

Serie

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Técnicas de trabajo con grupos en trabajo
social

Clara Piriz

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 3
Julio 1996

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

DTS

DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
METODOLOGIA DE LA INTERVENCION PROFESIONAL

*TECNICAS DE TRABAJO
CON GRUPOS
EN TRABAJO SOCIAL*

PROF. A.S. CLARA PIRIZ

MONTEVIDEO - URUGUAY

1994

TECNICAS DE TRABAJO CON GRUPOS EN TRABAJO SOCIAL

Este material pretende clarificar aspectos de las técnicas de trabajo con grupos desde la óptica de los Trabajadores Sociales.

La aplicación de técnicas constituyen acción y si toda ciencia del hombre se debe a su historicidad, **su acción es historicidad**. La intervención misma y por tanto las técnicas, son parte, un recorte mínimo de la acción social y de esa historicidad. Esta situación nos hace necesario considerar algunas cuestiones epistemológicas.

Las técnicas se integran a lo real y comparten su complejidad, de la cual ninguna teoría da cuenta, toda teoría da luz sobre un aspecto fragmentario del fenómeno del cual trata y además lo hace como expresión propia de una época, situada históricamente, enmarcada en el límite de lo posiblemente pensable.

Por consiguiente es una tarea quimérica pensar una teoría de las técnicas, que pueda dar cuenta de su complejidad, solamente es factible reflexionar sobre algunos aspectos.

En términos generales podemos decir que el desarrollo de las técnicas es temporalmente anterior al de las ciencias, porque responde a tareas concretas del desarrollo social y sus modos de producción. "El desarrollo de las ciencias es la puesta en memoria del desarrollo de las técnicas: cumple la función práctica de conservarlas siempre a mano y la función mítica de ocultar bajo la superficie de su continuidad y su coherencia. las contradicciones y desgarramientos que su aplicación causa" (Jesús Ibáñez, Más allá de la sociología. "El grupo de discusión: técnica y crítica." Siglo XXI, 1979).

En el material que encontramos sobre técnicas de trabajo con grupos, podemos encontrar fundamentaciones variadas para técnicas muy similares o incluso idénticas: desde el conductismo más dirigista, hasta el basismo más populista, pasando por la evangelización, para nombrar casos extremos. En general, la utilización de técnicas grupales ha sido mucho más fundamentada desde la práctica misma, justificadas por los resultados que logran, que desde la teoría.

Han sido experimentadas y fundamentadas desde prácticas sociales diversas e incluso desde posiciones ideológicas contradictorias:

-La Dinámica de Grupos surge como aplicación de la psicología social y se erige como disciplina, en E.E.U.U. en los años 40 y 50, y se populariza en los 60, en los campos de la recreación programada, la educación, adiestramiento, rehabilitación, etc.

-La Educación Popular surge en A.L. en los años sesenta y se desarrolla considerablemente en las dos décadas siguientes, desde una definición ideológica explícita y antagónica a la subyacente a la Dinámica de Grupos.

-A partir de la década de los ochenta, en A.L., se plantean esfuerzos sistemáticos de docentes de diversos niveles para incorporar a sus prácticas pedagógicas, técnicas de trabajo con grupos.

Existe una dificultad real para **escribir** sobre las técnicas, porque la forma de aprenderlas, más allá de la lectura de algún manual, ha sido su propio ejercicio y resulta difícil transmitir la vivencia. En realidad, los buenos libros sobre técnicas son los que han logrado sistematizar una forma de explicar la mecánica de funcionamiento, en forma clara y concisa, en detrimento de la transmisión de contenidos.

Técnicas y Trabajo Social

Los Asistentes Sociales que trabajamos con grupos y organizaciones utilizamos técnicas provenientes de los campos de actividad nombrados, así como muchas creadas por nosotros mismos. Sin embargo no existe aún ningún material que intente ubicar las técnicas de trabajo con grupos en el Trabajo Social con grupos.

Posiblemente la desvalorización de lo práctico con respecto a lo teórico heredada de la ideología positivista, y, que tiene consecuencias innegables en la baja consideración social hacia nuestra profesión, alcance una forma de expresión interna en esta falta de atención.

Desde el punto de vista de una lógica lineal se pretende que las técnicas sean el último eslabón desde la teoría en su intención de aproximación a la acción. Hablamos frecuentemente de teoría, metodología y técnicas, en ese orden, dándole implícitamente relevancia fundamental como criterio clasificatorio de nuestra acción, a la distancia que sus diferentes niveles de expresión tienen con la realidad.

Las técnicas de trabajo con grupos se sitúan entre las técnicas de intervención, por lo tanto tienen un carácter más normativo que interpretativo.

Sin embargo, toda forma de intervención en la realidad, en ciertas condiciones, posibilita la profundización del conocimiento sobre ella (tal como afirmamos que toda investigación social implica un nivel de perturbación de la realidad que constituye potencialmente una intervención).

De hecho, el trabajador social es modificado en el proceso de intervención, al igual que los otros sujetos del mismo. El análisis y la reflexión sobre esas modificaciones constituyen conocimiento, que, si además es sistematizado y escrito, constituye conocimiento científico transmisible.

De la primera clase de conocimientos los Trabajadores sociales poseemos una abundante acumulación; en la segunda estamos apenas comenzando a incursionar.

Marco teórico y técnicas

La utilización de técnicas de trabajo con grupos en T.S. tiene una doble relación con el marco teórico que orienta el trabajo:

1.- La concepción teórica de qué es la educación y como se producen los procesos de aprendizaje subyace y fundamenta la utilización de técnicas grupales en tanto que concurre a la dimensión educativa del T.S.

2.- La utilización de técnicas de trabajo con grupos adquiere sentido en el desarrollo de un determinado programa de T.S. El marco teórico-ideológico que fundamenta esa acción programada está sobredeterminando la aplicación de las técnicas exigiéndole coherencia teórico-metodológica con él.

El marco teórico de las técnicas

El marco teórico general en que se funda la utilización de técnicas grupales tiene que ver con la conceptualización que tenemos de lo que es la educación. Se basa en los siguientes conceptos básicos, suscitadamente expuestos:

La necesidad de la superación de dicotomías de origen positivista: intelecto-afectividad, intelecto-corporalidad, intelecto-intuición, intelecto- expresión, intelecto-acción, y consiguientemente la hipervaloración del intelecto como capacidad humana.

La certeza de que el conocimiento es fuente de poder, y consiguientemente la pertinencia de fortalecer la identidad de personas, grupos y organizaciones con los que trabajamos como sujetos de conocimiento.

