0455

Argentina
un país en serio

PRESIDENCIA DE LA NACION

MINISTERIO de
DESARROLLO SOCIAL
SECRETARÍA de POLÍTICAS SOCIALES Y DESARROLLO HUMANO

Módulos de Orientación para Formadores en Desarrollo Socio-comunitario

incluir

DINAJU
Dirección Nacional de JUVENTUD

MODULOS DE ORIENTACION PARA FORMADORES EN DESARROLLO SOCIO- COMUNITARIO

incluir

DINAJU
Dirección Nacional de JUVENTUD

MINISTERIO de
DESARROLLO SOCIAL
SECRETARÍA de POLÍTICAS SOCIALES Y DESARROLLO HUMANO

AUTORIDADES

Presidente de la Nación
Dr. Néstor Kirchner

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN

Ministra de Desarrollo Social de la Nación
Dra. Alicia Kirchner

Secretario de Políticas Sociales y Desarrollo Humano
Lic. Daniel Arroyo

Secretaria de Gestión y Articulación Institucional
Lic. Marcela Paola Vessvessian

Secretario de Comunicación Social
Dr. Fernando Gray

Secretario de Coordinación
C.P.N Carlos Daniel Castagneto

Jefa de Gabinete - Unidad Ministro
Lic. Raquel Beatriz Tiramonti

DIRECCIÓN NACIONAL DE JUVENTUD

Director Nacional de Juventud
Dr. Mariano Cascallares

Coordinadora del Programa Nacional de Inclusión Juvenil
Dra. Virginia Tedeschi

Subcoordinadora del Programa Nacional de Inclusión Juvenil
Lic. Federico Ludueña

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano
Dirección Nacional de Juventud
Programa INCLUIR

Area de Relaciones Institucionales
Dn. Luis Lettieri
institucionales@juventud.gov.ar

Area de Operaciones
Lic. Gimena Ojeda
operaciones_incluir@juventud.gov.ar

Area de Evaluación
C.P.N. Andrés Vivaldo
administracion@juventud.gov.ar

Area de Difusión y Prensa
Lic. Alejo Ramírez
difusion_incluir@juventud.gov.ar

Equipo de Capacitación
Programa INCLUIR
Dirección Nacional de Juventud

Coordinación:
Lic. Claudia Murchio

Equipo técnico:
O.P.S. Patricia Davis
Lic. Florencia I. Gómez
Lic. Mario S. Naso
Lic. Viviana M. Norman
Lic. Ingrid Roffler

LOS JÓVENES COMO AGENTES DE TRANSFORMACIÓN

La crisis desatada en los últimos años en nuestro país ha abarcado a amplios sectores de la población. El Estado, mediante la inacción o la acción deliberada, ha sido, por supuesto, uno de los responsables de la desprotección de esos actores. Uno de los grupos indudablemente más perjudicados durante ese período ha sido el de los jóvenes, colectivo que históricamente funcionó como dinamizador de la economía y las relaciones sociales. A partir de esta realidad, desde el gobierno asumimos el desafío de generar políticas activas para integrar a esos sectores que ahora están marginados del empleo y la vida productiva.

Por ello, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación gestó desde la Secretaría de Políticas Sociales y la Dirección Nacional de Juventud, el Programa Nacional de Inclusión Juvenil (INCLUIR), que entre sus objetivos centrales busca construir campos de intercambio y trabajo en común a través de proyectos y experiencias enmarcados en mundo del trabajo, la producción y los vínculos sociales de los jóvenes.

Entre los lineamientos comunes que guían esta construcción de saber que, a su vez, aspira a construir saber, se destacan la concepción de los jóvenes como agentes de transformación, siempre a partir de sus propias experiencias. Toda política de inclusión de la juventud debe contemplar esas vivencias, así como las necesidades y expectativas de esos actores.

Por otra parte, se apunta a la creación o consolidación de las propias redes sociales que favorezcan el desarrollo local. En ese sentido, dentro de toda estrategia que parta desde la comunidad más cercana hacia sectores más vastos, no puede despreciar el rol del asociativismo en la constitución de asociaciones -en todo sentido- más duraderas y resistentes ante la adversidad del medio.

Por último, y en consonancia con lo dicho anteriormente, es nuestra intención que las herramientas y la información brindadas por este material sirvan para desarrollar la iniciativa y otras capacidades de los beneficiarios y los lleve a pensarse a sí mismos como diseñadores de estrategias que sirvan a su inserción en el mundo del trabajo y las actividades sociocomunitarias.

Dirección Nacional de Juventud
Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano
Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

DINAJU
Dirección Nacional de la JUVENTUD

MINISTERIO de
DESARROLLO SOCIAL
SECRETARÍA de POLÍTICAS SOCIALES y DESARROLLO HUMANO

DINAJU: ¿QUIENES SOMOS Y QUE HACEMOS?

La Dirección Nacional de Juventud depende de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y es el organismo del Estado Nacional encargado de llevar a cabo las políticas públicas vinculadas a los jóvenes de entre 15 y 29 años. Además, la DINAJU es la responsable de ejecutar el Programa Nacional de Inclusión Juvenil - Programa INCLUIR.

Por eso queremos que conozcas nuestra historia y qué hacemos.

Desde su creación, en 1987, el organismo encargado de las políticas públicas de juventud estuvo vinculado al Ministerio de Salud y Acción Social. En 1990, en el marco de una serie de reformas, pasó al Ministerio del Interior, hasta que en 1999 pasó a su asiento actual: la órbita de las políticas sociales. Los distintos destinos institucionales, enmarcados en particulares coyunturas políticas de la realidad argentina, sirven como elementos indispensables para comprender la impronta que se le dio desde el Poder Ejecutivo a las acciones ligadas al grupo etáreo. Asimismo, es posible recuperar desde la historia los ejes en torno de los cuales se fueron diseñando las políticas del área: hasta 1999 democracia/participación y a partir de 2000 se enfatizó pobreza/exclusión.

Sin embargo, esta última impronta no implica una anulación de la anterior. Por el contrario, puede decirse que en la actualidad la DINAJU trabaja centralmente sobre cuatro líneas de acción que incluyen los proyectos, ideas y experiencias de casi 20 años de políticas públicas de juventud.

Por ello, la misión de la DINAJU es: "Trabajar en la promoción, ejecución y coordinación de acciones destinadas a fortalecer el desarrollo y la participación de los jóvenes desde la perspectiva de la construcción de la ciudadanía juvenil, poniendo énfasis en aquellos más vulnerables".

En función de este eje conceptual y a los efectos de optimizar el trabajo concreto, la DINAJU desarrolló cuatro líneas centrales de acción, que en adelante se presentan.

1. FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS JUVENILES

Desde esta línea de acción, la DINAJU apoya los diferentes proyectos que surgen de los jóvenes y que sean canalizados a través de ONG o municipios. Los emprendimientos pueden ser productivos, comunitarios, laborales o de capacitación y el apoyo puede darse a través de financiamiento, materiales o insumos, que pueden ser pequeñas máquinas, herramientas, cursos de capacitaciones o materias primas.

De los proyectos que la DINAJU apoyó en el período 2003/04, el 69% son productivos, el 24% socio-comunitarios y el 7% de capacitación. Esta gran presencia de iniciativas ligadas a lo productivo se vincula fuertemente a la puesta en marcha del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social "Manos a la Obra". Más información en www.desarrollosocial.gov.ar

Con todo, el trabajo en torno a los proyectos juveniles se lleva a cabo desde una intervención diversificada y contempla las particularidades regionales y locales. A través del financiamiento de proyectos se busca fomentar el espíritu emprendedor de los jóvenes, articularlos con el mercado, generar oportunidades de inclusión social y mejorar sus ingresos. Más información en proyectos@juventud.gov.ar

La DINAJU, además, creó un Banco de Proyectos para darle un lugar a todas las iniciativas y evaluarlas a la espera de su fuente de financiamiento.

2. CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN JUVENIL

A través del Área de Planificación y Capacitación, la DINAJU lleva a cabo diferentes programas de capacitación que buscan, principalmente, brindarle herramientas a los jóvenes y fortalecer su desarrollo. Las temáticas abordadas son diversas y van desde derechos humanos, desarrollo organizacional, redes sociales, formulación de proyectos, prevención y empleabilidad. Esta política se sustenta a través de los siguientes programas de capacitación.

> Derechos y Obligaciones de los Jóvenes
> Líderes Comunitarios Juveniles
> Enredando Pibes para el Desarrollo
> Herramientas de Gestión para ONG Juveniles
> Salud Reproductiva

Más información en planificacion@juventud.gov.ar

Estos programas tiene metodologías y extensiones diversas: mientras que algunos se llevan a cabo en tres jornadas intensivas (Derechos, Líderes), otros (Enredando) implican un proceso pedagógico local de hasta 9 meses.

Estos cursos de capacitación se realizan en función de la demanda local y el Área de Relaciones Institucionales es quien coordina las actividades con las direcciones de juventud (provinciales y municipales) y las ONG. Más información en institucionales@juventud.gov.ar

3. ONG JUVENILES

La participación social de los jóvenes nunca estuvo tan ligada a las ONG como en la actualidad. Por ello, la DINAJU creó el Área de ONG Juveniles y Voluntariado con el objetivo de vincular las políticas públicas juveniles con la gran cantidad de organizaciones que trabajan o están conformadas por jóvenes. La intención fue generar -en el marco de un espacio de trabajo conjunto- una "alianza" con las ONG que mejor trabajan a nivel local, provincial y nacional, para generar acciones conjuntas como seminarios, ferias de

proyectos, investigaciones, publicaciones y redes de trabajo social.

Estas acciones tienen como objetivo promover la participación de los jóvenes, potenciar su trabajo y el de sus organizaciones, fomentar el desarrollo de redes sociales y el voluntariado juvenil. Más info en ongj@juventud.gov.ar

4. INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN

La DINAJU recolecta, analiza, elabora y difunde información sobre y para los diversos colectivos juveniles de nuestra sociedad, con una mirada que pone el acento en relevar temáticas que tiendan a cruzar la singularidad etárea con otras categorías diferenciales como clase, género, etnia, nacionalidad, religión, inmigración y orientación sexual, entre otras. Con toda esta materia prima informativa, el CDI elabora distintas publicaciones, que están disponibles para quien las necesite. Más info en inforjoven@juventud.gov.ar

OTRAS ACCIONES

Además de estas cuatro líneas centrales de acción, la DINAJU posee una fuerte vinculación y cooperación mutua con los organismos de juventud de Iberoamérica a través de la OIJ (Organización Iberoamericana de Juventud - www.oij.org), y trabaja en las diferentes acciones específicas (congresos, seminarios, cumbres y ferias) que de acuerdo a los calendarios nacionales e internacionales nuestro país lleva a cabo en materia de juventud. Más información en internacional@juventud.gov.ar

INDICE

Introducción 15

Presentación de los módulos 19

Módulo I: La educación socio-comunitaria 21

Módulo II: La formación del grupo 27

Módulo III: La tarea del coordinador 37

Módulo IV: El taller 47

Módulo V: La planificación 53

Anexo:

Técnicas de trabajo con grupos 63

Introducción

La profunda crisis económico-social experimentada por la sociedad argentina en las últimas décadas afectó significativamente a la juventud, dejándola en situación de extrema vulnerabilidad social. En este contexto, los jóvenes vieron obstaculizadas sus posibilidades de constituirse en sujetos de derechos, de ser reconocidos como actores sociales capaces de asumir responsabilidades y de comprometerse -con otros- en acciones concretas que tiendan a transformar la sociedad en la que viven.

Podemos decir que la juventud es pensada como una etapa vital donde se conforma el carácter, la conducta y empieza a vislumbrarse un proyecto de vida. Por eso, acompañarlos en este proceso de construcción individual y colectiva, supone la tarea de facilitarles herramientas que les permitan diseñar sus propias estrategias de inclusión, recuperando sus experiencias y saberes, estimulando su participación, y promoviendo la generación de nuevas capacidades sociales y productivas.

Con el objeto de abordar la problemática que sufre gran parte de los jóvenes en nuestro país, la DINAJU ha creado el Programa Nacional de Inclusión Juvenil "INCLUIR" que plantea la inclusión de los jóvenes de 18 a 25 años de edad desocupados o subocupados, en situación de pobreza y con bajo nivel de escolaridad y/o baja calificación laboral. El mismo tiene como objetivos:

- Desarrollar las capacidades productivas en jóvenes excluidos y promover la generación de emprendimientos productivos.
- Generar procesos socio-comunitarios que permitan el desarrollo de capacidades y destrezas de los jóvenes, promoviendo la responsabilidad social y las prácticas solidarias.
- Fortalecer la capacidad institucional de las áreas de juventud nacionales, provinciales, municipales y de organizaciones no gubernamentales para responder a la problemática de los jóvenes.

La línea de intervención vinculada a la participación Socio-Comunitaria de los Jóvenes, tiene como objetivo la promoción de proyectos socio-comunitarios innovadores, desarrollados por grupos y organizaciones juveniles, mediante la aplicación del enfoque de *gestión asociada*.

Esta línea de intervención comprende dos tipologías:

1. Capacitación técnica en temas asociados a problemáticas de juventud.
2. Financiamiento de Proyectos Comunitarios Juveniles.

Capacitación técnica en temas asociados a la problemática de juventud

Propone:

- Desarrollar las capacidades de grupos y organizaciones juveniles para conocer y diagnosticar las necesidades y recursos de los jóvenes, mediante escenarios de gestión asociada;

◉ Establecer un mecanismo claro de información, decisión y control sobre la utilización de los propios recursos;
◉ Desarrollar habilidades para establecer objetivos y diseñar alternativas de solución a sus problemas, que complementen y articulen recursos propios, con recursos de otras fuentes públicas y privadas;
◉ Desarrollar las capacidades para implementar, ejecutar y evaluar las acciones dirigidas a cumplir los objetivos que se han planteado.

Mediante el desarrollo de talleres de capacitación se promoverá la transferencia y apropiación de conocimientos relacionados con la formulación y gestión de proyectos de gestión asociada, en temáticas tales como:

◉ Liderazgo juvenil
◉ Prevención de adicciones
◉ Promoción de la salud integral de los jóvenes
◉ Voluntariado
◉ Participación Comunitaria
◉ Formación de Redes
◉ Comunicación
◉ Diseño y gestión de proyectos comunitarios
◉ Género

Financiamiento de proyectos comunitarios juveniles

Tiene como objetivo:
◉ Promocionar proyectos socio-comunitarios innovadores desarrollados por grupos y organizaciones juveniles enfocados en la integración con su comunidad.

