos buscan que las relaciones establecidas con las organizaciones tengan coherencia con los principios de Co-responsabilidad, Pensamiento

sistémico, Celebración, Aprendizaje experiencial, Autenticidad, Bienestar y autocuidado, en torno a los cuales se estructura el programa Mingamar³².

5.2 Al servicio de las organizaciones

Como parte de la estrategia de acompañamiento para asegurar y facilitar la participación en las sesiones sincrónicas e incentivar la actividad y permanencia de las organizaciones en Mingamar, el equipo que ejerció el rol de anfitrión, ha mantenido abiertas las vías de comunicación con las organizaciones establecidas desde el inicio del programa, tanto a través de correo electrónico, teléfono y Whatsapp, mediante las cuales ha logrado establecer relaciones con una creciente cercanía y confianza, contribuyendo a crear un ambiente de empatía y colaboración que favorezca el aprendizaje en comunidad. En este contexto, anfitrión ha estado al servicio de las organizaciones, respondiendo a sus necesidades emergentes desde las posibilidades del programa.

- Frente a **dificultades de conectividad**, se han adaptado algunas instancias de interacción directa con organizaciones una a una a los momentos y a la extensión de tiempo en la cual sus condiciones eran más favorables para la conexión, como en los casos de las sesiones de evaluación Calibrando la brújula y Retrospectiva del Viaje Desafío Organizacional³³.
- Frente a **dificultades en el uso de herramientas digitales** utilizadas durante las sesiones sincrónicas, se han dispuesto manuales y guías en la Plataforma Travesía y se ha convocado a sesiones sincrónicas de capacitación, como lo fue la sesión de Miro realizada en octubre de 2021³⁴.
- Frente a **cambios en los equipos de las organizaciones**, las anfitrionas han llevado a cabo procesos de toma de contacto e introducción a nuevos participantes a las actividades del programa, para incentivar que la organización permanezca activa en Mingamar con estos nuevos viajeros y viajeras.

32 Para mayor información acerca de los procesos de anfitrión ver el Documento integrador: Prácticas y procesos Anfitrión Mingamar

33 Para mayor información sobre estas evaluaciones ver Capítulo 7 "Estrategia de Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes".

34 Disponible en Travesía.

- Frente a la **solicitud de organizaciones de profundizar en contenidos** entregados en las actividades formativas sincrónicas o en los procesos de acompañamientos, las anfitrionas han recepcionado estos pedidos y los han canalizado a la coordinación del programa para luego ofrecer vías para satisfacer la necesidad de la organización³⁵.
- Frente a la **solicitud de organizaciones de tomar contacto con otras organizaciones** con las que han interactuado en las actividades sincrónicas del programa, para proponer iniciativas colaborativas y compartir conocimientos, el equipo de anfitriónaje ha elaborado una base de datos del ecosistema de organizaciones de Mingamar con su información de contacto que ha sido dispuesta en la Plataforma Travesía y compartida directamente a las organizaciones cuando lo han solicitado³⁶.
- Frente a **dificultades para continuar participando de las actividades del programa**, producto de condiciones internas de las organizaciones, como sobrecarga laboral, falta de tiempo, de equipo o de recursos, el equipo de anfitriónaje ha llevado a cabo procesos de sondeo de estas condiciones y ha propuesto vías alternativas que permitan a las organizaciones priorizar sus proyectos sin tener que desvincularse del programa. Esto se ha traducido en que algunas organizaciones han pausado su participación temporalmente, para luego retomar al mejorar sus condiciones para ello, mientras que a otras se ha ofrecido rutas personalizadas a sus necesidades y capacidad de participación³⁷.

5.3 Al servicio del programa

En base a su conocimiento cercano de las organizaciones del programa, el equipo de anfitriónaje es fundamental en el levantamiento de información de primera fuente, contribuyendo a la toma de decisiones y al trabajo de otros equipos del programa.

- El equipo MEAL se basa en los registros de niveles de participación, asistencia a actividades, vinculaciones y desvinculaciones, para realizar las retroalimentaciones de talleres sincrónicos y la actualización de sus

35 Tal es el caso de Fundación Chile, que tras participar del curso Salud Financiera, solicitó una sesión de trabajo personalizado con Fabián Schiaffino para mejorar su pitch.

36 Disponible en Travesía.

37 Para mayor información sobre rutas alternativas para abordar el desafío organizacional, ver Capítulo 4 "Acompañamientos".

bases de datos de participación. Además, obtiene información valiosa que canaliza el equipo de anfitriónaje en torno tanto a toma de contacto entre organizaciones con el fin de levantar iniciativas colaborativas, como a declaraciones de impacto de Mingamar en el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, información que suma al cumplimiento de los indicadores del programa.

- El equipo de Metodología recibe información de las organizaciones vital para la planificación y el desarrollo de acompañamientos personalizados a las necesidades de cada organización³⁸ y para garantizar la pertinencia de las actividades formativas diseñadas por el programa.
- El equipo de Coordinación recibe las alertas que levantan las anfitrionas en cuanto a niveles de participación y cantidad de organizaciones activas en el programa, basándose en esta información para la toma de decisiones respecto a la necesidad de incorporar nuevas organizaciones para cumplir con los compromisos de Mingamar.
- Anfitriónaje ejecuta acciones de comunicación interna del programa, formando parte no solo de la estrategia de comunicación de información relevante hacia las organizaciones, sino de socialización de aprendizajes e información entre distintos equipos de Mingamar.

5.4 Seguimiento a la participación

El programa Mingamar lleva registro de la asistencia a cada actividad realizada, tanto a nivel de las organizaciones, como de cada persona. Este seguimiento permite identificar cuando una organización disminuye sus niveles de participación y levantar alertas al respecto para que el equipo de anfitriónaje tome contacto, realice un sondeo de los motivos de la baja en la presencia de dicha organización y proponga vías para que pueda mantener su vinculación si así lo desea.

De las organizaciones que formaron parte del programa desde sus inicios, cinco de ellas paulatinamente fueron dejando de participar de las actividades y de contestar llamadas, correos electrónicos y mensajes, por lo que se tomó la decisión de quitarlas de la lista de envíos de invitaciones e información del

³⁸ Para mayor información sobre el apoyo de anfitriónaje a las acompañantes externas que guiaron a las organizaciones durante el Viaje Desafío Organizacional ver Capítulo 4 "Acompañamientos".

programa. Estas cinco organizaciones que dejaron el programa en octubre de 2020 son:

- Centro de Conservación Cetácea
- Centro Ecoceanos
- National Audubon Society
- Save the Waves Coalition
- Global Nomad

Ante esta situación, durante 2021, se estableció un protocolo según el cual en los casos en que una organización declara que no está en condiciones de continuar en el programa en ningún nivel, de forma permanente, y en los casos en que una organización no ha participado de las últimas actividades ni ha respondido a las comunicaciones del equipo por distintas vías, se procede a un proceso de desvinculación.