La concepción del aprendizaje como un cambio de aptitudes y actitudes, que permite la apropiación instrumental de la realidad para transformarla, en el que se comprometen las personas integralmente, todas sus capacidades se potencian y son caminos válidos para establecer una relación de mutua modificación con el mundo.

En cada experiencia hay un aprendizaje explícito constituido por el contenido y uno implícito que se relaciona con nuestra actitud de encuentro con el objeto de conocimiento, con el modelo, hábitos o matrices de aprendizaje, que hemos ido construyendo y que vamos afianzando y modificando.

La constitución de estos modelos implica la organización y significación de pensamientos, sentimientos y acción, y nos constituimos en sujetos de conocimiento cuando aprendemos a aprender, siendo capaces de modificarlos.

Aprender significa por consiguiente cambiar, y se cambia cuando se aprende, para ello es necesario comprometerse integralmente, con todas nuestras capacidades y potencialidades, con las diversas formas en que podemos acercarnos a la realidad y las diversas formas en que podemos expresar o simbolizar lo que ese acercamiento nos provoca.

Significa que nada se aprende por el mero hecho de pasarlo exclusivamente por la capacidad de comprensión intelectual o de verbalización. Son fundamentales para el proceso de aprendizaje las capacidades de relacionamiento, comunicación y la vivencia de situaciones sociales.

Dar lugar al testimonio personal, valorizar lo afectivo, integrar actitudes lúdicas, tomar conciencia de la corporalidad, no se "justifica" por la supuesta ingenuidad de los participantes, que no "accederían" al entendimiento intelectual, sino que pretende abrir la posibilidad a nuevas formas de expresión poco usuales en los modelos de relacionamiento interpersonal y con el conocimiento, impreso en nuestra cultura.

Nuestra relación con el mundo es activa y constructiva y la gran fuente de información son los relatos de los otros, para dar lugar a una relación activa con el mundo es, entonces, necesaria la interacción y los grupos en las diversas formas organizativas que adquieren.

De ahí la validez de la creación a través de técnicas, de situaciones grupales que favorezcan el aprendizaje a través de la interacción de las personas.

Aprender implica cuestionar como pensamos, como conocemos, convertir en problemático lo supuestamente obvio, y esto toca necesariamente la identidad, la moviliza y confunde. Toda información que implique un cambio en la percepción de sí o en la organización de sí tiende a ser rechazada y vivida como agresión.

El grupo tiene la potencialidad de actuar en ese sentido como contenedor del dolor que todo cambio conlleva permitiendo el aprendizaje.

Las técnicas y el marco teórico

Los T.S. utilizamos las técnicas de trabajo con grupos como instrumento de apoyo a las funciones educativas (informativa y formativa) y organizativa.

La aplicación de una técnica es un momento en un proceso, contribuye al desarrollo de ese proceso y su objetivo cobra sentido en él.

Pero también la aplicación de una técnica tiene efectos de resonancia más allá del momento de su aplicación y se integra como memoria viva y colectiva al proceso del grupo.

Las técnicas son instrumentos o herramientas útiles al proceso del que, como Trabajadores Sociales, somos partícipes.

Por consiguiente, sus objetivos, diseño y ejecución deben mantener coherencia con los fundamentos teóricos y metodológicos que guían nuestra intervención en cada caso.

El logro de esa coherencia es producto de una actitud muy alerta en el análisis de todos los aspectos que constituyen la técnica.

No podemos afirmar que una técnica o una versión es mejor o peor que otra, sino que su aplicación tiene consecuencias diferentes y esas consecuencias son más o menos contribuyentes a los objetivos de nuestra intervención. Es imprescindible por tanto estar en disposición y situación de valorar los efectos que cada técnica ocasiona.

La descripción de una técnica no debe tomarse como una prescripción normativa, sino como la estructuración en un sistema de transformaciones del conjunto de los elementos operantes en la situación.

La técnica es un instrumento manipulable en tanto que se puede operar con ella, podemos seleccionar, adaptar, traspolar y elaborar técnicas.

Elaborar, seleccionar, traspolar, adaptar técnicas

La **elaboración** de una técnica, o diseño implica la propuesta de una combinación original de los elementos que la constituyen como forma de trabajo aplicable a una situación concreta.

El diseño de una técnica es la explicitación de una hipótesis de trabajo: en la situación diagnosticada, si aplicamos determinados procedimientos obtendremos determinados efectos.

Las técnicas no se diseñan, por tanto, con autonomía de las circunstancias en las que se van a aplicar. Cuando aparecen publicadas técnicas que son aplicables a una categoría de situaciones, es porque existe una práctica significativa que ha permitido su sistematización.

Seleccionamos una técnica, cuando la escogemos entre otras propuestas, entendiendo que su diseño se aplica por analogía a la situación y objetivos que nos ocupa.

La **traspolación** implica aplicar una técnica ya diseñada a situaciones diferentes y/o con objetivos distintos de los propuestos en su diseño original. La utilización de la misma técnica con objetivos diferentes es posible en la medida en que ellas movilizan simultáneamente diversos recursos y en función de los objetivos que se definan se reflexionará sobre unos u otros aspectos. Los aspectos que no se retomen para la reflexión quedarán actuando como recesivos incorporados a la historia del grupo.

La **adaptación** de una técnica implica un cambio, no demasiado significativo, de la misma en su procedimiento, de hecho es la elaboración de una nueva versión más apropiada a la situación planteada.

Criterios para la elaboración, traspolación, adaptación y selección de técnicas.

Es posible identificar algunos criterios generales para operar con las técnicas, que son válidos en toda situación; que nos dan cierta garantía de tomar las decisiones correctas pero a los cuales debemos agregar el análisis de aspectos que la situación concreta nos merezca.

Estos criterios generales consisten en el análisis previo de los siguientes aspectos:

A.-Endógenos al grupo

1. La integración del grupo: El número de participantes, así como la homogeneidad o heterogeneidad del grupo en función de sexos, edades, características culturales en general, en particular educacionales y ocupacionales.

Obviamente no es lo mismo aplicar técnicas con niños que con ancianos, las posibilidades, las disponibilidades, y los ritmos son diferentes. Este tipo de consideraciones nos remiten al marco teórico referente a la caracterización de los grupos con que trabajamos y que es imprescindible conocer.