Esta línea de intervención fomentará la implementación de proyectos de gestión asociada relacionados con actividades culturales, deportivas, recreativas, comunitarias, voluntariado, de prevención de adicciones y salud reproductiva e integral, etc.; que reflejen las necesidades propias de los jóvenes.

Tipos de Proyecto

A. Intervención Directa.
B. Prevención.
C. Sensibilización.

Líneas Temáticas

◉ Actividades artísticas culturales (Ej. Talleres de teatro, video, murga, pintura, plásticas, etc.).
◉ Actividades deportivas y recreativas (Ej. Prácticas deportivas, campamentos, Encuentros y Jornadas).
◉ Voluntariado.

- Derechos Juveniles.
- Redes.
- Salud Reproductiva.
- Prevención de VIH.
- Prevención de Adicciones y Abusos de Sustancias.
- Nivelación Educativa.

OBJETIVOS

Este documento intenta ser un aporte para la tarea que desarrollarán los capacitadores. En él se encuentran orientaciones conceptuales, preguntas disparadoras que buscan ayudar a la reflexión e instrumentos para diseñar las actividades de cada uno de los ejes temáticos. De esta manera, se proponen contenidos y herramientas metodológicas que orienten la atención hacia determinados aspectos que consideramos importantes en el marco de las acciones del Programa, y que serán tratados en el cuerpo principal de este documento. Por otra parte, aportamos en el Anexo algunas técnicas de trabajo con grupos.

Los módulos de orientación posibilitarán que este material sea reelaborado y desarrollado sobre la base de la experiencia del formador, del proceso que realice junto a los jóvenes y de las especificidades propias de la comunidad en la que el grupo vive. Por otra parte, la Carpeta de Actividades dirigida a los jóvenes contará con un espacio para que el capacitador pueda realizar los aportes que crea más apropiados de acuerdo al contexto en el que se encuentra.

Este documento para formadores tiene como objetivos:

1. Acercar a los capacitadores elementos conceptuales y metodológicos que contribuyan al diseño y aplicación de las estrategias para el trabajo con jóvenes.

2. Promover en el capacitador el desempeño del rol de facilitador del aprendizaje de los jóvenes insertos en contextos de pobreza a partir de la combinación de sus recursos intelectuales, motivacionales, emocionales y de su experiencia lograda en el trabajo con jóvenes

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

La metodología de trabajo que utilicemos deberá propiciar la participación, el diálogo, el debate y la adopción de actitudes críticas. Intentando que los jóvenes recuperen las propias experiencias de vida de su comunidad, lo que han aprendido en sus espacios formativos, familiares, de amistad, etc. Es importante, además, que puedan relacionar nuevos saberes con situaciones cercanas a su experiencia considerando tanto sus expectativas como sus propias necesidades.

El recorrido formativo que realizará el joven contendrá un gran aporte de información necesaria para la toma de decisiones y promoverá la apropiación de conceptos y estrategias que contribuyan a mejorar sus posibilidades de inclusión. Por otra parte, conociendo sus expectativas, sus experiencias de vida y lo que demandan en términos de aprendizaje, será posible orientar el diseño de la capacitación en torno a las necesidades de los participantes.

El trabajo con diversos elementos conceptuales, ayudará a problematizar supuestos y

permitirá avanzar hacia un rediseño de la acción que implique la elaboración de nuevos marcos de interpretación de la realidad y de nuevas estrategias para abordarla. Estos aprendizajes permitirán a los jóvenes reflexionar sobre la realidad, conceptualizándola de una manera distinta, contrastando sus experiencias con las de otros y poniendo en práctica las competencias logradas.

Estos lineamientos metodológicos se inscriben en la dinámica de la acción-reflexión-acción, es decir, se inicia en la práctica, en las acciones que deben ser revisadas y confrontadas con elementos teóricos que propicien la reflexión y en el enriquecimiento de las acciones futuras.

La capacitación brindada a los jóvenes deberá contemplar los siguientes ejes temáticos:

1. Elementos que fortalezcan su desarrollo personal.
2. Elementos que permitan su inserción grupal.
3. Elementos que, a partir de una resignificación y apropiación de sus propias capacidades, desarrollen una mirada crítica sobre su comunidad y fomenten su participación activa en procesos que favorezcan una mejor calidad de vida.
4. Herramientas para la elaboración de Proyectos Socio-comunitarios.

Siguiendo los lineamientos metodológicos y las estrategias de abordaje señalados anteriormente, se tratarán en este documento los siguientes módulos de trabajo:

- La educación socio comunitaria.
- La formación del grupo
- La tarea del coordinador
- El taller
- La planificación

Esta secuencia parte desde las bases conceptuales de la educación, creando un marco de referencia que permita entender el posicionamiento del coordinador/capacitador en el contexto de la educación comunitaria (¿para qué intervenimos?, ¿desde dónde lo hacemos?); generando una mirada sobre los procesos grupales (¿con quiénes?); pensando en la relación metodológica coordinador-grupo (¿qué y cómo lo vamos a hacer?). A partir de allí, un dispositivo posible es el taller (¿en qué marco?); las herramientas grupales (¿con qué instrumentos?) y el abordaje de la planificación y la formulación de proyectos (¿cómo trascendemos lo grupal para insertarnos en la comunidad?).

MÓDULO I

LA EDUCACIÓN SOCIO-COMUNITARIA

La educación social y la educación comunitaria[1]

El concepto de educación en los últimos años ha presentado importantes transformaciones. Actualmente, se cuestiona la idea de la instrucción de los individuos como una mera transmisión de saber. Más bien se entiende a la educación como un camino de crecimiento y de empoderamiento de los grupos sociales y de los individuos que los constituyen.

De acuerdo a este planteo, la educación se desarrolla cada vez más en los diversos espacios sociales, adquiriendo nuevas funciones marcadas por los profundos cambios sociales, económicos, políticos, etc. De esta forma, la educación se desvinculó estrictamente de la infancia y la escuela para abrirse a nuevos escenarios, nuevos objetivos y redefinirse como una actividad predominantemente social.

El abordaje socio-comunitario propuesto por el Programa Incluir de la DINAJU se inscribe en el marco de la educación social entendida como un instrumento facilitador para la integración de los jóvenes en la vida social. Este proceso de adquisición de competencias sociales, supone comprender al individuo, como sujeto activo, junto a otros miembros de su grupo social.

La educación para la participación social implica un trabajo en profundidad sobre la forma en que cada persona elabora y organiza el conocimiento de su medio, así como sobre sus expectativas, actitudes, sentimientos, valores, etc. Implica incidir también sobre las estructuras cognitivas y afectivas de las personas porque sólo así es posible un verdadero cambio de conducta que mejore sus relaciones con otras personas, que favorezca su convivencia familiar, que cambie sus actitudes frente a la cultura y a la subcultura. En definitiva, que pueda asumir responsabilidades y principios para una justa convivencia social.

La educación social pretende además actuar sobre las causas de los desajustes sociales con el fin de prevenir las conductas destructivas o autodestructivas, es decir, aquellas que impiden el normal desenvolvimiento de las personas y de los grupos. Los fenómenos como la marginación, las adicciones y la violencia dificultan el proceso adaptativo que requiere la participación en la sociedad. Por lo tanto deben ser abordados por los procesos educativos que pretendan desarrollar una participación activa.

Naturalmente, toda esta labor educativa debe generar cambios sustanciales en la realidad social y en las necesidades de los jóvenes. En este sentido, la educación social no sólo debe responder a las necesidades existentes, sino que debe concientizar a los jóvenes acerca de sus derechos y promover nuevas demandas de educación social. La misma es una acción permanente que se realiza en la comunidad y que tienen en ella su principal elemento metodológico.

Esta orientación alcanza su máxima expresión cuando la comunidad se convierte en la protagonista y en el verdadero agente de intervención educativa. Cuando esto ocurre, es decir, cuando la educación social no sólo se hace "en" y "por" la comunidad, sino también "con" y "desde" la comunidad, podemos hablar de **educación comunitaria**.

[1] **PROGRAMA INTEGRAL DE DESARROLLO EDUCATIVO EN EL AMBITO COMUNITARIO**, fundacion de ayuda contra la drogadiccion. España, 2001.

El Programa Incluir de la DINAJU promueve la educación social a partir de prácticas comunitarias. El Componente Socio comunitario ha sido diseñado para facilitar el desarrollo de los jóvenes en sus comunidades, a través de la formación, la potenciación de las capacidades existentes y la participación activa, permitiendo así mejorar su calidad de vida.

Para la puesta en marcha de intervenciones de educación comunitaria es imprescindible el compromiso de los jóvenes, que sean conscientes de sus conflictos, de la necesidad de resolverlos y de los medios necesarios para ello. Este conocimiento, así como la disposición a comprometerse en su desarrollo y en el de su comunidad, requiere un cierto grado de formación. Desarrollo comunitario y desarrollo integral de las personas son, por lo tanto, dos procesos que se necesitan mutuamente.

Este enfoque supone una forma de interpretar los problemas sociales y de entender a la comunidad como una entidad capaz de generar procesos de cambio que modifiquen su realidad.

La comunidad está formada por diferentes grupos. Aquellos estrechamente relacionados con una persona (también llamados grupos primarios) tales como la familia o los amigos. Y en los que la relación no es tan intensa (grupos secundarios) pero donde, la persona, mantiene una cierta cercanía: la escuela, la sociedad de fomento, el club, la parroquia, el templo y otras entidades con las que la persona se relaciona de una forma cotidiana. Conocemos también que gran parte de la población juvenil no guarda esta relación con las instituciones de las que se encuentran distanciados.

Sin embargo, en los contextos comunitarios se pueden generar nuevas propuestas que permitan participar, refundando la relación entre los jóvenes y los espacios de inserción, promoviendo una transformación. Las mismas comunidades crearán nuevos núcleos asociativos, permitiendo a los vecinos decidir y resolver sus problemáticas.

En este ámbito de acción, el Programa Incluir de la DINAJU con su componente Socio-comunitario, permitirá alcanzar objetivos de desarrollo individual mediante el desarrollo de las comunidades.

Por otro lado, toda práctica educativa requiere la acción de un mediador que ponga en marcha el proceso, al que llamaremos "coordinador". Desde esta visión participativa de la educación social que hemos llamado **educación comunitaria**, la comunidad se convierte en protagonista de su propio proceso de cambio. La función de este coordinador no es tanto la de transmitir conocimientos sino la de servir de catalizador en los procesos de participación y empoderamiento de los jóvenes.

De acuerdo a este planteo, el coordinador no tiene por qué ser un profesional externo. Esta función puede ser desempeñada por personas, grupos o instituciones, que de forma particular o colectiva contribuyan a la implicación del resto de la comunidad en su proceso de desarrollo.

Es necesario aclarar que la formación de los coordinadores es un requisito importante para incrementar la eficacia de las intervenciones.

Reflexionemos...

- *¿Cuál es el lugar del coordinador en un proceso de educación comunitaria?*
- *¿En qué se diferencia la educación comunitaria de la educación formal?*
- *¿Qué indicadores de desarrollo comunitario podemos tomar?*
- *¿Cómo impulsamos el desarrollo personal de los integrantes de un grupo de jóvenes con el que estamos trabajando? ¿Qué aspectos debemos promover?*
- *Desde el marco referencial del capacitador/coordinador, y en términos de la educación comunitaria: ¿Qué recursos personales pueden ser movilizados a la hora de intentar el acercamiento de los jóvenes a su comunidad?*

MÓDULO II

LA FORMACIÓN DEL GRUPO

La formación del grupo[2]

Existen diversos enfoques desde los cuales podemos reflexionar sobre el concepto de grupo.

Partiremos de la definición que nos ofrece Enrique Pichón Riviére: "un grupo es un conjunto restringido de personas, que ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna se propone, en forma explícita o implícita, la realización de una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles".

Analizando cada una de las partes de la definición, veamos cuáles son las condiciones para que, ante un conjunto de sujetos, podamos plantearnos que se trata de un grupo:

- conjunto restringido de personas: apunta básicamente a la posibilidad de interacción "cara a cara" entre todos los sujetos (y no a una restricción definida numéricamente).

- ligadas por constantes de tiempo y espacio: requiere la confluencia témporo - espacial de los sujetos. No habrá grupo en tanto no haya encuentro material entre quienes lo componen.

- articuladas por su mutua representación interna: este concepto hace referencia a la internalización que cada uno de los integrantes del grupo hace de los otros. Este proceso se produce en forma paulatina a través de la interacción sostenida entre los sujetos. Esta operación dará como resultado la configuración del "grupo interno", es decir, la representación interior de cada uno de los sujetos y de la red vincular que los une. Representación que, por otra parte, quedará sujeta al cambio permanente, en tanto el grupo mismo es una estructura cambiante y la dialéctica entre mundo interno y mundo externo da lugar a recíprocas modificaciones. Este proceso articula a los sujetos aludiendo con ello a una vinculación más intensa, más profunda, que una simple ligazón.

- existencia de una tarea que -explícita o implícitamente- constituye su finalidad: no hay grupo sin tarea, más allá de que ésta se plantee o no de manera explícita, no existe la confluencia sin una finalidad convocante. De este modo, la tarea constituye un organizador de la estructura grupal, sin la cual éste no llegaría a configurarse.

- interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles: este aspecto hace referencia al funcionamiento grupal y a los lugares que cada sujeto ocupa en dicho funcionamiento. En este sentido, consideramos que la idea de rol hace referencia al desempeño/función. En un sentido estricto, el rol (aspecto dinámico) está adscrito a un lugar que se denomina status (aspecto estático). Esta idea de roles no se refiere solamente a aquellos roles que "tienen nombre" (líder, chivo emisario, saboteador, etc.) sino a las diferentes formas de interactuar e insertarse en un grupo en relación a la tarea que se persigue. De este modo, todos asumen algún rol determinado por la confluencia de condiciones generales del conjunto (horizontalidad) y condiciones particulares de cada sujeto (verticalidad). Así, por ejemplo, en una situación dada, sólo

[2] Tomando de "El concepto de grupo", apunte de clase de Berta Berestovoy. Escuela Argentina de Psicologia Social, 2000.

se dará la emergencia de un rol determinado, en la medida en que sea necesario para el conjunto que dicho rol exista (condición horizontal) y que exista un sujeto que, por sus inclinaciones particulares, tienda a hacerse cargo de dicha función (condición vertical). El rol entonces, se recortará en el cruce de verticalidad y horizontalidad, en tanto coincida la tendencia del conjunto (o de la mayoría) a adjudicarlo a un cierto sujeto y la de ese individuo a asumirlo.