Además del antecedente de las cinco organizaciones arriba mencionadas, durante el segundo año del programa se concretaron los procesos de desvinculación formal de las siguientes organizaciones:

Junio 2021:

- Costa Humboldt
- Pesca Sustentable (Centro de Investigación Ecos)

Noviembre 2021:

- Fundación Endémica
- Aysén Mira el Mar

Al ser consultadas por los motivos para no poder seguir participando de las actividades del programa, las cuatro organizaciones desvinculadas aludieron a la falta de tiempo y a la sobrecarga laboral.

5.5 Vinculación de nuevas organizaciones

Tras la desvinculación de 9 organizaciones entre 2020 y 2021, surgió la necesidad del programa de iniciar una campaña de vinculación con el fin de cumplir con el número de organizaciones activas comprometidas. Para ello, se abrió la posibilidad de que tanto las fundaciones donatarias de Mingamar como las

organizaciones participantes del programa, invitaran a otras organizaciones a sumarse. Estas gestiones, lideradas por los equipos de Coordinación y Anfitriónaje, permitieron conversaciones que llevarían a la incorporación de seis nuevas organizaciones a principios de 2022: Centro de Estudios Sociales de Chiloé (CESCH), Asociación Ambiental Budi Anumka, Lamara ONG, Centro Interdisciplinario de Estudio de Territorios Litorales y Rurales (CIET-LR), Laboratorio FITOECOEVO (Departamento Ciencias Ecológicas, Facultad de Ciencias, Universidad de Chile), y Aula de mar.

Lecciones aprendidas

- En este segundo año del programa, la comunicación fluida con las organizaciones ha permitido escuchar sus necesidades y adaptar las actividades del programa a ellas, para así velar por la mantención de los niveles de participación. En este sentido, las organizaciones han declarado en reiteradas ocasiones tener poco tiempo y gran sobrecarga laboral, por lo que ha sido un acierto mostrar flexibilidad y adaptarse a sus posibilidades al momento de convocarlas especialmente a actividades de evaluación que responden a una necesidad del programa más que de las organizaciones.
- En términos del seguimiento a los niveles de participación durante el programa, se confirma que las organizaciones dan gran valor a los procesos de acompañamiento personalizado. El proceso de acompañamientos del viaje desafío organizacional permitió aumentar la participación de algunas organizaciones que hasta entonces no habían tenido una asistencia regular a las actividades del programa. También permitió que cada organización invitara a nuevos integrantes de sus equipos a sumarse al proceso y a acercarse a Mingamar. Esto podría significar una mayor participación en otras actividades del programa, tanto formativas como de articulación.
- Para mantener un registro ordenado, ha sido necesario elaborar un protocolo mediante el cual proceder en casos de desvinculación de organizaciones. Hacia 2022, sería importante desarrollar también un protocolo de vinculación, que defina no solo criterios para incluir nuevas organizaciones, sino también fechas y medios mediante los cuales recopilar la información necesaria de estos nuevos ingresos.

Lecciones por aprender

- Hacia el último año del programa, persiste y se profundiza la reflexión sobre los alcances del rol entre acompañar lo suficiente para que las personas puedan seguir el ritmo del programa y dar el espacio suficiente para que sea una participación corresponsable y autogestionada, dando paso paulatino a una autonomía cada vez mayor, en que las relaciones y dinámicas de colaboración establecidas entre organizaciones se mantengan sin necesidad de mediación de parte del programa.

6. Estrategia de monitoreo, evaluación, transparencia y aprendizajes.

Durante el segundo año de ejecución del programa Mingamar se continúa con la implementación de la estrategia de recolección y análisis de información que permitió:

- i. Monitorear el avance de los indicadores del Programa en función de las metas propuestas
- ii. Evaluar periódicamente el alcance de los objetivos planteados y tomar decisiones a partir de los hallazgos obtenidos
- iii. Hacer visibles y transparentes los avances de Mingamar a todos los involucrados según el rol que cumplen en el Programa, donantes, donatarias participantes, equipo y actores externos interesados
- iv. Sintetizar los aprendizajes identificados por las personas vinculadas a Mingamar, diferenciando aquello que ya hemos aprendido y aquello que aún tenemos por aprender.

Para la ejecución de la estrategia de monitoreo, evaluación, transparencia y aprendizajes se implementaron una serie de acciones para proveer información pertinente y útil al equipo Mingamar, facilitar los procesos de toma de decisiones e integrar la mejora continua como principio transversal, como se menciona a continuación en cada una de las dimensiones de la estrategia:

Monitoreo: Las acciones de monitoreo del programa Mingamar hacen referencia a la recolección de información de forma permanente que permite evidenciar el progreso de los indicadores asociados a los resultados (outcomes) y productos (outputs) del programa, en función de las metas definidas. Se incluyen indicadores cuantitativos y cualitativos. El monitoreo además permite evidenciar la participación de las personas y organizaciones participantes del programa mingamar lo que se evidencia en las fichas de organización desarrolladas en el programa Tableau.

Evaluación: La evaluación busca aproximarse al alcance de los objetivos planteados en el marco de planificación del programa y evidenciar los avances. De acuerdo a la naturaleza de Mingamar, como programa de fortalecimiento de capacidades, las acciones de evaluación los cuatro niveles de evaluación propuestos en el Modelo Kirkpatrick para programas de formación:

- **Nivel de reacción:** Grado en el que los participantes encuentran la capacitación útil y relevante.
- **Nivel de aprendizaje:** Grado en el que los participantes adquieren los conocimientos, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso previsto en función de su participación a lo largo del programa. Este nivel de aprendizaje se aborda a partir de la percepción de aprendizaje de quienes asisten a las sesiones de formación.
- **Nivel de comportamiento:** Grado en el que los participantes aplican o integran lo que aprendieron durante la formación en su trabajo. Desde Mingamar, se aborda desde la percepción de quienes participan activamente en el programa.
- **Nivel de resultados:** Grado en el que los resultados ocurren como efecto de las acciones impulsadas por el programa Mingamar.