A modo de ejemplo, si voy a aplicar una técnica con un grupo de ancianos, debo conocer cual es la situación de los ancianos en general, (no sólo desde el punto de vista sociológico, sino antropológico, biológico, etc.) de esos ancianos en particular, cuales son los objetivos del proyecto en que están involucrados, cual es el proceso que vienen realizando, y cual es el aporte que se espera de la técnica a ese proceso.

Es importante tener en cuenta que en todo grupo coexisten la homogeneidad y la heterogeneidad, en tanto que cada persona pertenece simultáneamente a varios grupos de referencia. Por ejemplo: El grupo puede ser homogéneo respecto a su integración de género y heterogéneo en edades y ocupaciones.

2. El proceso

Todo grupo experimenta un proceso en el cual se dan determinadas etapas, que los diversos autores denominan a veces de formas diferente, pero que describen de forma similar. (ver Anzieu, Sartre, Pichón Rivièrè, Bauleo)

Estas etapas son momentos diferenciables en la vida de los grupos pero que no se suceden estrictamente en un determinado orden.

Muy por el contrario, los momentos de pre-tarea, tarea y proyecto (según la nomenclatura Pichoniana) se suceden en forma espiralada en un movimiento genérico de avance hacia la situación de proyecto, pero en donde cíclicamente se retoman, en niveles diferentes, situaciones de pre-tarea y tarea.

Cuando vamos a aplicar técnicas en un grupo es imprescindible conocer por qué tipo de momento está pasando el grupo, cual es su trayectoria y que aporte se espera de nuestra intervención al proceso del grupo.

Frecuentemente, hay circunstancias en que nuestro aporte puntual, responde más a una demanda de contenido educativo temático, que a la intervención en el proceso del grupo (ej.: talleres sobre salud, tercera edad, hijos adolescentes, diagnóstico de las necesidades del barrio, etc.).

Podríamos pensar entonces que conocer el proceso del grupo con el que vamos a trabajar es superfluo, sin embargo no es así, en algunos casos puede ser difícil o hasta imposible, pero nunca carece a priori de importancia porque, el proceso condiciona el tipo de técnicas que son posibles de aplicar con éxito. Un grupo que aún no ha experimentado momentos de tarea, tendrá dificultades para abordar una técnica que proponga la elaboración grupal inmediata, (Ej.: analizar un texto grupalmente y presentar conclusiones) o que exponga mucho a los participantes, (Ej.: dramatización).

Por otra parte, la vivencia de la situación creada por las técnicas, se integran a la historia del grupo y tiene influencia en su proceso, aunque no constituya un objetivo explícito de la intervención.

Pongamos un ejemplo: Todo grupo, en función de su proceso, necesita ir generando identidad y discriminación. En los momentos de pre-tarea es necesario fortalecer la identidad para favorecer el pasaje a la tarea, en los de tarea la posibilidad de aceptación de la diferencia para favorecer el proyecto, y en estos la posibilidad de compatibilizar identidad y diferencia.

La aplicación de técnicas puede aportar a la construcción de la identidad y al reconocimiento y aceptación de diferencias, cuando por ejemplo, conformamos pequeños grupos de discusión en el seno de un grupo mayor: La homogeneidad en la integración pone de manifiesto los elementos identificatorios y la heterogeneidad da lugar a la diferencia.

Si bien el concepto de emergencia nos explica muchos fenómenos dentro de un grupo no podemos caer en el reduccionismo de suponer una homogeneidad inexistente. Valorizar la diferencia en el sentido de dar la oportunidad para la expresión de todos los participantes no significa que todas las opiniones valgan lo mismo. Algunas valen más que otras y de esa selección nos hacemos cargo cuando, sintetizamos, devolvemos, etc.

Es importante tener en cuenta que toda situación nueva remite a un grupo, aunque sea circunstancialmente, al momento de pre-tarea. Si un grupo no está acostumbrado al uso de técnicas seguramente, ante su planteo, se producirá este efecto y ello deberá considerarse al decidir cuál aplicar. Muchas veces lo que es interpretado como "resistencia" del grupo al trabajo con técnicas, si bien como todo fenómeno complejo, responde a una multicausalidad, seguramente tiene vinculación con esta vuelta en la espiral de su proceso.

En los casos en que los grupos ya conocen momentos de tarea es factible organizar la o las técnicas a aplicar en una secuencia que permita realizar un "mini-proceso" de grupo, que le permita llegar al objetivo de la técnica a la vez que fortalecer su proceso. (ej.: trabajar primero en base a los aportes personales, desde una situación protegida incluso por el anonimato, reconocerlos colectivamente, para luego pasar a la creación o elaboración compartida.)

B.-Referentes al encuadre

1. Local

En los textos más clásicos sobre dinámicas de grupos hay referencias a la elección de locales como uno de los factores a tener en cuenta para el buen éxito de su ejercicio (Ver Jack Gibb, "Manual de dinámica de grupos", Humanitas).

Se refieren fundamentalmente a la dimensión adecuada al grupo y las condiciones de confort necesarias (luz, temperatura, ventilación, mobiliario).

Es importante cuidar de estas condiciones del ambiente, porque ejercen una influencia trascendental en la disposición de las personas y los grupos para participar en diversas experiencias.

Sin embargo los T.S., en las condiciones en que trabajamos, muchas veces no tenemos posibilidades de optar por ambientes adecuados, solemos optar por lo menos malo, y es por eso que se hace muy importante tener criterios claros para definir prioridades apropiadas a cada circunstancia.

Hay tres elementos que conviene incorporar a los ya enunciados:

-La intimidad necesaria para que el grupo se sienta cómodo participando en las técnicas propuestas, sin interrupciones, y sin sentirse observado y juzgado por personas ajenas a la situación.

-La necesidad de testar previamente la posibilidad de instrumentar técnicas en el local. Incluso las más sencillas requieren de determinadas condiciones: Sillas móviles para hacer espacio, paredes para los papelógrafos, tomacorrientes y fichas (que funcionen) para grabadores, videos, etc.

-La elección del local también es un elemento que juega en el proceso del grupo y en las relaciones que establece con su medio social. Los grupos otorgan una significación simbólica a la elección de la casa donde se reunirán, otorga estatus, induce al compromiso, etc. Lo mismo sucede cuando eligen local para realizar una actividad, la solicitud y el préstamo de locales es un elemento de mutua legitimación y de creación y afianzamiento de vínculos entre las organizaciones.