Las condiciones mencionadas permiten configurar el concepto de grupo. Es importante agregar que, tomando la expresión de Sartre, "el grupo no es", no constituye una estructura que se arma y permanece como tal estáticamente, sino que es un proceso en marcha, un devenir, una trama relacional que va siendo permanentemente, y cuya condición de mantenimiento está dada precisamente por su dinámica, por la dialéctica permanente entre los sujetos y entre éstos y la tarea.

Reflexionemos...

¿Qué sucede cuando el grupo pierde de vista su tarea?
¿Cuál es la tarea del coordinador en ese caso? ¿Cómo la concreta?

El grupo y sus condiciones de existencia: la perspectiva dialéctica de Sartre

"El grupo no es un hecho estático, sino un todo dinámico en movimiento, por hacerse, con relaciones de interioridad entre las partes"

Para llegar a la conformación del grupo, Sartre parte de la serie o aglomeración, punto de partida para la construcción de los grupos, y situación a la que éstos podrían regresar en cualquier momento.

Una serie se caracteriza por el anonimato de los sujetos y la intercambiabilidad de los mismos, ya que cada sujeto es "uno más", no conectado con los otros y/o sólo conectado circunstancial y superficialmente. Una sala de espera, el hall de un teatro donde todos esperan el inicio del concierto, los pasajeros de un tren, etc., configuran una serie, aún cuando tienen intereses y/o necesidades en común.

¿Qué condiciones deben cumplirse para que comience a operar la salida de la serialidad y el camino de conformación de un grupo?

En primer lugar, este pasaje requiere la <u>transformación del interés en común en un interés común</u>, entendiendo por ello que se produzca la conciencia de la necesidad de los otros para satisfacer ese interés y con ello, el descubrimiento de la necesidad de interdependencia. Si esto se produce, comenzarán a darse movimientos en el conjunto de unos hacia otros, emisión y recepción de mensajes. Esto implica la emergencia de la segunda condición planteada por Sartre para este proceso: el <u>pasaje de las comunicaciones indirectas a las comunicaciones directas</u>, que incluyen el retorno (feed-back) del receptor al emisor.

Una tercera condición planteada por Sartre, puede aparecer como un facilitador, pero

no es una condición necesaria para la constitución del grupo: la existencia, fuera del grupo, de condiciones amenazantes o intereses antagónicos a los del grupo, que provoquen la cohesión interior para defenderse de ellos. Se plantea, en este sentido, que la tensión entre el peligro común y el objetivo común da lugar al nacimiento del grupo.

Ahora bien, en este proceso, el grupo atraviesa diversas posiciones y, aunque vamos a desarrollarlas como una secuencia, esto no implica el necesario pasaje por cada una de ellas ni un desarrollo que inevitablemente se ajuste a esa secuencia.

El primer estadio por el que atraviesa un grupo, es el estado de fusión, caracterizado por un sentimiento de homogeneidad entre los miembros, la vivencia de que "todos son equivalentes a todos". En un grupo fusión, se experimenta fuertemente la necesidad de los demás para garantizar la continuidad del grupo y, en consecuencia, hay una muy baja tolerancia al disenso y a las ausencias. Esta modalidad se debe a la aún débil constitución del grupo y la consecuente vivencia del riesgo de retornar a la serialidad. En su lucha contra este riesgo, el grupo instrumenta los mecanismos que Sartre denomina "juramento" y "terror".

El juramento alude a la marcada exigencia de participación y compromiso que el grupo plantea para cada uno de sus componentes. El terror -su contracara- alude al castigo que recae sobre quienes no dan cumplimiento a las exigencias del juramento.

Un segundo momento sobreviene cuando, los sujetos sienten que "ya configuran un grupo", es allí donde pueden permitirse la aceptación de las diferencias y descubren que éstas (vividas como amenaza anteriormente), pueden ser aprovechadas por el grupo para mejorar su eficiencia. Esto da lugar a la emergencia de roles y funciones diferenciadas. El grupo, entonces, comienza a configurar una estructura, pasando de la fusión a la organización.

Se concilian, en este estadio, la intención y el entusiasmo inicial con las necesidades prácticas que plantea el dar cumplimento al objetivo, cuyo logro reconoce la conveniencia de asignar funciones diferentes según las aptitudes e inclinaciones de los integrantes.

Ahora bien, haber accedido al estadio de organización, no implica en sí mismo una garantía para el grupo, que deberá en su praxis, efectuar su permanente reorganización en una dialéctica ininterrumpida entre el conjunto y su objetivo.

Si este movimiento permanente no se produce, el riesgo que amenaza al grupo es, entonces, el de convertir a la estructura misma -que no es otra cosa que un medio para el logro de una finalidad- en su finalidad última. A esta situación se la reconoce como burocracia (donde los medios ocupan el espacio de los objetivos), y se caracteriza por una pérdida paulatina de eficiencia, una degradación de las relaciones intragrupales y, finalmente, si no logra su transformación, la muerte del grupo.

Pero si, en cambio, el grupo sobrevive en estado de organización, manteniendo su estructura "viva", es decir, cambiante, adecuándose permanentemente a las nuevas condiciones que se planteen, proponiéndose metas y formas alternativas de conseguirlas, etc., accede al estadio de grupo institución, máxima forma organizativa de la estruc-

tura. En este caso, podemos hablar de una situación en la que se conjugan permanencia y cambio o, dicho de otro modo, en la que se ha estabilizado la condición dinámica del grupo.

Reflexionemos...

Saber que los grupos tienen vida y atraviesan ciclos, nos ayuda a entender que hay distintos momentos por los que van pasando, que hay momentos que pasan... por ejemplo, la salida del estadio fusión muchas veces se vive con cierta desilusión por parte del grupo, pero como coordinadores debemos acompañar al grupo para que pase a un siguiente estadio y pueda iniciar su organización para la acción. El grupo necesita salir del "todos somos iguales" "todos hacemos todo" y permitir la diferenciación de sus miembros. No es desde el "pegote" desde donde se crece, sino desde los diferentes aportes que pueden hacer los integrantes. La diferenciación, la aparición de roles, permite la organización del grupo y el avance en la tarea.

Muchas veces el coordinador se queda "enganchado" con este momento del grupo, se enamora del "ésta todo bien" y cuando el grupo comienza su paso a la organización lo vive como una pérdida.

Una de las tareas del coordinador es acompañar y contener este momento, sin delimitar los roles de los integrantes, ya que esto lo hacen los miembros del grupo.

- *¿Qué lineamientos generales se pueden pensar como formas de intervención cuando los grupos no avanzan hacia la acción?*
- *¿Cómo fortalecer al grupo con respecto a las amenazas que aparezcan como potencialmente destructivas del grupo?*
- *¿Qué situaciones son facilitadoras del tránsito hacia la organización grupal?*
- *¿Cómo fortalecerlas?*
- *¿Qué pasa si el grupo quiere adjudicarle un rol a un miembro que este no quiere tomar?*
- *¿Qué intervenciones puede hacer el coordinador cuando el grupo quiere "absorberlo", adjudicándole un rol que no es el de coordinador?*
- *¿Qué hacer cuando el grupo vuelve a la serialidad?*
- *¿Qué indicadores podemos observar en un grupo que denoten el paso de la serialidad a la grupalidad?*

Los fenómenos del acontecer grupal: Pichon Rivière y los vectores[3]

Enrique Pichón Riviére[4] sostiene que todo lo que sucede en un grupo y su manera de manejarse puede ser representado por el esquema del cono invertido. Ideó este concepto a partir de la constatación sistemática y reiterada de ciertos fenómenos del acontecer grupal. Tomaremos lo que él denominó como "vectores" para pensar en ejes que coexisten en la vida del grupo y que nos permitirán pensar y ejecutar estrategias para analizar posibles conflictos y potenciar las fortalezas del grupo.

[3] Conceptos de Enrique Pichon Riviere, compilados por Joaquin Pichon Riviere y colaboradores en el "Diccionario de psicologia social", Ediciones Nueva Vision, 1995.
[4] Conceptos de Enrique Pichon Riviere, tomados del libro "El proceso grupal. Del psicoanalisis a la Psicologia social (1)", Ediciones Nueva Vision, 1985.

⟹ Afiliación: es la identificación con los procesos grupales[5] , en los que el sujeto guarda una determinada distancia, sin incluirse. Por ejemplo: pensando en el fútbol, los afiliados son hinchas, pero no juegan. Este primer momento, propio de la historia del grupo, se transforma luego en pertenencia. Consiste en el sentimiento de pertenecer a un grupo determinado, es un mayor grado de identificación e integración con el grupo, de sentirse "parte de". Esto permitirá a sus miembros la elaboración y planificación de la tarea, porque hay un clima de seguridad que lo favorece[6].
La afiliación o pertenencia se miden por el grado de identificación de los participantes con el grupo.

El sentido de pertenencia lo podemos percibir: cuando los participantes hablan de un "nosotros", cuando demuestran compromiso con la tarea tomando responsabilidades sin que el coordinador lo sugiera, cuando con los compañeros no hablan dirigiéndose sólo al coordinador, sino al grupo en general y cuando referencian a otro grupo como "ellos", dando cuenta de un "nosotros".

Pertenencia es, como en el club, "ponerse la camiseta"

⟹ Cooperación: se expresa por la manera en que los miembros de un grupo adoptan la misma dirección para su tarea. Es la posibilidad de asumir y desempeñar roles complementarios para el logro de la tarea, cubriendo lo que otros no pueden cubrir. Pero no desplazando ni reemplazando, sino complementándose mutuamente, intercambiando los lugares de inserción en la tarea grupal. Esta contribución, aunque sea silenciosa, se establece sobre la base de la diferenciación de roles permitiendo a los integrantes situarse como cooperadores de ese grupo, es decir, cooperando en una misma dirección. Un grupo cualquiera que trabaja con cooperación, integra las distintas operaciones, logra crecer a partir de las diferencias y hacerse fuerte en base a su heterogeneidad.

La cooperación coexiste con la competencia entre los participantes, el coordinador deberá promover el trabajo cooperativo. Una buena forma de lograrlo es proponer actividades que requieran múltiples saberes o habilidades, de forma tal que los participantes experimenten la necesidad del otro. ¿Cómo medimos la cooperación? Por el grado de eficacia con el cual se asume la tarea.

Reflexionemos...

- *¿De qué manera las intervenciones del coordinador promueven u obstaculizan la cooperación?*
- *¿Puede existir cooperación sin pertenencia? ¿Por qué?*
- *¿Cómo se relaciona la cooperación con los otros vectores?*

⟹ Pertinencia: se trata de un elemento poco utilizado en la evaluación de cualquier tarea. Ser pertinente en una tarea determinada es ubicarse direccionalmente sobre la tarea. Existe allí un criterio de utilidad, de centralidad sobre el trabajo a realizar colectivamente, es decir, la mayor pertenencia y cooperación tienen valor si hay pertinencia. *La calidad de la pertinencia se evalúa de acuerdo a la creatividad, la productividad del grupo y sus aperturas hacia un proyecto; una organización que le permita acercarse a sus objetivos.*

[5] "El proceso grupal" op. cit.
[6] "Pichon Riviere: una vuelta en espiral dialectica" Mercedes Garcia y Daniel Waisbrot, Centro Editor Argentino.

El coordinador buscará direccionar al grupo en función de la tarea, esclareciendo y abordando los obstáculos que aparezcan.
Pertinencia quiere decir abocarse a la tarea. Por ejemplo: si en una reunión de trabajo se dedican a hablar del último partido de fútbol no van avanzar en la tarea, la función del coordinador es entonces, lograr que el grupo no se disperse.

⟹ Comunicación: puede ser verbal o preverbal, eso quiere decir que no tiene que ver sólo con lo que se dice porque los gestos y las actitudes, también comunican. Es decir, tomamos en cuenta no sólo el mensaje, sino también el cómo y el quién de ese mensaje; a esto lo llamamos metacomunicación.
Consideramos la comunicación como un proceso. Se trata de la emisión de una serie de señales, de un intercambio entre un emisor y receptor. Permitiendo así conformar un proceso de codificación y decodificación. El resultado es la información. En este proceso consideramos la influencia del factor ruido o factor 3 (el tercero) que interrumpe la comunicación. Tomemos un ejemplo común: el teléfono. Dos persona hablan -hay un emisor, un receptor, un canal- se oye un ruido cualquiera que puede dar la idea de que alguien está escuchando, inmediatamente, se intensifica la codificación, se habla en un lenguaje secreto por temor a la presencia del tercero. En ese momento nos encontramos con ese factor perturbador de la comunicación que puede operar en cualquier sistema. El conjunto de la comunicación puede perturbarse en alguno de los vectores haciendo del proceso de comunicación un proceso complejo y muchas veces difícil de manejar por la intervención de ese factor perturbador.

Los dos obstáculos básicos que se dan en los grupos son: el sobreentendido y el malentendido. El coordinador buscará otorgar información disponible para esclarecerlos.
Veamos algunas frases muy comunes: el "todos sabemos de qué estamos hablando", el uso de palabras que puedan significar cosas distintas para los participantes, lo que no se dice porque "todos entienden qué quiero decir con esto", o "cuando hacés tal cosa es por esto otro" son claros ejemplos de los dos obstáculos antes mencionados.
Frente a ellos una buena intervención del coordinador puede tener que ver con preguntar y buscar la explicitación.