Durante el segundo año de implementación del programa se llevaron a cabo 2 instancias de evaluación: Calibrando la brújula y Retrospectiva del viaje de Desafío Organizacional, realizadas durante los meses de agosto de 2021 y enero de 2022, respectivamente.

Transparencia: La dimensión de transparencia hace referencia a la rendición de cuentas periódica a los donantes y a las personas participantes, lo que implica una serie de acciones de gestión de la información, acceso a la información a los resultados de la implementación, comunicación oportuna sobre cambios en la implementación e instancias de para la retroalimentación del programa.

Cabe anotar, que la divulgación de información está mediada por la protección de datos personales y datos que hacen alusión a las características y estado de las organizaciones participantes participantes de las instancias de evaluación.

Aprendizajes: La dimensión de aprendizaje hace referencia a la recolección de lecciones aprendidas, de lecciones identificadas pero que aún no se han incorporado como aprendizaje o lecciones por aprender, y de recomendaciones dadas por las personas que hacen parte de Mingamar. Estos aprendizajes se relacionan y en ocasiones, se derivan, de los procesos de monitoreo y evaluación, y se hacen evidentes en los espacios de transparencia del programa. También incluye la identificación de hitos y la descripción cronológica de la implementación.

6.1 Proyectos MEAL

La implementación de la estrategia de monitoreo, evaluación, transparencia y aprendizajes en las acciones cotidianas del programa Mingamar son ejecutadas por el círculo MEAL, el cual se ve fortalecido en equipo durante el segundo año de implementación del programa. Las acciones de la estrategia se dividen en proyectos los cuales buscan dar respuesta y canalizar las acciones correspondientes a cada una de las 4 dimensiones de la estrategia, los proyectos son priorizados de acuerdo a la capacidad de operación y necesidades del programa en general, cada uno de estos proyectos desagrega una serie de actividades las que están descritas con marco temporal en el cronograma MEAL³⁹, documento de planificación utilizado por el círculo MEAL.

A continuación se describen los proyectos priorizados durante el segundo año de ejecución del programa Mingamar:

- i. **Documentación:** La documentación hace referencia a las acciones de documentación del segundo año de ejecución del programa Mingamar y comprende acciones de mirada retrospectiva para identificar qué pasó, cómo ocurrió y qué aprendimos o podríamos aprender de ello. Es a la vez, un ejercicio de transparencia, en el que explicamos qué se pretendía realizar contando lo que llevamos a cabo, destacando cómo el programa se adapta a los retos internos y externos que experimentamos.
- ii. **Gestión documental:** Durante el segundo año se hace evidente la necesidad de organizar y disponibilizar un orden lógico y consensuado de toda la información, documentos y archivos que producen los círculos de trabajo del programa Mingamar. Es por ello que se diseña un modelo de gestión documental que promueve la eficiencia de los procesos de

39 Cronograma MEAL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1U0J4WShuc7IZdQRikLO8Q_hZjwdYcuCS/edit#gid=244213592

gestión de la información mediante la adopción de criterios normalizados y buenas prácticas. El Modelo proporciona una visión integral de los distintos ámbitos de la gestión documental y facilita la conservación y disponibilidad de los documentos, estableciendo las claves necesarias para poder aplicar decisiones relativas a los mismos en cualquier momento de su ciclo de vida.

El modelo implementado se diseña a partir de la identificación de necesidades particulares del programa relacionadas al orden de carpetas, archivos y documentos, estandarización para el registro de carpetas y documentos mediante nomenclatura con criterio cronológico, gestión de la información de las organizaciones participantes del Programa e implementación de un directorio de los documentos y carpetas esenciales para la gestión y operación de los círculos de trabajo del equipo Mingamar.

- iii. Retroalimentación:** Las acciones para la mejora continua que se implementan en el segundo año de ejecución del programa Mingamar responden al nivel de evaluación de reacción, para lo cual se implementan cuatro instrumentos o instancias de retroalimentación, las encuestas de reacción y motorolas los cuales se aplicaron en cada sesión sincrónica a participantes y equipo de trabajo respectivamente, sondeo a la programación realizado para evaluar la pertinencia de la programación 2021 y sesiones de retroalimentación abiertas para personas y organizaciones participantes denominadas “comité de retroalimentación”.

La retroalimentación como proyecto priorizado de MEAL, tiene como propósito contribuir a integrar de forma ágil, temprana y frecuente aprendizajes y sugerencias referentes a las actividades que comprende y ejecuta el programa Mingamar.

- iv. Evaluación:** Las instancias de evaluación realizadas durante el segundo año de implementación del programa corresponden a los niveles de evaluación de aprendizaje, de transferencia y de resultados, los cuales se midieron durante 2 instancias de evaluación intermedias denominadas “Calibrando la brújula” y “Retrospectiva del viaje de desafío organizacional”. Los resultados obtenidos de estas instancias de evaluación contribuyeron a conocer el estado de capacidades organizacionales en relación a las actividades de fortalecimiento

ejecutadas en el marco del programa Mingamar. Las instancias de evaluación y sus respectivos resultados son insumos para el seguimiento al marco de planificación del programa y para la elaboración de reportes para las fundaciones donantes.

- v. Fichas organizacionales:** Durante el primer año de implementación de Mingamar se elaboraron reportes a cada una de las organizaciones participantes de Mingamar el cual contenía los resultados del cuestionario de caracterización organizacional y de entrevistas iniciales, durante el segundo año se evidenció la necesidad de que las organizaciones siguieran contando con un documento que respalde y dé cuenta de su paso y de las interacciones con el programa, de fácil lectura y con el diseño gráfico característico del programa. Es así, como hacen las fichas organizacionales las cuales se desarrollan en el programa de gestión y visualización de información Tableau, éstas contienen información sobre participación, evaluación de capacidades organizacionales, procesos de abordaje de desafíos organizacionales e información de articulación con el ecosistema Mingamar.
- vi. Modelo de capacidades:** Mingamar fue diseñado como un programa de fortalecimiento de capacidades, basado en el modelo del Centro Universitario de Stanford sobre Filantropía y Sociedad Civil (Stanford PAC)⁴⁰. El modelo original contempla 14 elementos de capacidad o elementos básicos que toda organización necesita tener desde el foco de la efectividad organizacional⁴¹ el cual se evaluó mediante la aplicación del cuestionario de Caracterización Organizacional CCO. En base a este modelo es que en el primer año de implementación Mingamar establece su línea base. Sin embargo, durante el segundo año de mingamar en el contexto de la medición y seguimiento intermedio de capacidades organizacionales de las organizaciones participantes, es que el modelo de fortalecimiento de capacidades referente pasa por un periodo de análisis, evaluación y cuestionamiento con el propósito de generar las condiciones y criterios de pertinencia del modelo utilizado por el programa.