2. Tiempo

El elegir el momento y la duración adecuada para una actividad es fundamental para su éxito y en ello confluyen las consideraciones provenientes del marco teórico referente al grupo con que estamos trabajando. Es importante tener en cuenta los hábitos cotidianos de los participantes, sus ritmos, sus prioridades y las posibilidades de transgresión de los mismos para establecer los horarios.

Un error frecuente cuando estimamos los tiempos a utilizar en el desarrollo de una técnica proviene de la proyección de nuestros propios ritmos al grupo. Nuestros ritmos están pautados por una cultura universitaria, altamente intelectualizada, que valora y por consiguiente dedica más tiempo a la abstracción y verbalización que a la vivencia y la creatividad.

3. El contrato con el grupo:

Podemos trabajar con un grupo en base a un contrato de asesoramiento permanente o puntual, mediado por una organización, equipo de trabajo o nó, remunerado directa o indirectamente por el grupo o por otra organización para la cual trabajamos.

Estos factores condicionan el tipo de relación que se tiene o se puede establecer con el grupo, y es importante explicitarlos como contribución al establecimiento de una relación entre sujetos diferentes y autónomos que manejan la misma información al respecto y que por consiguiente tienen posibilidades de ajustar expectativas, demandas y servicios mutuos. A la hora de decidir qué técnica aplicar esta relación es parte importante en el contexto.

Hemos observado que hay menor resistencia en los grupos a participar en una técnica cuando nuestra relación con ellos es puntual. Sin embargo, cuando tenemos una relación con mayor grado de permanencia con el grupo, lo conocemos mejor y tenemos más y mejores elementos para diagnosticar la oportunidad de aplicación de una técnica.

En el ejercicio de nuestra profesión nos enfrentamos a diversas situaciones en donde estas posibilidades se combinan.

Cuando no conocemos al grupo suficientemente adquiere fundamental importancia el análisis de la demanda, que generalmente da origen a nuestra intervención.

En términos generales, la discusión de la demanda nos permite afinar y ajustar diagnóstico y propuesta.

El estudio de la demanda consiste en preguntarle al grupo qué es lo que quiere hacer, para quién y para qué. Discutimos con los solicitantes las respuestas y luego de haber llegado a acuerdos planteamos una propuesta de trabajo.

El análisis de la demanda nos permite elaborar propuestas más ajustadas a los casos particulares, nos exige renovarnos permanentemente y flexibilizar al máximo los modelos de técnicas a proponer.

El hecho de analizar su propia demanda, más allá de permitir ajustar la coherencia de la propuesta tiene como efecto para los grupos el ejercicio en una acción reflexionada y autoresponsable.

Uno de los procedimientos que utilizamos como herramienta en el análisis de la demanda, es la lista de expectativas. En todos los casos posibles, solicitamos que se realice por parte de los grupos una lluvia de ideas con la pregunta "Cuáles son mis expectativas para esta actividad?"

Esta lista es de vital importancia para el análisis de la demanda en los casos en los cuales los contactos son más mediatizados, porque no se efectúan directamente con el grupo sino con representantes de él o responsables en tareas promocionales, educativas u organizativas a los cuales están vinculados.

El definir los objetivos de una actividad es el resultado de un proceso de diálogo sobre las demandas del grupo y la propuesta de los T.S.

En los casos en que conocemos suficientemente al grupo, debido a tener una relación de cierta permanencia con él, ésta se desarrolla en un determinado encuadre, definido por la combinación de los elementos analizados: contrato, lugar y tiempo (Por. ej.: asesoramiento de frecuencia semanal en casas de los integrantes).

Esta combinación de elementos que constituye el encuadre se asocia por parte de todos los participantes (inclusive el T.S.), con una modalidad de asesoramiento que incluye o no el ejercicio habitual de técnicas.

La situación que más generalmente se da es la de no aplicación de técnicas debido a la dificultad de hacerlo en el inicio del proceso de un grupo, (salvo que el contrato y/o la edad de los participantes así lo justifique).

Existirá, entonces, una considerable resistencia a participar en una técnica, que propone de hecho un significativo y provisorio cambio del contenido de la relación, que como dijimos está fuertemente asociado al encuadre.

El cambio del encuadre es en estos casos un importante factor

contribuyente al éxito de la aplicación de técnicas: cambio del local, día de reunión, y/o participantes: T.S. o integrantes del grupo, para esta ocasión se pueden invitar otros vecinos, familiares, etc. Es una situación especial en donde vamos a hacer cosas diferentes y como tal debemos definirla.

C.- Referentes a la técnica

En los diferentes manuales donde podemos encontrar modelos de técnicas para aplicar generalmente están clasificadas en función de

-sus objetivos: Técnicas de animación, de presentación, para diagnóstico, para profundizar en un tema, de evaluación, etc.

-las características de los grupos destinatarios: Técnicas para trabajar con grupos grandes, o pequeños,

-los temas centrales que trabajan: para la educación ambiental, para el análisis de género, para analizar la comunicación, etc.

Estas clasificaciones son inclusivas, es decir que se superponen, y en los libros, de hecho las encontramos mezcladas.

Es posible proponer otro criterio clasificatorio que resulta útil a los efectos de escoger la técnica apropiada a los objetivos propuestos: Las capacidades que las técnicas movilizan en los participantes.

Nos referimos a que hay técnicas que permiten elaborar intelectualmente, afectivamente, expresivamente, corporalmente, etc. La mayoría permiten integrar más de un aspecto, pero es posible poner el acento más en uno que en otro.

Es fundamental tener en cuenta que el uso de manuales donde se describen técnicas debe tomarse como fuente de estímulo para la creatividad, pero que rara vez una técnica es aplicable como receta a una situación concreta.

Elementos a definir en una técnica

Existen diferentes formas de organizar una propuesta de técnica, que tienen algunas diferencias entre sí. Nosotros proponemos el siguiente sistema que nos ha dado buena utilidad durante varios años de práctica profesional:

Objetivos:

En el libro de Laura Vargas, "Técnicas Participativas para la Educación Popular", se hace énfasis en la necesidad de definir para una técnica un objetivo concreto, preciso y que hay que tener muy claro.

Es necesario llegar a definir un objetivo para el cual y **sólo después** se buscará la técnica apropiada, y que será la guía más importante en la ejecución de la técnica.

Pero, en tanto que hablamos de la aplicación de técnicas en T.S., como ya hemos insistido, son parte de un proceso complejo, vertebrado por un programa, del cual participan el grupo, el T.S. y las organizaciones de referencia.