⟹ Aprendizaje: lo mismo sucede con el aprendizaje, hay ruidos que son obstáculos e interfieren el proceso. El aprendizaje es un proceso de apropiación instrumental de la realidad en el cual las conductas de un sujeto se modifican a partir de sus propias experiencias. Al hablar de proceso estamos implicando el aprendizaje como situación de cambio, que ocurre como resultado de una práctica. Sin embargo, tradicionalmente, el aprendizaje fue tomado como un producto terminado. Pichón Riviére tiende a romper con ese modelo revalorizando el proceso de aprender. Aprender a partir de una práctica y de la interacción con el otro. Es decir el aprendizaje se da grupalmente por la suma de información, no sólo en términos conceptuales, sino también de vivencia, que en un momento determinado producen un salto cualitativo que se expresa como conducta.

Podemos decir que hay aprendizaje cuando los conocimientos son incorporados a las prácticas. En este sentido es importante que el coordinador comprenda que la búsqueda no es la repetición sino la apropiación e internalización de los nuevos elementos, conceptos y/o conductas.

Generalmente aparecen dos tipos de obstáculo en el proceso de aprender:
- *Obstáculo epistemológico: es la dificultad que se produce en el proceso de pro-*

ducción de un nuevo conocimiento, de una nueva producción teórica que da cuenta de determinados procesos de la realidad. Aquí, el nuevo concepto "choca" con el viejo, se hace difícil incorporar "lo nuevo", aparece la vivencia de pérdida de un lugar de seguridad. Podemos observarlo (y vivenciarlo) cuando ante una nueva idea o concepto un sujeto aparece "cerrado", como si no escuchara. Aquí el viejo concepto aparece como una pared detrás de la cual encerrarse y no hay una apertura hacia una nueva mirada ... Un ejemplo de esto es la frase:" yo creo que es así y punto".

◉ *Obstáculo epistemofílico: es "la dificultad para amar al objeto de conocimiento".*[7] *Aquí la traba no es intelectual, refiere a la sensación de malestar o rechazo que causa un nuevo concepto, o muchas veces, la persona que la manifiesta. Un ejemplo claro se manifiesta en la frase: "podría coincidir con esta idea, pero si lo dice tal... de ninguna manera" o, "yo con esos temas no me meto"... etc.*

Reflexionemos...

◉ *¿Cómo visualiza un coordinador los montos de aprendizaje de los integrantes?*
◉ *¿Qué herramientas posee para fortalecer el aprendizaje grupal?*
◉ *¿Cómo diferenciamos en un integrante (o en el grupo, llegado el caso) que tiene dificultades en el aprendizaje, si los obstáculos que se le presentan son de orden epistemológico o epistemofílico? ¿Para qué nos sirve, cómo modifica nuestra intervención?*

⇒ Telé: este factor, enunciado por J. L. Moreno, consiste en la capacidad o disposición que cada uno de nosotros tiene para trabajar con otros: telé positiva y telé negativa. Está dado por los factores afectivos y el clima afectivo. Poder decir "yo quiero trabajar con fulano" y "no puedo trabajar con el otro", sienta sus bases en un proceso de reconocimiento y reencuentro con personas que son representantes inconscientes. Es por ello que emerge este factor que puede favorecer la tarea, o por el contrario, obstaculizarla. Por supuesto que, a una mayor telé positiva, el proceso de aprendizaje y el clima total del grupo adquiere una estructura especial, una disposición a la tarea. El campo de trabajo en esa dirección es tanto más favorable cuanto más se manifieste la telé positiva. La telé negativa es la medida de las dificultades que cada uno tiene de trabajar con el otro, del rechazo. En cambio, la telé positiva es la posibilidad de trabajar con el otro, de aceptación del otro.

Muchas veces se presentan conflictos entre los integrantes del grupo en los que nos cuesta establecer el punto de inicio. En algunas ocasiones sucede que alguien manifiesta: "no sé por qué le das tanta importancia", o por qué te enojás tanto. Parece que la discusión tuviera que ver con algo que escapa al conflicto. En algunos de estos casos, es posible explorar los fenómenos de telé negativa originados en la proyección de personajes anteriores de alguno de los participantes. El coordinador puede, por ejemplo, preguntar si el compañero con el que se origina el conflicto le hace acordar a alguna persona y qué relación tenía con ella.

Sobre la resistencia a trabajar en grupo

Cuando el coordinador propone un trabajo de grupo muchas veces encuentra resistencia por parte de los integrantes. Las pautas de la educación tradicional han establecido el trabajo individual y la competencia como forma de posicionamiento ante la tarea de

[7] "Pichon Riviere: una vuelta en espiral dialectica" *Op. Cit.*

aprender, esto sumado a la concepción de aprendizaje como mera repetición de contenidos impartida por el educador. Podríamos citar como una de las causas de esta resistencia al trabajo grupal "la falta de costumbre".

Por otra parte, sabemos que "allí donde aparece la resistencia es porque aquello que es resistido entraña algún peligro"[8]. ¿Cuál será entonces la vivencia de peligro en el trabajo en grupo? Vamos a detenernos en dos aspectos que suelen ser recurrentes:

1- Participar en un grupo, comprometerse, integrarse, percibir al grupo, implica un riesgo: que el grupo devuelva a nosotros una imagen distinta de la que creemos tener. Este temor (no manifiesto) opera como obstáculo epistemofílico. La tarea del coordinador será acompañar a los integrantes en ese proceso de re-descubrimiento, donde "el otro" aparece como espejo que permite mirarse, a la vez, que refuerza la posibilidad de encontrarse con "alguien para quien sí estoy acá"

En una actividad grupal realizada en la ciudad de La Plata una integrante le dice al grupo: "...desde que estoy acá encontré la diferencia entre estar y no estar, antes me iba y nadie se daba cuenta.... A veces es duro lo que ustedes me dicen, pero yo prefiero que me digan lo que no les gusta... acá vine y me quedé..."

2- Todo grupo exige a cada uno de sus miembros una determinada conducta, existe la expectativa de que una persona cumpla, dentro de la dinámica grupal, un determinado rol. Aquí aparecen como obstáculos la exigencia y el temor a la despersonalización, el temor a ser absorbido por el grupo. El temor a perder la identidad. En este punto es necesario diferenciar identidad de individualidad. En el grupo la identidad se conserva y hasta refuerza. Lo que sí se pierde es la individualidad, cuando el joven empieza a sentirse parte del grupo, en el paso del yo al nosotros, se pierde la individualidad, a favor de la cooperación que hace posible la construcción del grupo como tal.

[8] "Pichon Riviere: una vuelta en espiral dialectica" *Op. Cit.*

MÓDULO III

LA TAREA DEL COORDINADOR

El trabajo con grupos

El trabajo de grupo se concibe como uno de los métodos específicos de la intervención social. Un método mediante el cual los miembros del grupo son ayudados a aprender una nueva destreza, a deponer o modificar actitudes, y a profundizar en sus personalidades, a través de la participación en un proceso social en el que toman decisiones y emprenden acciones necesarias para alcanzar los propósitos del grupo.

Cuando los sujetos son convocados a un grupo cuyo objetivo es el desarrollo, es para aprender. Unos iniciarán el conocer, otros conocerán e iniciarán el saber y otros sabrán y trabajarán en el actuar. Pero todos ellos participarán en un proceso social que deberá generar el trabajo grupal.

El trabajo con grupos es, como su propio nombre lo indica, el método de trabajar con gente en grupos - de tres o más personas - para aumentar su enriquecimiento personal o de funcionamiento social y lograr otros fines socialmente deseados. Se funda en el conocimiento de la necesidad que los individuos tienen unos de otros y de su interdependencia. De ahí que, además de facilitar el logro de metas socialmente deseadas, se use para reducir o eliminar el bloqueo de la interacción social. Pero el individuo sigue siendo su centro de atención y preocupación, y el grupo no es más que el vehículo de crecimiento y cambio.

Los sujetos necesitan conocer para actuar, pero muchas veces, la única fuente de conocimientos son sus propias costumbres y conductas y no poseen otras referencias, ante situaciones similares, que les sirvan como móviles de aprendizaje o de comparación. Es evidente el grupo cumple esta función, porque en él interaccionan diferentes sujetos que, supuestamente, viven o pueden vivir situaciones similares.

El trabajo con grupos también se concibe como un método de desarrollo de la personalidad y el grupo mismo es utilizado como herramienta. Así, el pequeño grupo es, a la vez, contexto y medio porque sus miembros sostienen actitudes, relaciones interpersonales y capacidades para relacionarse con su entorno.

La metodología en el trabajo grupal

Contextualización

La relación del coordinador con el trabajo de grupo tiene dos vertientes: la relación metodológica y la relación conflictiva. La primera hace referencia a la relación que mantiene el grupo con el tema que trabaja, y la segunda a la relación del grupo con el grupo, es decir, al proceso de grupo.

Nuestra reflexión se centrará, fundamentalmente, en la Relación Metodológica. La metodología cuenta con tres planos diferenciados: *los fundamentos, instrumentos y procedimientos*. Los primeros, por regla general, los tiene o están en el coordinador del grupo; los instrumentos son los que realmente ve el grupo y los procedimientos son los elementos que articulan los fundamentos con los instrumentos.[9]

[9] José María Lamas: "Metodología de la acción voluntaria", Cuadernos de la plataforma Nº 5, Mrio. Asuntos Sociales, Madrid, 1990.

Coordinador

relación personal ↕ grupo

relación metodológica

Fundamentos → teoría

Procedimientos → método específico

Instrumentos → técnicas

De este modo, la tarea que el coordinador realizará con el trabajo de grupo es similar a la de un viaje: la salida y la meta (Fundamentos), la Teoría -el camino que sigue-, (Procedimientos) el Método, el vehículo que utilizaremos (Instrumentos), la Técnica.

La Teoría

En nuestro campo de trabajo, el desarrollo socio comunitario a través de actuaciones grupales, la intervención tiene por objetivo la transformación, el cambio. Intervenimos para que los jóvenes modifiquen sus creencias, valores, actitudes y comportamientos con relación al quehacer comunitario, de modo que puedan convertirse en lo que potencialmente son: agentes de cambio. Entendiendo por esto, reforzar las habilidades sociales que todo sujeto posee.

Esta intervención exige la participación, como concepto cualitativo estrechamente unido a la formación, pues sólo a través de ella se eleva la capacidad transformadora de las personas y los grupos.

Desde aquí, la teoría se puede enunciar en tres objetivos:

- Hacer que los participantes conozcan su situación.
- Que se preparen para la acción
- Que participen activamente del proceso.

CONOCER la realidad
PREPARARSE para transformarla
PARTICIPAR en la transformación

Por ello el proceso de trabajo de grupo para la intervención transformadora consiste en:

- Conocer la realidad
- Planificar para participar
- Participación transformadora.

El Método

El método hace referencia al camino, es decir, los procedimientos a seguir. Este no es sólo el camino que el grupo sigue, sino también es el que el coordinador ha de seguir - como agente dinamizador del grupo- para trabajar con ellos.

El proceso metodológico es el siguiente:

- Investigar la realidad.
- Planificar la acción que vamos a llevar con los grupos.
- Ejecutar la acción.

Investigar (diagnosticar) — Planificar — Ejecutar — Evaluar

motivar ---------- formar ---------- organizar ------- método

querer ---------- saber ---------- poder ---------- mecanismo activado

afectivo ---------- conceptual ------ operativo ------ ámbito grupal

---

Investigar la realidad: tal y como expusimos en el apartado anterior, es necesario que el coordinador del grupo conozca el tema que va a trabajar (contenidos, actitudes, comportamientos en materia de desarrollo personal, grupal y comunitario), las características individuales de los miembros del grupo y las características grupales que definen el grupo como tal (tipo de grupo, ámbito en el que se trabaja y proceso que sigue).

Investigar la realidad en un grupo es conocer a sus integrantes, la percepción que ellos tienen de su entorno, las relaciones que se dan dentro de un grupo, qué creencias tienen con respecto a un determinado tema, qué los motiva a participar, qué necesidades tiene desde su sentir, qué capacidades, etc.
Podemos llamar a este momento diagnóstico, porque nos permite saber "con quiénes estamos"

Reflexionando...

- Estamos en una primera reunión de trabajo con 25 jóvenes del barrio: ¿qué información necesitaríamos pedirles para empezar a trabajar? ¿De qué manera podemos conseguirla?
- ¿Qué información necesitaríamos conocer de un grupo de jóvenes ya constituido con el que vamos a trabajar por primera vez?
- ¿Cómo podemos saber qué información posee el grupo sobre su realidad?
- ¿De qué manera podemos favorecer la búsqueda de información por parte de los integrantes?

Planificar la acción que vamos a llevar con los grupos: partiendo del análisis de la realidad definida anteriormente, se marcan los objetivos de trabajo (de la tarea a desarrollar y del grupo como tal) y se establecen las estrategias más adecuadas para la consecución de los mismos.

Planificar la acción es pensar en lo que vamos a hacer con el grupo en base a la información que tenemos y a los objetivos de trabajo.

Reflexionando...

- ¿Quién marca los objetivos de trabajo con un grupo?
- ¿Qué aspectos hay que tener en cuenta?
- ¿Qué relación existe o debe existir entre los objetivos de trabajo que se propone el coordinador y las necesidades de la gente?

Ejecutar la acción: definir el COMO nos lleva a presentar el METODO ESPECIFICO para que la acción se convierta en acción participativa y con ello el método que posibilita el cambio, la transformación de conceptos, procedimientos y actitudes en los miembros que conforman los grupos.

Reflexionando

- Las acciones que ejecuta el coordinador con un grupo ¿son siempre las mismas?
- En caso de variar, ¿de qué depende?

Método específico: la acción participativa

El método específico está constituido por las operaciones de motivación, formación y organización para generar procesos participativos. A través de estas operaciones se activan los tres ámbitos fundamentales del hacer de los grupos:

Ámbito afectivo: donde aflora el querer y los sentimientos.
Ámbito conceptual: que opera en relación a lo cognitivo, al saber de los grupos.
Ámbito operativo: donde preside la acción, las posibilidades activas, "el poder de los grupos".

Si el coordinador se olvida de algunas de estas operaciones, convertiría su acción en: elitista (carecer de elementos motivacionales), manipuladora (carecer de elementos formativos) e individualista (carecer de elementos organizativos). La pregunta clave sería: ¿Cómo se articulan los componentes metodológicos?, ¿Cómo se motiva, se forma y se organiza a los grupos?