40 "Integrating Capacity and Strategy - Stanford PACS." <https://pacscenter.stanford.edu/publication/integrating-capacity-and-strategy-a-handbook-for-next-generation-grantmakers-and-grantees/>.

41 La definición de estos elementos se encuentra en "Integrating Capacity and Strategy - Stanford PACS." <https://pacscenter.stanford.edu/publication/integrating-capacity-and-strategy-a-handbook-for-next-generation-grantmakers-and-grantees/>.

6.2 Técnicas aplicadas para la recolección de información

Las técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa que aportan a la estrategia MEAL se describen a continuación, señalando a quién, cuándo y cómo se aplican y cómo alimentan la estrategia.

1. Entrevistas semiestructuradas

Instrumento para obtener información cualitativa sobre el estado de las organizaciones en relación a sus capacidades organizacionales. A su vez, se constituye como un espacio para escuchar preguntas e inquietudes de las organizaciones participantes acerca del Programa.

A quién se aplica: Equipos de organizaciones participantes.

Cuándo se aplica: Durante la implementación del segundo año se realizó en el marco de la evaluación intermedia denominada “calibrando la brújula” y durante la evaluación del viaje de desafío organizacional denominado “Retrospectiva del viaje de desafíos”.

Cómo se aplica: Herramienta con preguntas abiertas y/o tópicos de conversación en la que se requieren tres roles:

- i. La entrevistadora facilita la conversación, propone las preguntas y contrapreguntas.
- ii. La o las personas entrevistadas quienes hacen parte del equipo de cada organización participante.
- iii. Documentadora quien toma notas lo más literales posibles sobre las preguntas planteadas por la entrevistadora y las respuestas de las personas entrevistadas. La herramienta se aplica virtualmente.

Relación con acciones MEAL:

- Evaluación: Aporta información al seguimiento de la línea de base y marco de planificación.

2. Encuestas de reacción Encuentros Sincrónicos

Instrumento para obtener información sobre el conocimiento del propósito de las sesiones que tienen las personas participantes, la utilidad de contenidos abordados en cada sesión, los aprendizajes derivados de la sesión, elementos destacados de las sesiones y las mejoras sugeridas.

A quién se aplica: Equipos de organizaciones participantes en sesiones sincrónicas.

Cuándo se aplica: Al cierre de cada sesión.

Cómo se aplica: Herramienta en formato virtual MENTI con preguntas abiertas y cerradas.

Relación con acciones MEAL:

- Monitoreo: Aporta información para los indicadores de proceso.
- Transparencia: Es una fuente de retroalimentación de las actividades del Programa.

3. Motorola

Instrumento empleado para recolectar información del equipo acerca de su desempeño en las sesiones sincrónicas identificando los aspectos percibidos como “positivos” durante la sesión, los aspectos por mejorar y los ajustes requeridos para futuros encuentros nacionales.

A quién se aplica: Equipo Mingamar.

Cuándo se aplica: Al cierre de cada sesión sincrónica.

Cómo se aplica: Herramienta con preguntas abiertas en formato MENTI.

Relación con acciones MEAL:

- Seguimiento: Aporta información asociada a los indicadores de producto.
- Transparencia: Evidencia en el equipo los retos a asumir en otras sesiones sincrónicas.
- Aprendizaje: Aporta información sobre los aspectos metodológicos, herramientas tecnológicas y cómo el equipo percibe la participación e interés de las personas y organizaciones participantes.

4. Sondeo programación

Los sondeos son instancias de evaluación y/o retroalimentación emergentes y responden a necesidades de recoger información de forma ágil y oportuna para el diseño y/o retroalimentación del programa Mingamar.

A quién se aplica: Personas representantes de las Organizaciones participantes.

Cuándo se aplica: Temporalmente de acuerdo a la necesidades del programa.

Cómo se aplica: El círculo de anfitriónaje, mediante un formulario de google, solicita a las organizaciones que respondan una serie de preguntas abiertas y cerradas en un determinado tiempo y con foco en temas específicos relacionados a las posibilidades y elementos claves para la programación del programa.

Relación con acciones MEAL:

- Monitoreo: aporta información para el diseño y/o retroalimentación del programa.
- Evaluación y retroalimentación: Provee de orientaciones para la toma de decisiones relacionadas a las actividades promovidas y ejecutadas por el programa Mingamar.

5. Grupo focal

La técnica de “grupo focal” es utilizada para la implementación de los comité de retroalimentación el cual consiste en realizar entrevistas grupales dirigidas por una o más moderadoras a través de un guión de preguntas y temas.

A quién se aplica: Personas representantes de las Organizaciones participantes.

Cuándo se aplica: Periódicamente cada 3 meses o de acuerdo a las necesidades del programa.

Cómo se aplica: Herramienta con preguntas abiertas y/o tópicos de conversación en la que se requieren tres roles:

- i. La entrevistadora facilita la conversación, propone las preguntas y contrapreguntas.
- ii. La o las personas entrevistadas quienes hacen parte del equipo de cada organización participante.
- iii. Documentadora quien toma notas lo más literales posibles sobre las preguntas planteadas por la entrevistadora y las respuestas de las personas entrevistadas. La herramienta se aplica virtualmente.

Relación con acciones MEAL:

- Monitoreo: aporta información para el diseño y/o retroalimentación del programa.
- Transparencia: Es una fuente de retroalimentación de las actividades del Programa y donde se da cuenta de los avances y acciones realizadas.

6.3 Formatos de divulgación y generación de diálogo

La información recopilada y analizada se presenta a través de diferentes formatos, tiene usos diferentes y va dirigido a perfiles específicos dentro del programa. La **Tabla 1** muestra estos formatos de divulgación que sirven como insumo para la generación de diálogos entre los principales actores del programa Mingamar.