Por consiguiente es posible y deseable identificar objetivos en diversos planos:- explícitos e implícitos,
- del grupo, de las organizaciones y del T.S.
- informativos o propuestos para la reflexión
- temáticos o referidos al proceso del grupo

Contenidos: Cuando proponemos contenidos al diseñar una técnica identificamos los conceptos fundamentales que escogemos para el análisis y que suponemos que la técnica generará y motivará.

Podemos distinguir entre contenidos propuestos que son los que definimos previamente a modo de hipótesis de trabajo, y contenidos resultantes, que efectivamente aparecen en la aplicación concreta.

Procedimiento: Describir el procedimiento implica detallar la forma en que se trabajará en la técnica propuesta.

Materiales: Son los elementos necesarios para desarrollar el procedimiento, y es absolutamente imprescindible elaborar la lista detallada de ellos. Una improvisación en este plano puede frustrar la ejecución de lo elaborado.

Responsable: Frecuentemente las técnicas se aplican en equipos, en cuyo caso es necesario aclarar previamente qué papel desempeñará cada uno en cada momento. Las improvisaciones suelen causar desconcierto en el equipo y en los grupos.

Tiempo: Ya aclaramos la importancia y las dificultades para la ponderación de los tiempos al hablar del encuadre. Esta ponderación detallada en función del procedimiento debe quedar consignada como guía para el trabajo.

En el cómputo total del tiempo debe tenerse en cuenta que para la aplicación de una técnica es necesario crear un clima previo que puede incluir, si es necesario, la presentación de:

- todos los participantes (incluyendo al T.S. personal e institucionalmente),
- la forma de trabajo

Además debe considerarse si se hace necesario evaluar específicamente la técnica o si la evaluación se incluye dentro de otra más general.

Algunos elementos para tener en cuenta en la ejecución de una técnica

La ejecución de una técnica implica controlar por lo menos las variables de tiempo y espacio y generalmente propone ciertas condiciones en las que se desarrollará la comunicación en el grupo.

Este control tiene un **efecto perturbador** en sí mismo, que no significa que sea negativo, pero la certeza de la provocación de esa perturbación genera en el T.S. un monto importante de angustia.

Algunas personas son capaces espontáneamente de dominar esa angustia e incluso de transformarla en energía e impulso para desempeñarse mejor. Sin embargo, para favorecerlo, es posible aprender ciertas técnicas respiratorias, de concentración, de digitopuntura, u otras.

El diseño de una técnica es la explicitación de una hipótesis de trabajo, que se confirma o no en su aplicación, pero que también puede confirmarse parcialmente, o pueden detectarse la existencia de hipótesis complementarias.

En la ejecución de una técnica existe siempre un nivel de **imprevisibilidad**, por más que estudiemos la situación previamente, hay sucesos que caen en el orden de lo impensado.

La ejecución de una técnica nos permite acrecentar el conocimiento de la situación en que se está interviniendo, la **flexibilidad** para ir adaptando su aplicación a los nuevos descubrimientos es condición necesaria para el rescate y la valorización de esos conocimientos.

La flexibilidad se refiere fundamentalmente a dar lugar a respuestas a situaciones no previstas cuando se planificó una determinada actividad.

Tiene que ver con permitir abordar aquellos temas que se perciben en el momento como más importantes.

El criterio de importancia, es globalizador e incluye la afectividad, en el entendido de que las situaciones emocionalmente no resueltas, bloquean la posibilidad de trabajar eficazmente y de que tomar justamente el tema que está preocupando, más allá de lo pre-establecido, permite mayor profundidad en el análisis.

La **creatividad** la desarrollamos en dos planos, en la propia planificación de actividades y en el momento de la ejecución. Allí donde la flexibilidad abre espacio para el cambio, la creatividad propone un nuevo contenido.

El sentido de la **oportunidad** unifica a la flexibilidad y la creatividad y es generado fundamentalmente por la experiencia, el conocimiento de las personas con que trabajamos y la capacidad de valoración de las diferencias.

Consiste en afinar las percepciones que nos permiten elegir el momento adecuado para ser flexibles y/o creativos, independientemente de lo planificado pero sin perder la coherencia con los objetivos y contenidos definidos.

Las técnicas crean una situación en la que se da lugar a la interlocución que permite la construcción de un discurso y, que constituye una interpretación que los actores dan a la realidad. Siendo la realidad intersubjetiva, se permite en el ámbito grupal el estudio de la realidad significativa del sujeto, para esa situación creada.

Esto nos marca tres **límites** muy significativas en la aplicación de las técnicas:

- en tanto que trabajamos con técnicas a los efectos de la construcción de un discurso interpretativo de la realidad, nos movemos en la reflexión de lo explícito.

Sin embargo las técnicas permiten y de hecho implican generalmente el trabajo simultáneo de lo simbólico y lo imaginario. Se propone el pasaje de lo imaginario al plano de lo simbólico.

En tanto que lo imaginario responde a las matrices ->implícitas de interpretación de la realidad la perturbación de la identidad que producen es muy fuerte, y aunque no nos proponemos trabajar el plano de lo inconsciente sí lo movilizamos.

Desde nuestra función nos compete estar alertas para manejarnos dentro de ciertos marcos que nos permitan controlar la situación, manteniéndola en el plano de lo explícito, evitando producir situaciones que no estamos capacitados para enfrentar.

Esto no significa que no tengamos preparación suficiente, sino que tenemos una preparación acorde a los objetivos de nuestro ejercicio profesional, diferente a otros profesionales.

- La relatividad de la validez de los discursos resultantes de esas situaciones creadas.

Con el uso de técnicas grupales solemos propender a la verbalización o adecuación del lenguaje a una terminología explicativa de los fenómenos fundada "científicamente".

Sin embargo ese hecho tiene una mucho mayor significación para nosotros, (miembros periféricos de la comunidad científica) que para las personas con las cuales trabajamos.

Muchas veces interpretamos una verbalización como una significativa toma de conciencia siendo que esa importancia proviene de la cultura, a la que como profesionales universitarios pertenecemos, cuyo centro está constituido por la construcción de metáforas explicativas.

El valor de los discursos producidos debemos ponderarlo en función del valor que la cultura a la que el grupo pertenece le otorga a las metáforas verbales.

-Si toda teoría es reduccionista, las técnicas lo son por doble vía, por la teoría que las fundamenta y por la práctica. En la práctica : se reduce en el planteo de la técnica, se reduce en lo que los participantes explicitan y se reduce en la devolución y la interpretación que hace el T.S.

Por tanto no podemos inferir que de la aplicación una técnica podemos extraer conclusiones globales generalizables.