Para responder a este interrogante, se hace necesario partir de las tres *Fases del proceso de participación grupal:* **Iniciación, Preparación y Consolidación.**

Reflexionando...

¿Qué características tienen cada una de estas fases?
¿Qué observamos en los grupos que nos den señales que se encuentra en una u otra fase?

Si colocamos estas fases en relación con los elementos metodológicos podremos establecer un Esquema Metodológico donde a cada fase del proceso participativo del grupo le corresponde un comportamiento metodológico específico para el coordinador. Para ello es necesario el uso de dos criterios: Intensidad y Modalidad.

Criterio de Intensidad. ¿Cuánto?

Aunque sea necesario aplicar todas las operaciones metodológicas específicas en cada

una de las fases, debemos darle diferencias de intensidad en la aplicación del método, según la fase en la que nos encontremos.

Así, en la primera fase (Iniciación) predominará la motivación. En la segunda fase (preparación) predominará la formación y en la tercera fase (consolidación) predominará la organización.

El proceso sería el siguiente: la primera fase es el inicio del grupo y por ello es necesaria la insistencia en los elementos motivacionales de cara a la actividad propuesta. Debemos priorizar esta fase por encima de cualquier objetivo institucional o técnico. Se ha de fundamentar el "querer del grupo".

Cumplida esta fase, se pasaría a la segunda fase (Preparación), donde el comportamiento metodológico del coordinador debe pasar a priorizar la formación.

Aquí hay que elevar el nivel de conocimientos del grupo para que se prepare para su vida autónoma. Es la consolidación del proceso "saber participar".

Y tras ello podemos pasar a la fase de la consolidación del grupo, porque el grupo está inmerso en un proceso de participación: ya quieren hacer, ya saben hacerlo, y ahora hay que propiciar el que puedan llevarlo a cabo. Es necesario dar utilidad al edificio cimentado y edificado.

Fase A	Fase B	Fase C
Iniciación	**Preparación**	**Consolidación**
Motivar	Motivar	Motivar
Formar	**Formar**	Formar
Organizar	Organizar	**Organizar**

Criterio de modalidad. ¿Cómo?

Este es un criterio cualitativo. Hace referencia a las distintas modalidades de aplicación de las operaciones del método específico en cada fase. La puesta en marcha de este criterio se concretaría del modo siguiente:

En la fase de iniciación el objetivo se concreta cuando el grupo conoce mejor la realidad en la que se desenvuelve y toma conciencia de su capacidad de transformarla.

El método principal es la motivación. Surge cuando el grupo reconoce como cercanas las actuaciones que proponemos. El sujeto sólo se motiva desde lo cercano, desde lo que conoce, desde lo que identifica. Esto es lo que le da seguridad. Las actuaciones se deben centrarse sobre lo conocido, no sobre lo desconocido. Hay que asegurar el "enganche" entre lo novedoso y la costumbre, entre la actividad dinamizadora propuesta con la necesidad.

La formación debe ser solamente informativa, el grupo comienza a recoger información sobre la realidad y la práctica. Sólo se recogen datos de la realidad que el grupo vive. Debe ser el propio grupo quien aporte estas informaciones.

La organización, en este momento, es escasa. Se debe centrar en la propia fórmula organizativa a la que el grupo está acostumbrado.

En la fase de preparación el objetivo fundamental es que el grupo se prepare para transformar su realidad mediante la adquisición de los instrumentos formativos precisos: conocimientos, destrezas y actitudes.

El método principal es la formación - capacitación. No sólo puede ser informativa (comunicar conocimientos), sino además formativa (desarrollar aptitudes y modificar actitudes).

El conocimiento práctico debe ir a la teorización, y de ésta a la aplicación a través de una nueva práctica. Se trata de un proceso inductivo-deductivo.

Se motiva desde lo lejano. Lo que se pretende es que la persona y el grupo se autovaloren, aprecien sus posibilidades de adquirir dicha formación.

La organización es ahora poco estructurada, el grupo está en fase de preparación y se referencia por la figura del coordinador de grupo, quien consigna las actividades.

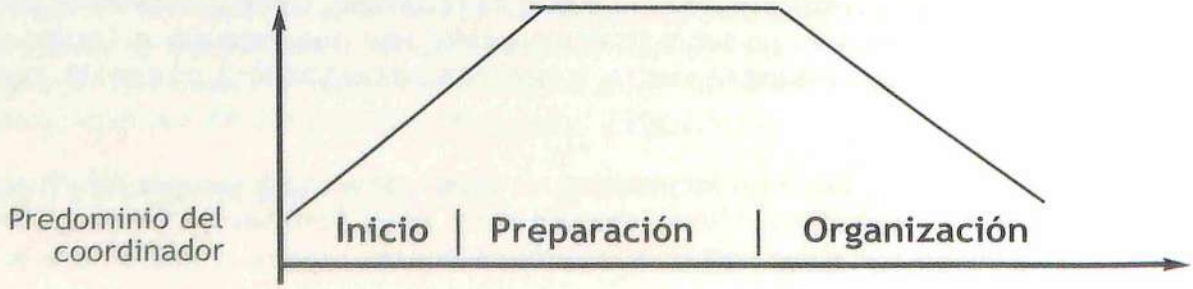
Reflexionando...

◉ *¿Qué actividades puede proponer el coordinador, delegando tareas organizativas en el grupo, de forma tal que se prepare para su autonomía?. Algunos ejemplos: preparación y cuidado del espacio, preparar el mate, hacer listado de asistencia, tomar registro de los que se habla en el grupo, cuidado de los materiales, etc.*

En la fase de **consolidación** el objetivo es participar articuladamente en la transformación de su realidad. Es decir, actuar. El método principal es la organización. Esta se hace compleja. Ahora se trata de hacer la distribución de tareas y responsabilidades y es el grupo el que se relaciona con otros grupos. Sale de su aislamiento y toma contacto con el entorno. Es el momento de otorgar instrumentos organizativos y, si no se hace, prácticamente no se ha conseguido el objetivo último: la participación.

La motivación se hace por lo propio. El grupo que actúa debe conseguir motivarse por la misma acción que realiza.

La formación se caracteriza por la autoformación, es allí donde la persona y el grupo adquieren por sí mismos los instrumentos formativos para la tarea. Puesto que hay autonomía formativa del grupo, el papel formativo del coordinador pasa a segundo plano y se limita a las tareas de asesoramiento o coordinación.



La Técnica

Es el instrumento y estímulo que propicia la participación para la generación de conocimientos. En toda técnica tienen que estar presentes los componentes metodológicos/motivacionales formativo y organizativo.

A la técnica de trabajo con grupos se la denomina ejercicio participativo.

La aplicación de las técnicas depende de un conjunto de circunstancias entre las que se destacan:

- Objetivo que pretendemos: es importante buscar la integración de las técnicas utilizadas en los distintos momentos. Por ejemplo, al elegir una técnica decaldeamiento, es importante tener en cuenta el trabajo a realizar posteriormente. Por ejemplo: si vamos a realizar un trabajo de reflexión no será conveniente elegir un disparador que provoque des concentración.
- Tipo de grupo con el que estamos trabajando: natural, de aprendizaje, de tarea. En el marco del trabajo preventivo, generalmente realizamos intervenciones de conformación de grupos de aprendizaje.
- Fase de participación en la que se encuentra: variará el grado de conocimiento, práctica, integración, códigos grupales, etc.
- Cantidad y características de los participantes: heterogeneidad/homogeneidad de edades, intereses (no será igual trabajar con gente que ha elegido participar que aquellos que lo hacen por obligación, o si son profesionales o miembros de un mismo club, etc.)
- Condiciones del lugar donde se desarrolla el trabajo: espacio, sillas móviles o no, disponibilidad de música, retroproyector, pizarrón, etc.
- Tiempo del que disponemos: es necesario contemplar que, la duración de las actividades que propongamos, coincidan con el tiempo que disponemos.
- Tema que estamos abordando: utilizaremos distintas técnicas según el tema que trabajemos.

Las técnicas en el proceso metodológico estarán diferenciadas según las fases del mismo.

De forma orientativa podemos decir que en la fase de iniciación del grupo las técnicas más adecuadas son las de presentación - conocimiento y las de animación - calentamiento grupal. Las más apropiadas en la fase de preparación son las técnicas de análisis - abstracción y en la última fase de consolidación son propias las técnicas de organización - planificación y las de seguimiento - evaluación.

MÓDULO IV

EL TALLER

El taller

Me lo contaron y lo olvidé
Lo vi y lo entendí
Lo hice y lo aprendí

Cuando se implementa un dispositivo educativo -cualquiera sea- es necesario explicitar tres elementos principales[10] :

a. ¿Cuáles son sus principales características y qué se pretende?
b. ¿Cuáles son los supuestos y principios pedagógicos en que se apoyan?
c. ¿Cómo organizar/planificar su ejecución?

Las características principales del taller

El taller indica un lugar donde se trabaja, elabora y transforma algo para ser utilizado.

El taller es una de las formas posibles de organizar los espacios educativos y concuerda con lo expuesto acerca del método y también de nuestra concepción de la educación centrada en el proceso. Es un aprender haciendo en grupo. Este aspecto es esencial en el taller ya que nadie se educa solo. Desde el punto de vista pedagógico, destacamos algunos puntos fundamentales que caracterizan al taller:

1. **Es un aprender haciendo:** los conocimientos se adquieren en una práctica concreta, resolviendo problemas y llevando a cabo determinadas tareas. Reemplaza las exposiciones repetitivas por un hacer productivo en el que se aprehende descubriendo.

2. **Es una metodología participativa:** a participar no se aprende teóricamente, tampoco es algo que se estudia, se aprehende a participar participando (sobre esto ya nos hemos explayado).

3. **Es una pedagogía de la pregunta:** el conocimiento se produce fundamentalmente por respuesta a preguntas, que tienen que ver con las inquietudes, necesidades e intereses de los participantes.

4. **Es un entrenamiento para el trabajo desde la diversidad:** aquí se exponen diferente puntos de vista y se intenta lograr una mirada amplia, capaz de unir en forma holística, totalizadora, buscando sumar ideas, creando nuevos puntos de vista.

5. **Las relaciones quedan establecidas a partir de una tarea en común:** los protagonistas son todos los participantes, el líder/educador y los integrantes del grupo, ya que todos se transforman en educadores/educandos. Los roles se distribuyen y circulan en función de optimizar la tarea.

6. **Es integrador de la práctica pedagógica:** crea un ámbito y las condiciones para desarrollar el aprendizaje uniendo la teoría con la práctica, la educación y la vida, los procesos intelectuales, la voluntad y lo afectivo, el conocer y el hacer, pensamiento y realidad.

[10] Ezequiel Ander - Egg: "El taller: una alternativa de renovacion pedagogica", editorial Magisterio del Rio de la Plata.

7. **Implica y exige un trabajo grupal y el uso de técnicas adecuadas:** Como se trata de un proyecto que se desarrolla en común, es un grupo social organizado para el aprendizaje; todo grupo alcanza mayor productividad y gratificación cuando se usan técnicas adecuadas. Si no se consigue constituir el grupo de aprendizaje, la tarea educativa puede frustrarse. Si bien el trabajo grupal es una de las características, no excluye actividades y tareas que se realizan individualmente, por eso la necesidad de complementariedad que debe tener el taller está en lo individual y lo grupal. Por una parte aprender a pensar y a hacer (actuar) juntos. Por otra parte, supone un proceso individual de apropiación. Para que el trabajo grupal sea productivo es necesario utilizar técnicas adecuadas.

Supuestos y principios pedagógicos en que se apoya el taller

"La educación es praxis, reflexión y acción
del hombre sobre el mundo para transformarlo".

Paulo Freire

Esta mirada de la educación busca FORMAR a las personas y llevarlas a TRANSFORMAR su realidad. De esa primera definición, Paulo Freire extrae los postulados de esta nueva educación:

- No más un educador del educando
- No más un educando del educador
- Sino un educador-educando con un educando-educador.

Lo cual significa:

- que nadie educa a nadie;
- que tampoco nadie se educa solo;
- sino que los hombres se educan entre sí mediatizados por el mundo (Pichón Riviere llama a este proceso ***enseñaje:*** donde quien enseña aprende y el que aprende enseña.

Esta dinámica en donde los hombres se van educando entre sí, es precisamente "el proceso" educativo".

Significa entender la educación como un proceso permanente, donde el sujeto va descubriendo, elaborando, reinventando, haciendo suyo el conocimiento. Un proceso de acción - reflexión - acción que él hace desde su realidad, desde su experiencia, desde su práctica social, junto a los demás.

Quien está ahí - el "educador/educando"-, no enseña ni dirige, sino que está allí para acompañar al otro, para estimular ese proceso de análisis y reflexión, para facilitárselo; para aprender junto a él y de él. Es decir, para construir juntos.

Este modelo también se plantea un "cambio de actitudes". El cambio fundamental aquí consiste en el paso de una persona acrítica a una persona crítica. Ese proceso comienza con los condicionamientos que lo han hecho pasivo, conformista, fatalista, hasta la voluntad de asumir su destino humano; desde las tendencias individualistas y egoístas

hasta la apertura a los valores solidarios y comunitarios.
Su "mensaje" central es la libertad esencial que toda persona tiene para realizarse plenamente.

OBJETIVO: QUE EL SUJETO PIENSE
y que ese pensar lo lleve a transformar su realidad

Desde el Programa Incluir de la DINAJU proponemos trabajar desde esta perspectiva; como educadores socio comunitarios.

Algunos otros rasgos de este modelo pedagógico:

◉ No es una educación individual, sino GRUPAL, comunitaria: "nadie se educa solo", sino a través de la experiencia compartida, de la inter- relación con los demás. "El grupo es la célula educativa básica" (Freire).

◉ El eje aquí no es el coordinador, sino el grupo educando. El coordinador está ahí para estimular, para facilitar el proceso de búsqueda, para problematizar, para hacer preguntas, para escuchar, para ayudar el grupo a que se exprese y aportarle la información que necesita para que avance en el proceso.

◉ Este tipo de educación promueve los valores comunitarios, la solidaridad, la cooperación; exalta la creatividad, el valor y la capacidad potencial de todas las personas.