Instrumento	Descripción	A quién va dirigido
Ficha Organizacional	Documento que sintetiza el proceso vivido por la organización en Mingamar, desde el levantamiento de la línea de base, evaluaciones intermedias y final. Contiene el autoreporte de cambios en las capacidades durante 3 momentos en los 3 años de implementación del programa, las recomendaciones del equipo sobre las fortalezas y oportunidades en fortalecimiento organizacional, la evolución de los desafíos de aprendizaje desde la perspectiva de la organización e información sobre interacciones y articulación con otras organizaciones participantes del programa.	Organizaciones Participantes

Instrumento	Descripción	A quién va dirigido
Documentación por ciclo	Documento que sintetiza la lectura cronológica y los aprendizajes del Programa. A la fecha, se han realizado documentaciones correspondientes a 2 documentaciones (año 1 y año 2).	Donantes. Organizaciones participantes Equipo Mingamar. Público general.
Documentos de cosecha y retroalimentación	Documento compilatorio de las memorias de las distintas instancias o eventos ejecutadas en el programa tales como Comités de retroalimentación o integración de los instrumentos Encuesta de reacción y motorola.	Donantes. Organizaciones participantes. Equipo Mingamar.
Reporte al marco de planificación	Documento de seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas dispuestas en el marco de planificación del programa Mingamar. La elaboración de estos reportes tienen una periodicidad trimestral.	Equipo Mingamar.
Reportes a los donantes	Reportes de gestión a las donantes, ajustados a los formatos y requerimientos de cada organización filantrópica.	Donantes

Lecciones aprendidas durante la implementación de la estrategia MEAL

- La implementación de la estrategia MEAL, de todas las acciones asociadas y en particular de las instancias de evaluación y retroalimentación, han sido muy bien recibidas por las organizaciones participantes incluso siendo referentes para sus propias instancias de evaluación y para sus desafíos. Las organizaciones han declarado “interés por saber cómo Mingamar estructura sus acciones de monitoreo”, han destacado la “Importancia visualizar la información resultante porque muestra que se ha hecho algo concreto al participar en Mingamar” y mencionado que “las instancias de monitoreo y evaluación con personas expertas ayudan a tener una visión panorámica de cómo están las organizaciones, es como ir al sicólogo)”.
- Las instancias de evaluación e instrumentos utilizados requieren de una mirada crítica desde la pertinencia de su aplicación, deben estar en conexión con las necesidades de sostener dichas instancias y con los resultados que se quieren obtener. Éstas deben ser flexibles y pertinentes, en sus formatos, las conversaciones más nutritivas en términos de información son las abiertas, ya sean espontáneas o cuidadosamente diseñadas, entre ellas se encuentran los comité de retroalimentación, las conversaciones con anfitrionas e instancias de evaluación intermedias. El diseño de instrumentos no sólo ha debido estar orientado a recolectar hallazgos generales del programa en función de su marco de planificación, sino que han debido servir como insumo para que el equipo tome decisiones.
- La información que produce el programa Mingamar es cuantiosa por lo que la necesidad de contar con un equipo de trabajo y acuerdos para la gestión de información y documentación ha sido relevante para crear una estrategia eficiente y responder a las necesidades del programa Mingamar y de sus círculos de trabajo.

Lecciones por aprender de la estrategia MEAL:

- Si bien los proyectos y procesos MEAL han sido cuidadosamente diseñados de acuerdo a diversas necesidades del programa, se evidencia que existe la oportunidad de simplificar y/o priorizar las acciones asociadas a los proyectos.
- Para el año 3 se evidencia el desafío de implementar la evaluación final considerando los aprendizajes del proceso de evaluación intermedia.

7. Plataforma Travesía

Travesía es la plataforma digital del Programa Mingamar, nacida en el contexto de la pandemia del COVID 19, para responder a la necesidad de transformar un programa que inicialmente había sido pensado con actividades presenciales, en uno casi completamente virtual. La página es soportada por la plataforma Wordpress y administrada por el equipo Mingamar, quien se encarga de inscribir usuarios/as y cargar los contenidos pertinentes a las distintas etapas del programa.

7.1 Usuarios/as

Se otorga acceso a Travesía a los/las integrantes de las organizaciones que han participado del programa en alguna etapa. También pueden acceder a la plataforma integrantes del equipo Mingamar, docentes, acompañantes y otros/as colaboradores/as externos/as que han contribuido con el programa en distintas instancias.

Para acceder a la plataforma, una vez creado el/la usuario/a por parte de los/las administradores/as de la plataforma, el/la participante debe ingresar y crear su contraseña de acceso.

Los accesos otorgados a la plataforma se mantienen vigentes por el tiempo de duración del programa, incluso en los casos en los que organizaciones han sido desvinculadas (ya sea por solicitud propia o inactividad)⁴², los/las usuarios/as creados/as no son eliminados, manteniendo la posibilidad de que los/las antiguos participantes continúen informándose de las actividades del programa y teniendo acceso a los materiales que éste disponibiliza en la plataforma.

7.2 Usos de la plataforma

Al ingresar a la plataforma, los/las participantes pueden acceder a una guía de navegación por Travesía que les brindará una introducción a las actitudes de aprendizaje recomendadas, un recorrido virtual con preguntas frecuentes, glosario del lenguaje utilizado en la plataforma, y una serie de guías de uso de los softwares, aplicaciones y otras herramientas tecnológicas utilizadas en la navegación.

42 Para mayor información sobre este proceso consultar Capítulo 6 "Relaciones con sentido de lo humano".

Además, en la plataforma se encuentra el Calendario del programa para el año en curso, y una sección de “Ecosistema” en que los/las participantes pueden ver información de contacto junto a los propósitos, objetivos y territorios en que trabajan otras organizaciones del programa, con el fin de identificar objetivos y áreas de trabajo comunes y fomentar la colaboración.

Por último, desde sus inicios en 2020, Travesía ha funcionado como repositorio de los contenidos ofrecidos en las distintas instancias virtuales formativas sincrónicas del programa Mingamar.

7.3 Repositorio de contenidos

Se encuentran disponibles en la plataforma Travesía grabaciones de las sesiones sincrónicas sostenidas vía Zoom, bibliografía, ejercicios y otros materiales complementarios de las siguientes actividades:

2020

- Primer Encuentro Nacional
- Lanzamiento del Programa
- Videoconferencia de Ronald Sistek “Narrativas emergentes en un mundo complejo e incierto”
- Videoconferencia de Rowan Simonsen “Facilitar la colaboración y participación en línea”
- Segundo Encuentro Nacional
- Curso “Comunicación con estrategia y sentido”
- Curso “Construir futuros midiendo lo que importa”

2021

- Primer Encuentro Nacional “Desafíos que nos unen”
- Segundo Encuentro Nacional “Sumergiéndonos a comprender los desafíos”
- Tercer Encuentro Nacional “Posibilidades de trabajo conjunto”
- Curso “Comunicación con estrategia y sentido”
- Curso “Construir futuros midiendo lo que importa”
- Curso “Equipos sanos y colaborativos”
- Curso “Salud Financiera”
- Desafío Organizacional
- Puertos electivos Descubrir
- Puertos electivos Idear

7.4 Estilo y diseño del sitio

Durante 2021, Travesía ha fortalecido la identidad gráfica de Mingamar, estableciendo una paleta de colores y un diseño característico que se replican transversalmente en los distintos espacios de relación con los/las participantes del programa (presentaciones, correos electrónicos, redes sociales).