Sin embargo tal vez no sea tan importante el reduccionismo a nivel de la traducción al plano simbólico, porque la acción puntual desencadenada por la técnica pasa a formar parte de la historicidad de las personas y el grupo u organización, como realidad compleja que sigue trabajando más allá de las verbalizaciones.

Técnicas de diagnóstico

Las técnicas de autodiagnóstico aportan a la construcción del tejido social y de actores sociales en tanto que fortalecen la identidad de los grupos.

La aprehensión subjetiva de la identidad es lo que la constituye, por tanto la identidad existe fundamentalmente para los propios participantes involucrados. El autodiagnóstico consiste justamente en acordar una formulación simbólica que expresa aspectos de la identidad colectiva para un momento dado, en función de ciertos parámetros predeterminados.

Al formular técnicas de autodiagnóstico debemos tener en cuenta:

-Que la conciencia colectiva descansa en la comunicación y los vínculos, por lo que es importante movilizarlos y trabajarlos explícita o implícitamente.

-Que la sobrevivencia de la identidad depende de su posibilidad de reformulación, por lo que no debemos bloquear el cambio a través de devoluciones que puedan transformarse en instrumentos de reificación.

-Que en la vida de los grupos adquiere mucho mayor significación el proceso que les permite realizar un autodiagnóstico que el resultado que de él derive.

-Que antes de que un grupo vea necesario y esté en condiciones de hacer un diagnóstico debe pasar por un proceso previo que debe analizarse en cada caso. Es un error proyectar, sin ningún tipo de mediación, nuestra necesidad de tener un diagnóstico de determinada situación en la gente que la vive.

-Que todo diagnóstico deriva de un marco referencial explícito o no. Cuando no es explicitado las personas tienden a proyectar situaciones ya conocidas. (Ej: "Diagnóstico del Barrio": No hay luces, hay pozos, no pasa el basurero)

-Que es importante delimitar claramente la situación que se va a diagnosticar, en función de un acuerdo previo con los participantes sobre cuáles son los objetivos del diagnóstico y en coherencia con el marco teórico de referencia.

-Que la aplicación de una técnica difícilmente permita explicitar todos los aspectos de un diagnóstico.

Técnicas de planificación y programación con grupos

En la aplicación de las técnicas de planificación y programación surge con especial énfasis lo que ya fue señalado para todas las técnicas en general, y es la necesidad de analizar previamente la pertinencia y posibilidad de realizar una planificación o programación participativas.

La planificación participativa, (así como los diagnósticos), fueron en algún momento identificados como las formas participativas por excelencia, constituyéndose en una especie de moda, como si el planteo de una planificación participativa garantizara el carácter democrático de la participación en un proyecto y fuese fuente de legitimación de la intervención.

Sin embargo esto no es necesariamente así porque lo primero que debemos preguntarnos es de quien es la necesidad de planificar y programar en determinado momento del proceso. En ocasiones se impone la planificación participativa como requerimiento externo del programa por ejemplo por parte de los organismos financiadores, obviando el hecho de que cualquier grupo humano necesita un proceso de constitución y consolidación importantes para poder abordar esta tarea.

Las personas que proponemos técnicas participativas solemos olvidar que para planificar y programar se exige un alto grado de abstracción para poder proyectarse al futuro, la propuesta implica el manejo abstracto del tiempo y supone la capacidad del control de los hechos de la vida. Programar colectivamente implica aún la explicitación de acuerdos a futuro, acuerdos que suponen la capacidad de comprometerse.

Con frecuencia estamos proponiendo estas operaciones a personas cuya vida cotidiana no les ha permitido ni desarrollar la capacidad de abstracción, ni manejar su propio tiempo, ni controlar las variables fundamentales que condicionan su vida, y que por consiguiente el planteo de un compromiso a futuro las carga de la angustia derivada del no saber si se podrá cumplir.

No queremos decir con esto que no sea posible hacer planificaciones y programaciones participativas, sino que para que realmente lo sea, deben tomarse en cuenta estas condicionantes y permitir los procesos previos necesarios para que el grupo participante tenga la necesidad y la posibilidad de plantearse con éxito.

De no ser así, sucede en ocasiones, que aplicada una técnica y formulada la planificación, ésta no es asumida por el grupo. Podemos inferir entonces que la propuesta no respondió a la necesidad del grupo, la técnica permitió realizar la programación en su formulación, pero no el proceso complejo que implica.

UN EJEMPLO DE TECNICA DE DIAGNOSTICO: LA CAJA DE PANDORA

OBJETIVO	CONTENIDO	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	TIEMPO
Diagnosticar la situación de las mujeres desde su vivencia personal.	Concepto de género, relaciones de subordinación de género en los ámbitos privado y público, distribución de roles por género.	1) Presentación de la técnica: charla explicativa de objetivos y procedimientos; se escriben las preguntas en papelógrafo. 2) Trabajo personal: cada mujer escribe 3 respuestas a cada una de estas preguntas: ¿Qué cosas condicionan la vida de las mujeres: en lo personal en la familia y en la sociedad? Se escribe una respuesta por tarjeta, que tienen colores diferentes según la pregunta a que correspondan y se depositan en 3 cajas, una para cada color. 3) Trabajo en pequeños grupos: se forman pequeños grupos y se les reparte igual cantidad de tarjetas de cada color mezcladas. Deben reagruparlas por temáticas similares y ordenar los temas por orden de importancia, de acuerdo a sus propios criterios. 4) Trabajo en plenario: cada grupo explica sus conclusiones y explicita los criterios utilizados en el punto 3.	Tarjetas de tres colores, tres cajas de cartón, un marcador grueso para cada participante, papelógrafos.	Se sugiere la participación de dos coordinadoras.	Presentación: 10 min. Trabajo personal: 10 min. Trabajo grupal: 50 min. Plenario: 50 min.

Esta técnica ha sido usada frecuentemente para diagnóstico en grupos de mujeres con perspectiva de género. Es una variante compleja de la lluvia de ideas por tarjetas en donde es fácil visualizar el marco teórico de referencia y la delimitación de la situación a diagnosticar.

Programar es una actividad muy compleja, que requiere tiempos de elaboración y reflexión y que es difícilmente realizable en una tarde. Paradójicamente exigimos a personas que nunca lo han hecho que lo hagan en un taller confiando en la magia de las técnicas. Ya hemos subrayado que las técnicas no sustituyen ninguna operación intelectual, solamente son instrumentos para ayudar a que se produzcan los procesos de análisis y reflexión, proyección y síntesis.