◉ Si es cierto que "nadie se educa a nadie", también lo es que "nadie se educa solo". Poner énfasis en el diálogo, en el intercambio, en la interacción de los participantes, no significa prescindir de la información. Ni equivale afirmar que todo, absolutamente todo, ha de salir del auto-descubrimiento del grupo. Al respecto, Freire nos dice "conocer no es adivinar" y agrega "la información es un momento fundamental del acto de conocimiento".

Para lograr la inclusión efectiva de los jóvenes será necesario que puedan adquirir conocimientos y destrezas. Para ello, nada impide que utilicemos procedimientos de índole transmisora, siempre que los mismos sean empleados dentro de una orientación global problematizadora y participativa, mediante la cual el educando aprenda conocimientos y destrezas instrumentales. Al mismo tiempo que conoce la realidad que lo rodea, desarrolla su conciencia crítica y su espíritu solidario mediante el diálogo, el debate y la participación en la acción transformadora [11] .

Cómo organizar/ planificar la ejecución de un taller

A continuación vamos a "unir" los conceptos que venimos trabajando. De esta manera, les proponemos el ejercicio de formular un taller. La información tienen que buscarla en los módulos anteriores.

[11] JUAN DIAZ BORDENAVE: America Latina necesita pensar la tecnologia educativa. Mimeo, Caracas, 1982.

¿Con qué objetivo se va a hacer este taller?
¿Cómo es el grupo con el que vamos a trabajar? ¿De qué información disponemos?
¿Cómo es el espacio donde vamos a trabajar? ¿Cuánto tiempo tenemos?
¿Qué vamos a hacer?
¿Cómo lo vamos a hacer?
¿Con qué instrumentos?

Recuerden: pensar los momentos grupales, tener en cuenta nuestras capacidades como coordinadores, preparar los materiales que necesitamos y distribuir las tareas si trabajamos en equipo.

MÓDULO V

LA PLANIFICACIÓN

Planificar[12]

Generalmente cuando trabajamos en temas comunitarios, debido a la urgencia de las necesidades cotidianas, estamos acostumbrados a actuar de forma espontánea e inmediata, sin la suficiente reflexión sobre los problemas, sin discutir entre todos lo que se quiere lograr, y sin revisar críticamente las acciones realizadas. Además, en la mayoría de los casos, los medios y los recursos con los que contamos son escasos y los objetivos a alcanzar son múltiples y diversos. Por ejemplo: si no organizamos racionalmente las actividades, seguramente en la mitad del trabajo se nos terminarán los recursos con los que contábamos, o no conseguiremos los espacios necesarios para algunas actividades, o nos daremos cuenta que los objetivos a alcanzar eran muchos y tan variados que no vemos los resultados.

Todo esto lleva a la frustración de los equipos y al desgano para comenzar nuevos proyectos. De este modo el equipo de trabajo, en vez de fortalecerse, se debilita. Por lo tanto, no debemos olvidarnos de planificar todas nuestras tareas.

Planificar lleva tiempo, pero es un tiempo invertido a futuro que facilitará las cosas después. Planificar las actividades de una organización tiene varias ventajas. Una de ellas es que obliga al grupo a pensar por qué se van a emprender tales acciones, y cómo éstas se relacionan con sus objetivos. Esto ayuda a no caer en el "activismo" que es, precisamente, hacer una actividad tras otra sin ninguna coherencia entre ellas, y sin saber hacia dónde apuntan. Otra ventaja de la planificación es que permite prever los resultados que se quiere obtener en una actividad determinada.

También ayuda a la organización realizar actividades de manera más ordenada, y a saber de antemano qué recursos se van a necesitar, y de dónde se pueden obtener. La planificación permite prever algunos obstáculos que pudieran presentarse en la ejecución de una actividad, con lo cual se puede adoptar medidas para rectificarla y mejorarla. Una buena manera de planificar, consiste en elaborar planes o programas de trabajo donde aparezcan las distintas actividades que piensan emprender las organizaciones durante un período de tiempo.

Planificar es:
"Hacer planes";
"Buscar lo que necesito para hacer algo",
"Hacer cosas pensando en el futuro",
"Una herramienta".

Planificar es pensar de qué manera haremos las cosas para lograr en un futuro solucionar o mejorar aquello que nos preocupa en nuestro barrio, pueblo o comunidad. Debemos pensar una serie de acciones y organizarlas paso por paso de la mejor manera posible de acuerdo a lo que queremos lograr.

La forma de planificar puede ser participativa, es decir que involucre a todos aquellos que se sientan afectados por esta situación y aquellos que pueden ayudarnos a resolver los problemas, aprovechando de esta manera los recursos con los que cuenta la comu-

[12] Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación: Formacion de dirigentes: material de apoyo para la conducción de organizaciones, Santiago de Chile.

nidad. Si queremos que la organización sea participativa, todo el grupo debe aportar sus ideas y opiniones. Para ello, el grupo designará a una persona que se encargue, por ejemplo, de ordenar los temas a discutir.

Etapas de la planificación participativa

- Diagnóstico participátivo o autodiagnóstico. Conocer los problemas de nuestra realidad.
- Elaboración del proyecto. Preparar acciones para solucionar los problemas.
- Ejecución del proyecto. Realizar las acciones propuestas en el proyecto.
- Evaluación. Valorar las acciones que hemos realizado.

Diagnóstico

Es la forma de ordenar los datos e información sobre cómo es y qué problemas tiene una determinada realidad.

Cuando la comunidad realiza su propio diagnóstico se llama autodiagnóstico.

Para comenzar a realizar un diagnóstico participativo es importante tener en cuenta:

¿Quiénes participarán del diagnóstico?
¿Qué nos interesa saber?

La realidad es tan grande y dinámica que debemos priorizar aquellos problemas que más nos interesan como grupo o que sean más urgentes de resolver. Esto no significa que nos olvidemos del resto. Los problemas reales son los que "saltan a la vista", los básicos, que debemos solucionar entre todos.

Identificar Problemas

Es importante hablar de las causas de los problemas, es decir, donde tienen su origen. Descubriremos así que a partir de una causa común derivan varios problemas de nuestra comunidad. Si podemos pensar en las causas de los problemas, también es posible crear alternativas de solución más profundas y duraderas.

Por lo tanto además de preguntarnos cuál es el problema, hay que preguntarse cuáles son las causas.

Eligiendo los problemas principales: cuando elegimos los problemas principales de nuestra comunidad estamos tomando decisiones, eligiendo entre las diferentes opciones. Para tomar la decisión sobre cuáles son los problemas principales debemos escuchar a todos y luego llegar a una decisión que sea aceptada por todos sobre qué problema se intentará resolver. Para elegirlo podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿A cuántas personas beneficiaríamos o mejoraríamos si solucionáramos el problema?
- ¿Cuáles de todos los problemas que nos planteamos estamos más capacitados para resolver?

- ¿Tenemos todas las herramientas y recursos para resolver el problema? Aquello que nos falta, ¿está a nuestro alcance conseguirlo?
- ¿Por dónde conviene empezar para resolver el problema?
- ¿Qué problemas podemos dejar sin resolver ahora y cuáles no?
- De los problemas que identificamos ¿cuáles generarían mayor participación y tra bajo comunitario?

¿QUE QUEREMOS LOGRAR?

Antes de elegir una alternativa de acción hay que tener en cuenta todos los factores positivos y negativos que pueden influir en el proyecto (lo que está más a nuestro alcance, la solución más viable, la solución que va a resolver la causa de algún otro problema y los recursos disponibles).

Las cosas que están a favor, o que se pueden conseguir a través de una gestión son nuestras ventajas. Lo que nos falta, lo que no depende de nosotros y nos costará conseguir son nuestras desventajas.

Tomemos el ejemplo del siguiente enunciado: **"Construir un salón comunitario"**

Ventajas:

- Los vecinos nos dan materiales.
- El municipio pone la mano de obra.
- Resuelve varios problemas a la vez.

Desventajas:

- No tenemos terreno.
- Todos los terrenos baldíos son privados.
- Nadie quiere vender, ni donar.

Cuando hablamos de ventajas nos referimos a los recursos que existen en la comunidad. Los recursos son los medios que el hombre utiliza para atender y resolver los problemas de su comunidad.

Los recursos pueden ser:

- Humanos: organizaciones, mano de obra, aporte propio del grupo de trabajo, asistencia de profesionales.
- Materiales: materiales de construcción, mobiliario, herramientas.
- Financieros: créditos, donaciones, etc.
- Institucionales: familias, hospitales, centros comunitarios, iglesias, el Estado.

Además, los recursos, también son:

- Internos o propios: los que la misma comunidad puede aportar.
- Externos: los que se obtienen fuera de la comunidad. A su vez, pueden ser públicos (desde las instituciones estatales), o privados (desde empresas, iglesias, organizaciones no gubernamentales)

Hemos dicho que las actividades buscan dar soluciones a problemas. Pero seguramente no podrán resolverlos completamente; por ello, es necesario que las actividades tengan claro lo que pretenden lograr, es decir, sus *objetivos*.

¿QUE DEBEMOS HACER PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS?

Para lograr los objetivos hay que realizar actividades. Puede haber varias actividades distintas para lograr un mismo objetivo. Lo importante es seleccionar aquéllas que el grupo pueda realmente asumir. Es decir, que tenga la capacidad, los recursos y el entusiasmo para hacerlo.

¿COMO VAMOS A LLEVAR ADELANTE LAS ACTIVIDADES?

Una vez definidas las actividades, habrá que distinguir cuáles son las tareas que hay que hacer. Para cada tarea, el grupo deberá definir personas o comisiones encargadas de cumplirla. La distribución de tareas es un aspecto importante que el dirigente debe manejar. Imponer quién debe hacer las tareas no ayuda a la participación ni a la eficiencia de la organización, porque las personas no se sienten comprometidas a realizarlas. Lo más adecuado es que los miembros del grupo las tomen voluntariamente, de acuerdo al interés que tengan, o bien que el dirigente sugiera a los responsables de acuerdo a sus habilidades.

Recurramos a un ejemplo: En el grupo hay una persona a quien le gusta mucho dibujar y además, lo hace muy bien. Entonces, lo más conveniente será que ella asuma la tarea de hacer la propaganda.

Además de distribuirse las tareas, el grupo deberá *fijar plazos* para cada una de ellas. No todas las tareas requieren del mismo tiempo, y los miembros del grupo deberán tener en cuenta esto al hacerse responsables de ellas.
Planificar el tiempo tiene una gran importancia para que no se produzcan retrasos, para no sobrecargarse de tareas que después no puedan ser cumplidas, y para pensar un cierto orden de éstas.

¿QUE NECESITAMOS PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD?

Cualquier actividad que se haga, demanda ciertos *recursos*. A veces serán sólo recursos humanos, es decir, personas dispuestas a trabajar. Pero cuando son actividades de mayor envergadura, se necesitarán también recursos materiales, e incluso dinero.

Los recursos son fundamentales en cualquier planificación, porque definen lo que es posible y lo que no lo es. Muchas veces ocurre que no se piensa en los recursos, y cuando llega el momento en que se necesitan no están, por lo tanto, la actividad resulta peor de lo que se esperaba, produciendo frustración en el grupo.

Un aspecto muy importante es plantearse cómo obtener los recursos. No siempre hay que buscarlos fuera del grupo. También es posible encontrarlos dentro de él, o bien crearlos en forma colectiva. Por ejemplo, es bastante frecuente que las organizaciones realicen rifas, venta de diarios y botellas para obtener algo de dinero.

LA EVALUACIÓN

Evaluar significa revisar el quehacer del grupo y observar sus avances en cuanto a los objetivos que se ha fijado.

La evaluación puede hacerse una vez que la acción o el plan de trabajo se han realizado. Esto será útil, porque permite analizar si se cumplieron los objetivos que se habían

previsto, cuáles fueron las dificultades que se encontraron y cuáles los aciertos y errores. En este tipo de evaluación será conveniente que participen todas aquellas personas que llevaron adelante la acción, incluyendo a los miembros de la comunidad que puedan haberse beneficiado con dicha iniciativa.

Pero no sólo deben evaluarse las acciones una vez finalizadas; también es necesario evaluarlas cuando se están llevando a cabo para introducir cambios y modificar a tiempo los errores.

Al evaluar una acción o un plan de trabajo, conviene hacerse algunas preguntas que pueden guiar el proceso de evaluación:

- *¿Se cumplieron los objetivos propuestos?*
  ¿Qué dificultades (personales, del grupo, de la población) encontraron para lograr los objetivos?

- ¿Qué cosas ayudaron a que se cumplieran los objetivos?
  ¿Se cumplieron otros objetivos?
  ¿Las actividades tuvieron otros resultados positivos o negativos que no se esperaban?

- *¿Cómo se organizó el grupo para realizar la acción?*
  ¿Todo el grupo participó en las tareas?
  ¿Los responsables cumplieron con sus tareas?
  ¿Se cumplieron los plazos fijados?

- *¿Cómo se usaron los recursos?*
  ¿Faltaron recursos? ¿Se derrocharon?
  ¿Se buscaron los recursos propios del grupo?

- *¿Cuáles fueron los costos?*
  ¿Valió la pena hacer lo que se hizo?

En el grupo no es suficiente evaluar las acciones. Suele haber problemas de funcionamiento, o de relaciones humanas del grupo que, si no se enfrentan en el momento adecuado, pueden convertirse en conflictos difíciles de resolver.

Por ello, *la evaluación permanente del grupo es una tarea necesaria que no hay que dejar pasar, y el dirigente tiene que convertirse en su principal impulsor*. La evaluación, así entendida, puede convertirse en una importante herramienta para la eficiencia y en un espacio de participación para todos los miembros del grupo.

Existen distintas formas de evaluar en un grupo. Puede hacerse individualmente, llenando una pauta de preguntas. Se puede hacer una evaluación grupal y responder preguntas en grupos pequeños, o hacerlo en un plenario. Otra modalidad consiste en hacer entrevistas individuales o en pequeños grupos; éstas ayudan a rescatar las opiniones de los participantes con mayor profundidad.

Otra forma de evaluar, que puede ser de gran utilidad en el grupo, es la autoevaluación. Cada miembro del grupo se evalúa a sí mismo en cuanto a su participación en

las tareas de evaluación. La autoevaluación supone tener una gran capacidad de autocrítica, ser capaz de reconocer los propios errores y también los aportes. Esta tareas no es nada fácil porque nos cuesta opinar sobre nosotros mismos.