En la misma línea, se ha determinado el uso de un lenguaje sencillo y directo que contribuya al flujo de navegación por la plataforma⁴³. El texto en Travesía cumple el rol del facilitador en una sesión presencial, por tanto debe propender a un lenguaje muy claro que permita a el/la participante entender y disfrutar la experiencia asincrónica.

La unidad básica que estructura los contenidos en Travesía son los “Viajes” (“Courses” en términos de LearnDash), que corresponden a la versión asincrónica de actividades o procesos formativos que se han desarrollado anteriormente en el programa de forma sincrónica. La página de inicio alberga en una grilla todos los Viajes clasificados por año y ordenados por fecha. En general, el Viaje asincrónico se publica en Travesía la misma semana en que se ha realizado la actividad sincrónica.

La estructura de cada Viaje varía dependiendo de la envergadura de la actividad. Si se trata de un taller, encuentro o charla de una sesión, la disposición de los contenidos es en una única vista, mientras que si se trata de un curso de varias sesiones, el material se estructura en “Puertos”. Cada Puerto corresponde a una sesión sincrónica realizada, en la cual los temas y actividades se desarrollan de manera secuencial y articulada para integrar comprensiones teóricas, métodos de aplicación práctica y experiencias compartidas.

7.5 Diseño metodológico

Para garantizar la funcionalidad de la plataforma como repositorio de contenidos en términos de su coherencia con las actividades sincrónicas del programa, el equipo a cargo del diseño de estas sesiones, elabora también un guión para disponibilizar material asincrónico en Travesía. Para este fin, se determinó seguir la secuencia didáctica según la cual se estructuraban los contenidos durante las sesiones sincrónicas y disponer los materiales de los cursos dentro de cada Puerto de los Viajes de Travesía de acuerdo a ella. Esta secuencia consiste en un ciclo

⁴³ Para mayor información sobre este tema consultar el Manual de normas gráficas y estilo de redacción para Travesía.

iterativo en el que se organizan las actividades con una lógica pedagógica que facilita y articula la experiencia de aprendizaje de los/las participantes. Consta de 5 fases:

1. **Conecta:** Los/las participantes se vinculan por primera vez con el tema de estudio y lo relacionan mentalmente con experiencias y conocimientos previamente adquiridos.
2. **Amplía:** Los/las participantes nutren sus conocimientos en el tema, a partir de fuentes estructuradas (definiciones y conceptos) provistas por el/la docente, el/la facilitador/a, o sus pares. En esta fase se disponibilizan recursos.
3. **Comparte:** Los/las participantes intercambian y socializan en torno a sus propios conocimientos y experiencias. Esta fase se basa en la construcción colectiva de conocimientos.
4. **Aplica:** Los/las participantes interiorizan y ponen en práctica lo aprendido, consolidando y/o creando nuevos conocimientos. En esta fase se utilizan las herramientas y metodologías.
5. **Cierra:** Los/las participantes realizan una pausa de reflexión para tomar conciencia y control sobre los procesos de pensamiento y aprendizaje antes de continuar con el siguiente Puerto.

Además del material de los cursos, durante 2021 Travesía funcionó como soporte para el Viaje Desafío Organizacional, brindando vistas diferenciadas para el grupo de usuarios/as que contaban con una acompañante asignada, de aquellos/as usuarios/as que no participaron del proceso. En este Viaje, la disposición de los contenidos fue determinada de acuerdo a la ruta metodológica del doble diamante que se siguió con las organizaciones para abordar sus desafíos⁴⁴. De este modo, los puertos del viaje corresponden a las siguientes fases: Problema inicial; descubrir; definir; idear; seleccionar; prototipar y testear, lo que incluye el material de los tres laboratorios desarrollados como parte de este proceso.

Además de las sesiones de acompañamiento y los laboratorios, se ofrecieron 6 puertos electivos como parte de la ruta metodológica para abordar los desafíos organizacionales⁴⁵, los cuales fueron puestos a disposición en Travesía agrupados

44 Para mayor información sobre este proceso formativo, ver Capítulo 4 "Acompañamientos".

45 Para mayor información ver Capítulo 2 "Formación para el fortalecimiento de capacidades organizacionales".

como “Puertos electivos Descubrir” y “Puertos electivos Idear”, manteniendo la lógica de que la experiencia de aprendizaje asincrónica debía responder a la misma ruta metodológica que las sesiones sincrónicas.

7.6 Apoyo al trabajo remoto

Desde su creación, la plataforma ha debido enfrentar desafíos relacionados con responder al contexto de la pandemia y la transición a la virtualidad que ella ha supuesto. A través del aprendizaje virtual, y las herramientas y aplicaciones digitales, Mingamar ha logrado llevar la facilitación a espacios no presenciales. La posibilidad de acceder al contenido del programa de forma asincrónica a través de la plataforma, contribuyó a incentivar la participación de aquellas organizaciones que, por encontrarse en locaciones remotas, no cuentan con una conectividad suficiente para participar de las sesiones sincrónicas. Carolina Bustamante, de Fundación Endémica, declaró durante la evaluación intermedia “Calibrando la brújula”⁴⁶ que “si bien no hemos podido participar mucho, sí nos apoyamos mucho en saber que está la posibilidad de que nos tiendan una mano y de que podemos ir a la página de Travesía a buscar información que nos puede colaborar en los desafíos que vamos teniendo. Así lo hemos hecho hasta el momento (...). Ya que es muy difícil para nosotros tener conexión para poder participar de las actividades sincrónicas, tener disponible el material de forma asincrónica es muy útil porque podemos descargar los archivos en nuestro disco duro y volver a mirarlos después sin conexión”.