Planificar significa definir:

Para qué	objetivos generales
que	objetivos específicos
para quien	destinatarios
como	metodología, actividades, tareas
donde	
cuando] >recursos materiales
con qué	
quien	recursos humanos

Difícilmente es posible encontrar una técnica que abarque todos los aspectos a no ser de una forma muy general, para esbozar el proceso globalmente.

La dificultad radica fundamentalmente en lo que expresamos anteriormente en el sentido de que la planificación necesita tiempos de maduración que no pueden forzarse o distorsionarse con técnicas.

Podemos entonces pensar en técnicas que nos permitan ejercitar algunas capacidades necesarias para planificar, o que nos posibiliten indagar con mayor profundidad en algunas de las respuestas relativas a las preguntas indicadas anteriormente.

Cuando pensamos en seleccionar una técnica para planificar es necesario definir el nivel de profundidad que se pretende alcanzar y en qué aspectos de la planificación vamos a concentrar la atención a partir de ella.

Uno de los aspectos a tener en cuenta cuando se planifica con grupos es que si el nivel de detalle del producto resultante es más minucioso de lo que el grupo puede aceptar se produce un efecto de paralización, se vive la planificación como agobiante y el proceso que llevó a ella como enajenación (de ajeno), la espontaneidad, la creatividad y la motivación se opacan, lo que se pensó como instrumento de impulso resulta una traba.

Ejemplos de técnicas de planificación y programación

Objetivo

definir la formulación final de los objetivos generales

Contenido

conceptualización de objetivos generales en función de la estrategia y la planificación. Los contenidos se pueden precisar en de acuerdo al programa y grupo de que se traten.

Procedimiento

- 1) en grupos de tres a cinco personas simular una situación en la que se desea informar a otros grupos u organizaciones de lo que se está haciendo o proyectando. Esa información debe ser redactada en forma de telegrama tratando de que los costos sean lo menor posible.
- 2) plenario de puesta en común de los grupos pequeños, se busca el acuerdo en un texto común.

Materiales

Papelógrafos y marcadores para los grupos y el plenario

Responsables

Es una técnica de sencilla aplicación que puede ser manejada por una sola persona que debe tener buena capacidad de síntesis y claridad en qué significan los objetivos.

Tiempo

Depende del grupo y el proceso que experimenta, así como de la complejidad de la tarea a planificar. En casos donde hay un cierto consenso producto de las instancias grupales anteriores puede suponerse que en un máximo de dos horas se realiza la formulación de objetivos.

Collage prefigurado

Objetivo

Definir la identidad de un determinado proyecto y determinar qué factores debe definir para realizar la planificación

Contenido

Necesidad de planificar, condicionantes a tener en cuenta, identidad del proyecto/grupo, potencialidades y limitaciones

Procedimiento

- 1) Divididos en grupos de cinco a diez personas los participantes reciben materiales para hacer un collage los elementos con que se cuentan y el título del collage están prefigurados (ej.: una cara con triángulos, cuadrados y círculos de diversos colores)
- 2) En plenario se exhiben los collages y se van poniendo en común las impresiones de las participantes y anotando en papelógrafo

3) Se propone relacionar lo dicho con la tarea que deben planificar, en plenario se busca la relación de cada uno de los conceptos registrados en la anterior puesta en común.

Materiales

Hojas grandes, elementos de papel prefigurados, cola, marcadores, papelógrafos

Responsables

Depende de la cantidad de personas que participen, pero es recomendable que el plenario sea coordinado, en su primera parte por una persona y otra se ocupe de escribir el papelógrafo. Luego esta segunda persona hace la coordinación de la segunda parte y simultáneamente escribe el papelógrafo.

En la medida en que va recogiendo el papelógrafo en la primera parte, va haciendo una síntesis en donde ya está implícita la dirección que tomará el análisis posterior.

Tiempo

depende del tamaño del grupo pero hay que pensar en alrededor de 45 minutos para el trabajo de taller y mínimo una hora para el plenario. Esta técnica exige tiempos de preparación a los coordinadores, y hay que pensar como en todas las técnicas de expresión gráfica, en las dificultades que tiene para su registro. Cuando existe la posibilidad de reproducción del material gráfico si se hace en forma artesanal, lleva mucho tiempo que debe preverse.

A modo de ejemplo

Aplicando esta técnica en un encuentro de mujeres cooperativistas que debían definir los lineamientos para la planificación del Departamento de la Mujer de la Federación de Cooperativas de Producción, se obtuvieron los siguientes resultados:

Reflexiones sobre los dibujos:

- trabajo de grupos
- somos audaces
- somos creativas
- con los mismos elementos hicimos caras diferentes
- forma
- contenido
- ¿son todas femeninas?
- todas las caras se ríen
- una saca la lengua
- una se ríe y llora
- poco tiempo
- poco espacio
- no todas participamos
- poca diversidad de material
- aportamos ideas
- elegimos materiales
- a veces probamos y cambiamos

- nos dimos cuenta que era una cara de hombre y cambiamos
- el nuestro es indefinido
- le pusimos "payasa" para que fuera mujer
- hubieron aportes de ideas personales
- hubo diversidad
- todos los ojos son verdes
- todas son agradables y simpáticas
- nos conforma porque es producto del grupo

Ante la pregunta "¿qué tiene que ver ésto, con definir las líneas de trabajo para el Departamento de la Mujer de la F.C.P.U.?" las respuestas fueron:

- para definir el departamento y llevarlo adelante necesitamos trabajo de grupo ser audaces y creativas
- con los mismos elementos podemos hacer departamentos diferentes
- la forma ya está dada : Departamento
- el contenido debemos definirlo, para ello debemos planificar el trabajo
- el Dpto. de la mujer debe tener identidad propia, debemos ser nosotras mismas, trabajar desde las mujeres y para las mujeres, no ponernos simplemente un título ("payasa").
- sería bueno que trabajáramos con placer, aunque a veces tengamos que ser agresivas y podamos llorar.
- si el material somos nosotras mismas es muy rico y variado
- debemos aportar ideas y saber elegir con qué y con quienes trabajamos
- podemos probar y cambiar si no resulta
- es importante que reconozcamos y valoricemos los aportes personales y la diversidad
- sabernos capaces de hacer cosas es fundamental para poder hacerlas
- el verde es color esperanza y el de los pinos cooperativos, que todos los ojos sean del mismo color puede significar que todas miramos en la misma dirección
- nos interesa un departamento que se presente como agradable y simpático
- para que nos conforme un producto grupal debemos hacer concesiones. Tiene que haber autocrítica, nunca vamos a estar totalmente conformes porque podemos aspirar a más. Pero si aspiramos a la perfección corremos el riesgo de paralizarnos.