Por ejemplo, es bastante frecuente encontrar actitudes defensivas en las personas que son incapaces de reconocer sus errores y encuentran que todo lo que hacen está muy bien. Pero también suele estar presente la actitud contraria, de acentuar todo lo negativo y culparse por ello, no valorando los aportes que se pueden haber hecho al grupo.

Ahora bien, hay que entender la autovaloración como una parte de la evaluación que entrega información específica sobre los participantes del grupo: qué aprendieron, qué obstáculos encontraron o en qué fallaron. Esta información más personal es necesaria para evaluar los resultados de la actividad.

ANEXO

Técnicas de trabajo con grupos[13]

Presentación y conocimiento

CINCO CARACTERÍSTICAS

Esta es una técnica propia del inicio de la vida grupal. Puede emplearse cuando nadie se conoce, y también aunque se conozcan superficialmente.

En qué consiste

Si el grupo no es muy numeroso, se puede hacer el trabajo conjuntamente, pero si el número de participantes fuese elevado (más de 12 ó 15) conviene hacer previamente una subdivisión por quintetos.

Una vez constituidos los subgrupos, cada uno deberá expresar y comunicar a sus compañeros de tres a cinco características personales propias. No se trata de características externas, sino de cualidades y condiciones personales que cada uno cree que tiene, sin importar que en algún momento otros se las hayan reconocido. Lo fundamental es que uno las considere como identificatorias de sí mismo.

Ésta es una de las técnicas que pueden combinarse con otras (antes y/o después) con mayor facilidad, pero también puede emplearse sola.

Para qué sirve

Permite al grupo, si está bien motivado, romper la tensión inicial, facultando a las personas para que hablen más fácilmente de sus sentimientos y no sólo de sus ideas. Al prevalecer lo subjetivo (como me veo) frente al objetivo (como me ven).

Además, ayuda a que los otros tengan una comprensión de las esferas de la personalidad o forma de ser de cada uno que, habitualmente, no se expresan. Esto puede ayudar a la organización del trabajo posterior y en la tarea de asignación de responsabilidades.

PRESENTACIÓN POR PAREJAS

Este pequeño ejercicio, que puede combinarse con otros procedimientos de iniciación, es bastante simple pero encierra muchas potencialidades y constituye, además, un primer entrenamiento en la capacidad de "escucha activa".

En qué consiste

Aún cuando el grupo sea pequeño, tendrá que subdividirse en parejas, tratando de buscar a una persona que no se conozca, o que no se conozca mucho.

Una vez formadas éstas (y no antes para evitar que se formen por conveniencia), el animador de la reunión formula la consigna al grupo. Es decir, las preguntas que uno y otro deben contestar mutuamente.

Aquí las posibilidades son múltiples, y podremos formular preguntas de muy diversas

[13] Bibliografía

Maria Jose Aguilar, "Tecnicas de animacion de grupo", Editorial Humanitas.
Laura Vargas Vargas, "Tecnicas participativas de educacion popular I", Editorial Humanitas, Centro Ecumenico de Educacion Popular.
Hugo Grisovsky, "Revista El Ojo", edicion independiente.
Fidel Delgado y Patxi del Campo, "Sacando jugo al juego", Editorial Integral.

naturaleza, siempre en función del tipo de grupo y el objetivo que se persiga. Y, por supuesto, tampoco se trata de "abrumar" con interrogantes. Si en el grupo hay bastante tensión inicial podría comenzarse con "cuéntenle al compañero de pareja quiénes son, y por qué han venido al grupo". O "a qué se dedican", "con quién viven", "si tienen familia", "hijos", "lo que más le gusta", etc.

Después de terminado este trabajo, que debe ser breve (no más de cinco minutos) caben distintas alternativas. Puede, por ejemplo, y siempre que el grupo no sea muy numeroso, hacerse un intercambio de información, donde cada persona expone al resto del grupo lo que su compañero le contó, y así sucesivamente.

En caso de un grupo más numeroso, otra alternativa puede ser pasar a formar cuartetos o sextetos, donde se procede de la misma manera pudiéndose o no cambiar con otro ejercicio.

Para qué sirve

En primer lugar, y sobre todo cuando el grupo no se conoce, permite a los participantes del grupo, sentir un cierto alivio de esa tensión inicial que cada uno acumula de manera natural. Hablar con otra persona siempre es más cómodo que hablar a un grupo numeroso que no se conoce demasiado. Y luego, hablar al resto de la gente del otro compañero también es más fácil, ya que no se está hablando de uno mismo.

AUTOPRESENTACIONES

Esta es una técnica bastante sencilla, donde el conocimiento mutuo no es muy exhaustivo. No obstante, su brevedad puede servir en el caso de reuniones donde el objetivo no sea la iniciación propiamente dicha. Puede emplearse, por ejemplo, en la segunda o tercera vez que el grupo se reúne.

En qué consiste

Los miembros del grupo (todos, incluido el coordinador) deben escribir por turno su nombre en un pizarrón o afiche. Después, antes de sentarse, cada uno dice algo sobre sí mismo que cree que le puede ayudar al grupo a conocerlo mejor. El resto de los participantes puede escribir algo sobre ese compañero si lo desea recordar.

Si el grupo fuera muy tímido, puede intervenir primero el coordinador o usar el sistema de ronda para evitar que los más retraídos queden al final.

Si alguien no sabe qué decir, se puede estimular preguntándole algo (qué le gusta hacer, qué intereses tiene, etc.)

Para qué sirve

Es una presentación sencilla y breve, fácil de hacer y que no requiere de una motivación especial. Puede ser indicada en alguna de las primeras reuniones de grupo pues ayuda a memorizar los nombres.

División de grupos

LOS TRENES

Este es un procedimiento grupal para subdividir un grupo (mediano o grande) en parejas o pequeños grupos, además, se pueden conseguir otras finalidades conexas que ayudan a la desinhibición grupal.

En qué consiste

El animador da la consigna al grupo de que tienen que formar trenes con un número determinado de vagones. Así, por ejemplo, si el coordinador dice "formar trenes de 4 vagones", el grupo tiene que subdividirse rápidamente en grupos de cinco personas y colocarse en fila, agarrados de las cinturas, formando un tren de 4 vagones y la locomotora. Una vez hecho esto, la persona que está primera y que hace de locomotora, tiene que imitar el silbato del tren, y las personas de atrás, que ofician de vagones, hacen el sonido del tren en marcha.

Este procedimiento se repite varias veces, modificando en cada una de ellas el número de vagones (hay que dejar un tiempo antes de cambiar de trenes, de no más de un minuto). Al final, el coordinador dice que formen grupos (si quiere formar grupos de 4 personas, tendrá que decir que formen un tren de 3 vagones, si quiere de 6 trenes de cinco, etc.)

Este ejercicio hay que hacerlo con mucha rapidez para que el grupo no decaiga en la atención, y conviene explicarlo antes con un ejemplo. Así nos aseguramos que todos lo han comprendido porque después es muy dificultoso aclararlo en el desorden que se forma.

El juego, en total, puede durar unos 10 minutos lo cual, depende del número de participantes. Es importante que la gente quede con ganas de más y no se muestre aburrida o indiferente.

Para qué sirve

Este tipo de juegos, permite la desinhibición y el desbloqueo de las tensiones iniciales del grupo (sobre todo cuando éste no se conoce). En ello juega un papel fundamental el movimiento y la emisión de sonidos en un volumen más fuerte que lo habitual, arropado por la situación del grupo.

NUMERACIÓN

En qué consiste

Se establece la cantidad de grupo que se quieren formar (por ejemplo seis grupos) y se le pide a los participantes que se enumeren del uno al seis (o sea que después del seis vuelve a empezar el número uno). Luego se les pide a todos los que tienen el mismo número que se agrupen.

Para qué sirve

Para realizar una rápida división en grupo sin necesidad de disponer de materiales, y mezclando a los integrantes en forma heterogénea, lo que permite mayor conocimiento e integración entre aquellos que no se conocen.

NUMERACIÓN POR TARJETAS

Es muy similar al anterior, sólo que se le entrega a cada participante una tarjeta con un número. Se puede utilizar el mismo procedimiento por colores (con tarjetas, globos, caramelos, caritas, dibujos, etc.).

UN HOMBRE DE PRINCIPIOS

En qué consiste

Todos los participantes se sientan en círculo. El coordinador, en el centro, inicia el juego narrando cualquier historia donde todo debe empezar con una letra determinada, por ejemplo: "Tengo un amigo que es un hombre de principios muy sólido, para él todo debe empezar con la letra P, así su esposa se llama..."(señala a un participante que deberá dar un nombre con esa letra), sigue narrando "... a ella le gusta mucho comer..." (señala a otro participante que deberá decir una comida con esa letra) etc. El que se equivoca o tarda más de cinco segundos en responder tiene una prenda. Después de un rato se varía la letra. Las preguntas deben hacerse rápidamente.

Para qué sirve

Para animar al grupo, se utiliza al inicio de una reunión para "romper el hielo".

CASA - PERRO - AUTO

En qué consiste

Se divide al grupo por parejas y se les pide que tomen una hoja y que empuñen entre los dos un lápiz o fibra. Luego se les pide que dibujen una casa entre los dos (ninguno puede soltar el lápiz), se le van agregando otros dibujos (un auto, un perro, etc.). Por último tienen que firmarlo, también entre los dos. Todas las parejas comparten el resultado, mostrando sus dibujos. Se les pregunta cómo se sintieron realizando esa tarea y se analiza el trabajo conjunto.

Para qué sirve

Para "ponernos en tarea", al iniciar una reunión, para ver la importancia de trabajar con el otro y la diferencia de trabajar junto al otro.

JIRAFAS Y ELEFANTES

En qué consiste

Todos los participantes forman un círculo, quedando uno en el centro. El que se coloca al centro señala a otro del grupo diciéndole: "jirafa" o "elefante". Si dice "jirafa", el señalado deberá juntar sus manos en alto y sus compañeros vecinos deberán agacharse y tomarlo de los pies. Si el que está al centro dice: "elefante", el señalado deberá simular con sus manos la trompa del elefante, sus vecinos simularán las orejas con las manos. Quien esté distraído y no cumpla la indicación, pasará al centro y señalará de nuevo a otro compañero, al mismo tiempo que dice "jirafa" o "elefante". El juego se continúa desarrollando de la misma manera.

Para qué sirve

Se utiliza al inicio de la jornada, favorece la integración, animación y concentración.

Análisis y abstracción

EL SOCIODRAMA

El sociodrama es una actuación, en la que utilizamos gestos, acciones y palabras.

En qué consiste

En el sociodrama representamos un hecho o situación de nuestra vida real, que después vamos a analizar.

1° Paso: El grupo escoge un tema, debe ser muy claro cuál es el tema que se va a representar, y por qué lo va a hacer en ese momento
2° Paso: El grupo conversa sobre el tema: los compañeros que van a hacer el sociodrama dialogan un rato sobre lo que conocen del tema, cómo lo viven, cómo lo entienden.
3° Paso: El grupo hace la historia o argumento. Una vez armada es bueno hacer un pequeño ensayo.
4° Paso: se comparte el sociodrama entre todos y se inicia la discusión.

Para qué sirve

Para empezar a estudiar un tema, como diagnóstico, o para ver qué conocemos ya del tema. También sirve para ver una parte del tema, en el caso que estemos estudiando un tema y necesitemos profundizarlo en uno de sus aspectos.

Al finalizar el estudio de un tema (como conclusión o síntesis). En este caso, lo haríamos para ver qué hemos comprendido de los estudiado, o a qué conclusiones hemos llegado

PHILIPS 66

En qué consiste

Es un procedimiento que permite descomponer un grupo, por numerosos o grande que sea, en grupos más pequeños en los que se dan mejores condiciones para la participación sea mayor.

Consiste en dividir el grupo en subgrupos de 6 personas que discute un tema durante 6 minutos. Ahora bien, en la práctica puede discutirse más de seis minutos (quizás hasta quince minutos) y no necesariamente tendrán que ser 6 personas, aunque éste es el número óptimo que permite un buen nivel de participación.

Cómo se realiza

1° fase: en el grupo grande

En primer lugar, cuando en un grupo numeroso de personas se considera oportuno realizar un Phillips 66, hay que explicar a la gente para qué se emplea y en qué consiste el procedimiento.

En segundo lugar, se formula la pregunta o se indica el tema concreto sobre el que se va a dialogar.

Por último, se invita a la gente a formar los subgrupos, siendo casi siempre preferible que busquen a las personas menos conocidas.

2° fase: en los subgrupos
Cada subgrupo designa un coordinador (que controla el tiempo y permite que cada miembro exponga sus ideas) y un secretario o relator que anotará las conclusiones para exponerlas en el grupo grande.

Cada miembro expone sus ideas en más o menos un minuto, se discute luego lo expuesto en busca de un posible acuerdo y el secretario o relator anota las conclusiones u opiniones.

3° fase: se pasa de la situación intragrupal a una situación intergrupal
Terminado el tiempo previsto - siempre se puede ser elástico en algunos minutos - se reúnen los subgrupos (constituyendo otra vez el grupos grande inicial) y cada secretario expone brevemente las conclusiones u opiniones del subgrupo. Si las hubo, deben expresarse también las discrepancias o diferencias de puntos de vista que se produjeron,

Se anota en un afiche una síntesis de los informes presentados, y se hace un resumen general.

A partir de ese momento se procede a una discusión amplia en el plenario (utilizando la técnica del "foro"), o bien se concluye con el resumen general.

Para qué sirve

Para detectar intereses, opiniones, deseos, problemas o sugerencias de un grupo grande de personas en poco tiempo,

Para ampliar la base de comunicación y de participación al interior de un grupos numerosos,

Para implicar a la gente en las responsabilidades grupales,

Para disponer de un sondeo rápido de las opiniones o captar la disposición general prevaleciente en un grupo,

Para reforzar las prácticas democráticas al interior de un grupo.

NOTICIERO POPULAR

En qué consiste

Se divide a los participantes en pequeños grupos (5 o 6) personas, y se les pide que elaboren, sobre un determinado tema, "cables periodísticos" de lo que conocen o saben al respecto (los hechos concretos). Luego se pasa a un plenario donde se comparten todos los "cables" elaborados, en forma de noticiero.