Lecciones aprendidas

- Durante 2021 se produjo la necesidad de medir el uso y evaluar la utilidad de la plataforma Travesía, para lo cual se incorporó un breve sondeo al respecto en las sesiones de Retrospectiva del Viaje Desafío Organizacional, sostenidas con algunas organizaciones entre diciembre de 2021 y enero de 2022⁴⁷. El resultado que este sondeo arrojó fue que la frecuencia de uso de la plataforma por parte de los/las participantes era muy baja, respecto a lo cual se indicaron dos causas principales: la primera de ellas, que la plataforma era percibida como poco intuitiva en cuanto a la disposición de contenidos, lo que dificultaba la navegación. La segunda indicaba que la plataforma no respondía a una necesidad actual de las organizaciones, puesto que solo funcionaba como repositorio de contenidos y no ofrecía otras posibilidades.

46 Para mayor información sobre esta evaluación ver Capítulo 6 “Estrategia de Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes”.

47 Para mayor información ver Capítulo 6 “Estrategia de Monitoreo, Evaluación, Transparencia y Aprendizajes”.

- Algunas de las personas que han integrado el equipo encargado de mantener y actualizar la plataforma consideran que desde el momento en que se incorporó la secuencia didáctica, la disposición de los contenidos en la plataforma ha respondido a la estructura metodológica del programa, lo que ha hecho que su uso sea menos intuitivo, ya que requiere del manejo de determinados conceptos y de mayores conocimientos respecto a la ruta metodológica.
- En base al sondeo realizado, las organizaciones declaran que la articulación y el intercambio entre ellas es una necesidad a la que consideran que la plataforma podría contribuir. Para responder a ello, se ha programado implementar una nueva sección en la plataforma que sirva de “red social” en que las organizaciones puedan relacionarse desde sus perfiles, contribuyendo a la articulación del ecosistema.

Lecciones por aprender

- Hacia 2022 se mantiene el desafío de encontrar una forma eficiente de incentivar la navegación de las organizaciones por el sitio y de maximizar la utilidad de la plataforma en el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Otro desafío para abordar en el 2022 es que la plataforma sea un espacio para la interacción, visualización y/o identificación entre las organizaciones participantes del programa.

8. Conclusiones

8.1 Fortalecimiento de capacidades

En esta línea, durante el segundo año, se desarrollaron 4 cursos y 6 puertos electivos. Los cursos estuvieron dedicados a fortalecer las capacidades de planificación y adaptabilidad; monitoreo y evaluación; comunicación estratégica; liderazgo; comunicación interpersonal y colaboración; y salud y gestión financiera. Los puertos electivos, por su parte, fueron destinados a acompañar los desafíos de cada organización, abordando temáticas de su funcionamiento interno.

La estrategia de evaluación de las instancias formativas sincrónicas evidencia un alto nivel de satisfacción de parte de las organizaciones con la utilidad de los contenidos entregados. A la vez, queda claro que uno de los principales desafíos que ellas identifican es lograr traspasar esos contenidos a las demás personas de sus equipos, especialmente al nivel de establecer nuevas prácticas o incorporar nuevas herramientas.

En cuanto al diseño de las sesiones, los/las participantes han valorado muy positivamente los ejercicios prácticos que les permiten acercar los contenidos directamente a la realidad del trabajo cotidiano de las organizaciones de defensa socioambiental. Así mismo, han comentado valorar especialmente las instancias para compartir y escuchar las experiencias de otras organizaciones respecto a cada tema.

En términos de los índices de participación a las actividades sincrónicas, las organizaciones demuestran un importante compromiso con el programa, al no solo asistir a las sesiones, sino mantener una participación activa que beneficia al flujo de los talleres. Sin embargo, se evidencia que las actividades realizadas durante el segundo semestre tienen porcentajes de asistencia cada vez menores a medida que avanza el año. Esto podría responder a que son meses de mayor intensidad y demanda laboral para las organizaciones, por lo que sus posibilidades de destinar tiempo y recursos a actividades de fortalecimiento se ven reducidas. Otra posible explicación para la disminución en la asistencia podría ser que algunas organizaciones, al no lograr seguir la ruta propuesta para abordar el desafío organizacional, se hayan sentido desconectadas de las temáticas de los puertos electivos. También se levanta la reflexión en torno a que el nombre de “puertos electivos” haya podido transmitir un mensaje de que éstos tenían una menor importancia en relación a los cursos, o de que se incentivaba que las

organizaciones eligieran participar solo de los puertos que consideraran de mayor pertinencia para ellas.

Una importante innovación implementada durante este periodo, ha sido la Plataforma Travesía, que permite ofrecer experiencias de aprendizaje asincrónico, diseñadas para mantener la coherencia con la ruta formativa y la metodología que siguen las sesiones sincrónicas. Esto ha sido especialmente valorado por las organizaciones que tienen menor conectividad, a quienes permite mantenerse conectadas con el programa a pesar de no contar con condiciones óptimas para el aprendizaje online.

8.2 Acompañamiento a desafíos organizacionales

Para abordar este objetivo, durante el segundo año de implementación del programa se desarrollaron dos procesos de acompañamiento personalizado a las organizaciones: el ciclo de mentorías y el “Viaje Desafío Organizacional”. El primero estuvo estrechamente ligado a los cursos “Comunicación con estrategia y sentido” y “Construir futuros midiendo lo que importa” y permitió profundizar en contenidos entregados durante los talleres sincrónicos. La evaluación aplicada al finalizar este ciclo de mentorías arrojó que los participantes se sentían satisfechos con la ayuda que recibieron para abordar sus desafíos, con los espacios que tuvieron para resolver dudas y con las orientaciones recibidas en cuanto a siguientes pasos. El menor nivel de satisfacción detectado en esta evaluación estuvo relacionado a las posibilidades que el proceso de mentorías brindó de conocer y conectar con otras organizaciones. Este resultado era esperado, puesto que se trató de un proceso individual de cada organización que no contemplaba la articulación entre organizaciones dentro de sus objetivos.

El ciclo de mentorías evidenció la necesidad de diseñar un modelo de acompañamiento no necesariamente vinculado a la oferta de actividades formativas del programa, sino personalizado a la medida de las necesidades específicas de las organizaciones. Como consecuencia de esto, el Viaje Desafío Organizacional inició con una sesión que se sostuvo con cada organización en el marco de la evaluación “Calibrando la brújula”, durante la cual se realizó un levantamiento de posibles desafíos a abordar en el acompañamiento. Esta sesión permitió no solo designar a cada organización una acompañante con experiencia afín a su desafío, sino también adelantar el proceso de sondeo de necesidades en función de aprovechar al máximo las horas de acompañamiento en alcanzar una solución adecuada.

Para el Viaje Desafío Organizacional se determinó utilizar la metodología del Doble Diamante, que estableció una ruta a través de la cual los participantes transitaron desde el descubrimiento y definición de un problema hasta el prototipado y testeado de una solución.