Técnicas de evaluación con grupos

Al igual que los diagnósticos participativos, las evaluaciones, en tanto son una explicitación de la autoimagen contribuyen fundamentalmente al fortalecimiento de la identidad de los grupos.

Al dar cuenta y analizar los cambios realizados constituyen un momento importante de visualización y valorización de los procesos de aprendizaje experimentados.

También pueden constituirse en un momento de denotación de los aprendizajes implícitos es decir de la modificación de las formas de encuentro con el conocimiento. Esto tiene relación con que en la autoevaluación el grupo se constituyen en sujeto productor de conocimiento, en tanto que es quien por excelencia posee los elementos necesarios para realizarla.

La visualización de los cambios realizados en conjunto con la constatación de la permanencia y fortalecimiento de la identidad producen un efecto de baja de las ansiedades producidas por los miedos y resistencias al cambio.

Las evaluaciones, sobre todo cuando son sistematizadas y devueltas a los grupos pueden integrarse a la construcción de la mitología grupal. Esto encierra un peligro cuando, fundamentalmente a través del lenguaje utilizado, simbólicamente se "congela" la situación y (sobre) valorizan los logros. Se puede producir, entonces, un efecto paralización del proceso potencial del grupo. El proceso transcurre en el espacio entre el mito y la utopía, entre lo que se fue y lo que se quiere ser, y, si ambos se superponen el proceso no tiene lugar.

Al plantearse la realización de una evaluación y considerar las técnicas posibles es pertinente preguntarse:

* ¿para qué evaluamos?:

-como retroalimentación, que puede implicar la reformulación, o corrección del programa a diferentes niveles: técnico o de usuarios. En este caso hay definir previamente, si es posible, la disposición para introducir los cambios resultantes.

-para definir el nivel de cumplimiento de objetivos

-para satisfacer requerimientos externos

* ¿que evaluamos?:

-Es posible evaluar procesos, en este caso una evaluación puede hacerse con las mismas técnicas que un diagnóstico, y es necesario tener en cuenta las mismas condicionantes.

-Frecuentemente al finalizar diferentes tipos de eventos grupales, como seminarios, talleres, jornadas, encuentros, etc. se realizan evaluaciones. Es necesario relativizar los resultados de estas evaluaciones, dado que las personas participantes están cargadas emocionalmente con lo vivenciado. No existe la distancia temporal necesaria para "decantar" la experiencia y se produce el efecto de "contaminación": Tal como fueron vivenciados los últimos momentos, o los más fuertes, del evento se evalúa la actividad total.

-En algunos casos se entiende por evaluar medir los resultados en función de los objetivos. Esto es en realidad una parte de la evaluación del proceso, y seguramente genera efectos en él aunque no se dé lugar a su reflexión en el sistema de evaluación pautado.

En todos los casos es necesario identificar los factores que se van a evaluar : qué temas y desde donde (lo afectivo, lo vivencial, lo intelectual). No es posible evaluar la realidad compleja en todos sus aspectos y niveles, por consiguiente es necesario acordar cuáles son los que interesan más.

* ¿quien evalúa?:

-Participantes, técnicos involucrados en la actividad y evaluadores externos, en todas sus combinaciones son sujetos protagonistas de las evaluaciones.

* ¿cuando evaluamos?:

-Es posible evaluar en forma permanente, o en momentos específicos como cierre de actividades o cambios de etapa. También en oportunidad de definiciones importantes se hace necesario evaluar. La evaluación permanente en realidad no existe en sentido literal, de lo contrario no se podría actuar. Cuando se habla en estos términos se hace referencia a evaluaciones frecuentes en momentos que no están previamente definidos sino a requerimiento de los diversos protagonistas, y de una actitud de alerta reflexivo con respecto a la acción.

Las respuestas a estas cuatro preguntas sobre una evaluación : para qué, que, quienes y cuando, enmarcan la elección de técnicas posibles a utilizar.

Ejemplos de técnicas de evaluación

Cuando se quiere dar lugar a la expresión evaluativa de los sentimientos de los participantes se puede proponer cualquier técnica proyectiva por asociación: elegir colores, animales, objetos, etc. que se asocian con la actividad realizada, o con "como me siento ahora". Luego de anotados los conceptos elegidos, se puede preguntar la significación que cada participante le dá.

Diversas versiones de lluvias de ideas permiten también una evaluación por asociación rápida y sin demasiada profundidad. Una posibilidad un tanto más compleja es el llenado de tres columnas "que viví", "que sentí", "que aprendí".

Cuando queda poco tiempo para hacer una evaluación grupal, es usual hacer una ronda de opiniones, pero esta técnica tiene la dificultad de que las personas comienzan a hablar todas de los mismos tópicos y sin decir cosas innovadoras. Una solución a este problema es pedir, cuando es posible, que se escriban algunas palabras en forma personal antes de expresarse en el plenario.

Si es recomendable un mayor nivel de profundidad se puede trabajar primero en definir que aspectos se quieren evaluar, y luego distribuirlos para ser trabajados en equipos. A su vez la exposición de los resultados al plenario puede hacerse con diversas técnicas expresivas (dramatizaciones, canciones, cuentos, etc).

En la necesidad de realizar una evaluación compleja, por ejemplo de un proceso grupal, o de un programa es recomendable armar primero el esquema conceptual de la evaluación. Luego es posible abordar los diferentes items utilizando técnicas combinadas que se puede complementar con el llenado de un cuadro donde se resumen los avances realizados.

Bibliografía

Bauleo, Armando - "Ideología Grupo y Familia"

Cirigliano, Villaverde - "Dinámica de grupos y educación"

Gibb, Jack - "Manual de dinámica de grupos"

Greemu - "Técnicas de Animación"

Ibañez, Jesús - "Más allá de la sociología. El grupo de discusión Técnica y crítica"

Londoño, Alejandro - "122 Dinámicas"

Medaura, Julia - "Técnicas grupales y aprendizaje afectivo"

Moscovici, Serge - "Psicología Social I"

Quiroga, Ana - "Matrices de aprendizaje"

Saavedra, Ronaldó - "Dinámicas grupales en educación ambiental"

Vargas, Laura - "Técnicas participativas para la educación popular"