Cada grupo anota si hay información que ellos no conocían. Si hay alguna información que el plenario juzga que no es correcta la discute y decide si se acepta o no.

Se vuelve a trabajar en grupos, con el conjunto de "cables" (información propia y recibida), y cada grupo debe elaborar un "editorial" (una interpretación) de la situación o problema que están tratando.

Para qué sirve

Para realizar un diagnóstico de una situación o problema y hacer una interpretación del mismo

Para elaborar una hipótesis de investigación sobre un tema, elaborar conclusiones y proponer tareas.

EL RUMOR

En qué consiste

Quien coordina prepara un mensaje escrito, por ejemplo: "Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, luego del paso del ciclón, se inició el rescate. Se han movilizado miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue por accidente, sino que fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados."

Se pide un mínimo de 6 voluntarios, que se numeren. Todos menos el primero salen del sitio donde estén. El resto de los participantes son testigos del proceso de distorsión que se da al mensaje; van anotando lo que va variando de la versión inicial.

El coordinador lee el mensaje al N° 1, luego se llama al N° 2. El N° 1 se lo comunica al N° 2 lo que le fue leído, sin ayuda de nadie. Así sucesivamente, hasta que pasen todos los compañeros.

El último compañero, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba en un afiche. A su vez el coordinador anotará el mensaje original para comparar

Para qué sirve

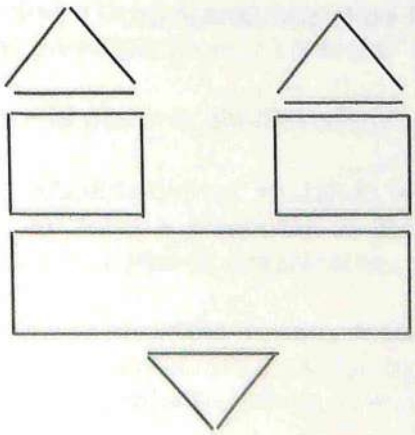
Este ejercicio permite reflexionar que la distorsión de un mensaje se da por no tener claro el mensaje, pues por lo general, nos queda en la memoria aquello que nos llama más la atención, o lo que creemos que es más importante.

Nos permite discutir como nos llegan en la realidad las noticias y acontecimientos, y cómo se dan a conocer; como esto depende del interés y de la interpretación que se le da.

LAS FIGURAS

En qué consiste

A cada participante se le entrega una hoja con figuras, por ejemplo:



Se le pide a cada participante que observe la figura y que dibuje lo que "le hizo imaginarse". Se trata de dibujar lo que la figura les pareció a cada uno a primera vista. Cada compañero muestra el dibujo y el coordinador anota la opinión de cada uno. Luego de ver los dibujos de los participantes y la relación con diferentes objetos que hicieron a partir de un mismo dibujo, se pasa a la reflexión.

La discusión se realiza considerando cómo a partir de un mismo dibujo hay diferentes formas de verlo o interpretarlo, apreciación personal que está presente siempre que analizamos la realidad (hechos, situaciones, etc.). Esto depende de los distintos valores, enfoques, experiencias personales, gustos, opiniones, etc. de cada individuo. Este ejercicio permite introducir elementos básicos para poder investigar de forma correcta y objetiva aspectos de la realidad

Para qué sirve

Para desarrollar la capacidad de abstracción y para poder diferenciar los elementos subjetivos y personales que están presentes cuando observamos un hecho, situación o analizamos la realidad.

LA PERSONA PERDIDA

En qué consiste

Se pide a un voluntario que salga del sitio donde están todos reunidos y se le dice: "Vas a identificar a la 'persona perdida' que está en la sala, tenés cinco preguntas para poder hacerlo, sólo se te puede contestar SI o NO".

El resto de los participantes eligen a un compañero del grupo que es la "persona perdida".

Entra el voluntario: el resto no mira a la persona escogida. Empieza a preguntar, por ejemplo: ¿es hombre?, ¿tiene bigotes?, etc. y los demás le contestan SI o NO.

Para darle dinamismo se pueden establecer prendas y premios si el compañero logra ubicar a la persona perdida.

Para qué sirve

Para desarrollar la habilidad de preguntar, necesaria en la comunicación.

LA ORGANIZACIÓN

En qué consiste

Se forman equipos de un máximo de 8 personas. En cada equipo, quien coordina, nombra a un observador (un "ojo"), el cual debe fijarse cómo se organiza el grupo para realizar el trabajo. Éste debe ser sencillo, por ejemplo: tienen quince minutos para construir aviones (puede ser otra cosa), el equipo que tenga más producción es el que gana. A cada equipo se le entrega el material necesario.

Terminado el tiempo, se pasa a plenario donde cada grupo va demostrando su "producción" y se ve cuál fue el ganador.

Empezando por el grupo ganador, cuentan cómo realizaron el trabajo, los problemas que tuvieron, etc. Quien coordina va anotando en el afiche los comentarios.

Una vez que el grupo dice cómo trabajó, el observador cuenta cómo vio trabajar al grupo. Posteriormente se pasa a una discusión en plenario, partiendo de lo que se anotó en el afiche.

Para qué sirve

Para destacar la importancia del trabajo colectivo, la planificación y la dirección del trabajo.

MIREMOS MÁS ALLÁ

En qué consiste

Cada participante responde por escrito una pregunta que sobre su organización se ha preparado de antemano. Ejemplo: ¿Qué quisieras conseguir para tu club el próximo año?

Se forman grupos de 4, 6 u 8 personas, según el número de participantes, para que se pongan en común las respuestas que han dado y en base a esa información hagan un modelo ideal. Detallar cómo sería y cómo funcionaría el modelo.

Cada grupo debe organizarse para trabajar en esta etapa: nombrar un coordinador, anotar las participaciones y controlar el tiempo que ha sido acordado.

Se pasa al plenario donde cada grupo presenta su modelo ideal escrito en un afiche.

Quien coordina debe ir anotando todo lo que hay de común en los afiches. Se debe hacer notar, en base a preguntas al plenario, aspectos que puedan faltar en relación a lo económico, cultural, organizativo, etc.

En base a la discusión de cada modelo, se puede elegir uno por ser el que reúna la mayor cantidad de cualidades o por ser factible de llevar a cabo. También puede elaborarse uno a partir del conjunto, tomando en cuenta los criterios de las "cualidades" y lo "factible".

Centrándonos en el modelo elegido, se comienzan a detallar las necesidades más urgentes a resolver y tareas que se pueden hacer .... y con un plan elemental se empiezan a precisar las acciones inmediatas.

Luego se elabora un plan de cómo se podrían ir cumpliendo otras tareas para alcanzar "el modelo ideal": Esta etapa puede realizarse en grupo o plenario, según los participantes y el tiempo.

Durante el ejercicio se llevarán a cabo controles y evaluaciones, buscando responder las siguientes preguntas:
¿Qué se va a hacer?
¿Para qué se va a hacer?
¿Cómo se lo va hacer?
¿Quiénes lo van a hacer?
¿Con qué medios lo van a hacer?
¿Cuándo lo van a hacer?
¿Dónde lo van a hacer?
¿En qué plazos lo van a hacer?

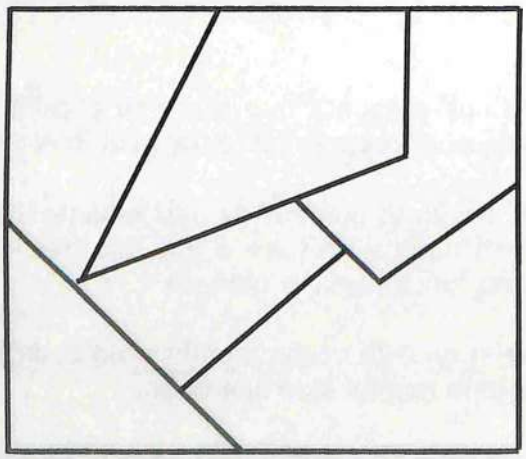
Para esto se puede trabajar en grupos, luego compartirlo en plenario.

Para qué sirve

Para apoyar a un grupo a organizarse para ejecutar actividades concretas.

ROMPECABEZAS

Se preparan cinco sobres, donde están mezcladas las piezas de cinco rompecabezas



Se piden cinco voluntarios que se sientan en círculo, alrededor de una mesa o en el suelo. En el centro se colocan los cinco sobres, cada uno deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.

Se dan las siguientes indicaciones a los cinco voluntarios:
- Ningún miembro del grupo puede hablar;
- No se pueden pedir piezas, ni hacer gestos solicitándolas;
- Lo único que es permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes.

El coordinador indica que se abran los sobres, que tiene un tiempo límite para armar el cuadrado, y que las piezas están mezcladas. El resto de los participantes observa y anota todo aquello que le llame la atención.

La dinámica termina cuando 2 o 3 participantes hayan completado el cuadrado, o cuando se haya acabado el tiempo que se ha establecido.

Luego se inicia una discusión preguntándole a los compañeros que la realizaron el ejercicio cómo se sintieron, qué dificultades tuvieron, etc. A partir de cómo se desarrolló la dinámica, se hace la reflexión sobre: el papel de la comunicación; el aporte personal y el apoyo mutuo, las actividades dentro de un campo de trabajo, etc.

Esta reflexión se realiza partiendo de las inquietudes y el contexto particular de cada grupo.

Para qué sirve

Para analizar los elementos básicos del trabajo colectivo: la comunicación, el aporte personal y la actitud de colaboración de los miembros del grupo.

Evaluación y seguimiento

EXPRESIONES RÁPIDAS

En qué consiste

El grupo se reúne en ronda y cada uno de los participantes expresa en una frase o palabra cómo se sintió durante el trabajo, qué rescataría como positivo, qué modificaría, etc.

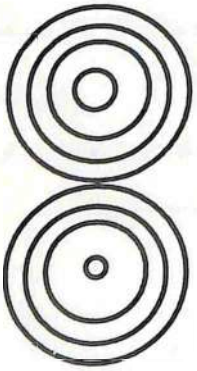
Para qué sirve

Para hacer un sondeo rápido de la sensación general del grupo con respecto a la tarea desarrollada, sobre todo cuando hay poco tiempo y los participantes son numerosos.

TIRO AL BLANCO

En qué consiste

Previamente al inicio del trabajo, el coordinador prepara unos "blancos" en cartulinas o afiches, debajo de los cuales se escriben (acciones, o tareas) que el grupo propuso cumplir.



Conseguir nuestro autofinanciamiento

Lograr mayor participación de la comunidad

Los participantes elaboran (en grupos o individualmente) unas tarjetas en las que colocan una necesidad importante que vive la organización actualmente (una en cada tarjeta). El número de tarjetas dependerá de la situación concreta.

Luego, se muestran las tarjetas para anotar los que sean comunes (ver procedimiento de "Lluvia de ideas por tarjetas").

Se colocan los "blancos" para que sean visibles por todos. Por turno (individual o por equipos), se colocan las tarjetas de necesidades en el blanco de los objetivos que el corresponde.

a) Si el objetivo responde directamente a esa necesidad, se coloca en el centro (el objetivo dio en el blanco)

b) Si el objetivo responde parcialmente a esa necesidad, se le coloca según el caso, más o menos alejado del "blanco".

c) Si la necesidad no es contemplada en ningún objetivo, se le coloca fuera ("tiro al aire").

Una vez que se le colocaron todas las tarjetas se evalúa:

¿Qué objetivos estaban correctamente planteados? (muchas tarjetas al centro).
¿Qué objetivos necesitan reformularse? (muchas tarjetas alrededor del centro).
¿Qué objetivos debemos plantearnos? (No responden a las tarjetas que quedaron fuera)

Para qué sirve

Para evaluar la correspondencia que hay entre, objetivos, acciones o tareas que un grupo organizado se ha propuesto, y las necesidades concretas que se enfrentan. Además sirve para hacer evaluaciones parciales de un plan de trabajo elaborado.
Modificando el contenido de esta técnica de manera creativa, puede ser útil para evaluar la correspondencia entre muchos otros aspectos (área de trabajo- logros; actividades - recursos, etc.)

EVALUACIÓN DRAMÁTICA

En qué consiste

Se le pide al grupo que prepare una escena que resulte representativa del proceso que vivió el grupo, mostrando las situaciones que consideren positivas y negativas (también se le puede encomendar la tarea a distintos subgrupos, que unos muestren lo positivo y otros lo negativo, que muestren distintas situaciones).

Se da un tiempo de preparación y luego se muestra, los demás observan. Se realiza un análisis con todos los participantes del grupo. Es posible detener la escena cuando se quiera, o repetirla produciendo variaciones sugeridas por el grupo.

Para qué sirve

Para evaluar situaciones relacionadas con el proceso grupal durante el trabajo, rever actitudes y pensar posibles modificaciones en la acción.

Este documento intenta ser un aporte para la tarea que desarrollarán los capacitadores. Se presentan orientaciones conceptuales y preguntas disparadoras que ayuden a la reflexión e instrumentos para diseñar las actividades de cada uno de los ejes temáticos.

Los Módulos de Orientación para Formadores en Desarrollo Socio-comunitario del **Programa INCLUIR de la Dirección Nacional de Juventud (DINAJU)** proponen ejes y abordajes que –sin lugar a dudas– serán reelaborados sobre la base de las competencias profesionales de los capacitadores, de las particularidades del grupo de aprendizaje y de las especificidades propias de la comunidad en la que se insertan.

En la secuencia de contenidos planteada, se parte de las bases conceptuales de la educación comunitaria creando –de este modo– un marco de referencia para el posicionamiento del coordinador/capacitador, generando así una mirada sobre los procesos grupales, pensando en la relación metodológica coordinador–grupo. A partir de allí, un dispositivo posible es el taller, con determinadas herramientas grupales y el tratamiento de la planificación para la ejecución de proyectos socio-comunitarios.




Banco Interamericano de Desarrollo

manos a la obra

incluir

DINAJU

Dirección Nacional de Juventud
Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano
Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

Avenida de Mayo 869 6° Piso
Buenos Aires - Argentina
Tel. (011) 4342-6122
Fax. (011) 4342.6195
juventud@juventud.gov.ar
www.juventud.gov.ar

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL
SECRETARÍA DE POLÍTICAS SOCIALES Y DESARROLLO HUMANO