Este segundo proceso de acompañamientos nuevamente evidenció la diversidad existente en el ecosistema de organizaciones Mingamar, esta vez también en lo que respecta a sus desafíos organizacionales. Los problemas identificados variaron considerablemente tanto en los temas o capacidades a los que se vinculaban, como en su escala, magnitud o alcance, y del mismo modo variaron las soluciones posibles, el camino para llegar a ellas y tiempo que tomó hacer todo el proceso. A pesar de ser éste un proceso con una metodología pensada para adaptarse a las necesidades específicas de las organizaciones, de todos modos hubo algunas para las cuales no hacía sentido la ruta propuesta y requirieron del diseño de una vía alternativa que les resultara más beneficiosa.

El Viaje Desafío Organizacional implicó, entre otras cosas, que nuevas personas de las organizaciones, que hasta ese momento no habían participado de las actividades del programa Mingamar, se sumaran al proceso de acompañamiento, lo cual en muchos casos fue un factor decisivo en el éxito de la solución diseñada por la organización.

Tanto en la evaluación del ciclo de mentorías, como del acompañamiento del Viaje Desafío Organizacional, los comentarios de las organizaciones reflejaron su agradecimiento y satisfacción con ambos procesos, los que fueron considerados como de gran utilidad en virtud de la personalización del trabajo realizado.

En términos de fortalecimiento de capacidades, durante los procesos de acompañamiento a las organizaciones participantes se evidencia que los resultados del objetivo 2 del programa que hace referencia al acompañamiento a desafíos organizacionales tienen directa relación con los resultados del objetivo 1, por tanto los hallazgos de cambios e integración de nuevas prácticas vinculadas a los procesos de acompañamientos a desafíos organizacionales se integraron a los resultados del objetivo 1 de programa.

8.3 Articulación del ecosistema

Durante 2021, se estableció un modelo de articulación que seguiría el programa para abordar su tercer objetivo. Las primeras acciones en esta línea fueron los tres encuentros realizados durante el primer semestre, de los cuales se recogió información que luego sirvió de insumo para convocar a equipos motores integrados por participantes de distintas organizaciones dispuestos a activar e impulsar iniciativas de trabajo colaborativo. En esta línea, se realizó también un mapeo de las redes de organizaciones socioambientales existentes en Chile y de cuáles de ellas participaban organizaciones de Mingamar, además de recopilar información acerca de los proyectos colaborativos en los que ya trabajaban algunas organizaciones.

A partir de diversas instancias, tanto de articulación, como formativas o de evaluación, las organizaciones del programa han manifestado que el intercambio y la colaboración con otras organizaciones pares está entre sus mayores intereses. En este sentido, la estrategia de creación de confianza basada en la comunicación directa, transparente y genuina, llevada a cabo especialmente por el equipo de anfitriónaje, sumada a las instancias facilitadas por el programa en que las organizaciones han tenido espacios horizontales y fraternos para conocerse y dialogar, han resultado de vital importancia. Durante el primer encuentro de 2021, una participante declaraba como alcachofazo: “Lo que me llama la atención y me marca como las ganas de que lleguen estos espacios es justamente la metodología de Mingamar, que es como afectiva, como apapachadora, entonces una tiene más ganas de estar y generar más vínculos y fortalecer”⁴⁸. Hacia fines del segundo año del programa, nos encontramos con un ecosistema de organizaciones que ha logrado despejar algunas desconfianzas que existían inicialmente, que se conoce y se reconoce como colectivo y que evidencia una creciente valoración del trabajo colectivo y un anhelo de articulación cada vez mayor.

Si bien se realizaron actividades durante 2021 que sientan las bases para el posterior desarrollo y la consolidación de iniciativas colaborativas y propuestas concretas para el apoyo y fortalecimiento mutuo entre las organizaciones, el foco del segundo año ha estado principalmente en continuar fortaleciendo capacidades, a la vez que se ha puesto mucha energía en el proceso de acompañamiento a desafíos organizacionales. En este sentido, se ha decidido que el objetivo del programa relacionado específicamente a la articulación del ecosistema de organizaciones, se abordaría de lleno durante el tercer año. En

48 Para mayor información ver Cosecha Encuentro 1.

virtud de las constantes declaraciones de las organizaciones de querer más espacios de articulación y de priorizar la vinculación entre pares, se ha planteado la reflexión de si acaso hubiera sido más beneficioso enfocar mayores esfuerzos en este objetivo más temprano en el programa. Sin embargo, reconocemos que el tiempo transcurrido y las actividades realizadas hasta el momento, han sido necesarias para construir un clima de confianza y un espacio seguro para el intercambio y la colaboración del cual todos/as somos coresponsables.

Hacia el tercer año del programa, se vislumbra la importancia de realizar un espacio de encuentro presencial –siempre que las condiciones sanitarias lo permitan–, que propicie el nivel de cercanía que los formatos virtuales no consiguen y que contribuya a sembrar las semillas de la articulación y colaboración que esperamos observar durante el año. También se programa implementar nuevas secciones en la Plataforma Travesía que creen un espacio de articulación virtual asincrónico a través del cual las organizaciones puedan interactuar sin necesidad de la mediación del programa.

8.4 Principales desafíos

Uno de los elementos que ha resultado más desafiante abordar desde el programa, ha sido de qué manera incentivar la autonomía de parte de las organizaciones a un nivel que permita que, al finalizar el programa Mingamar, la red de colaboración y aprendizaje comunitario se mantenga funcionando. En este sentido, se espera hacia el tercer año del programa que las organizaciones tomen un rol más activo y participen del codiseño de las actividades propuestas, asumiendo responsabilidad en el desarrollo de los procesos formativos dentro de Mingamar. Esto supone de parte del programa, lograr un balance adecuado entre el acompañamiento y la autogestión.

Un segundo desafío transversal, ha sido enfrentar las limitaciones que implica la virtualidad, tanto a nivel del desarrollo de relaciones interpersonales y de creación de confianza, como en cuanto a la implementación de metodologías y dinámicas participativas. En este sentido, herramientas tecnológicas como Miro, Padlet o Menti, han sido recursos muy valiosos, pero han evidenciado la brecha tecnológica entre los/las participantes del programa. Hacia el tercer año de Mingamar, persiste el desafío de que el uso de este tipo de recursos no resulte poco inclusivo sino que constituya un aprendizaje y una herramienta más que el programa entregue a las organizaciones.