

# TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA EL TRABAJO EN GRUPOS

## EL SOCIO-DRAMA

El socio-drama es un método según el cual un grupo estudia un tema en concreto, una situación social o a sí mismo mediante un proceso de grupo creativo guiado por un instructor. Son los mismos miembros del grupo quienes pueden escoger los roles o bien se les pueden ser asignados.

Se refiere a la dramatización de una situación de la vida cotidiana mediante la representación de la situación por personas de un grupo. Éstos representarán a los personajes que ostentan diferentes roles. El representar la escena de vida permite colocarse en la situación de otro, experimentar sentimientos, darse cuenta y comprender. Al resto del grupo le permite aprender, comprender observando y además analizar lo ocurrido.

¿Qué se necesita?

- Una situación relativa al tema tratado. Ej.: Una reunión entre diferentes agentes sociales de un barrio para decidir qué líneas de trabajo seguir, cómo negociar con la Administración, etc.
- Un escenario: el espacio en que se realizará la dramatización.
- Los personajes o actores: se pide voluntarios en el grupo para personificar los papeles.

En el socio-drama se pide a los voluntarios alejarse del resto del grupo para explicarles la situación y que dialoguen sobre cómo la pondrán en escena y se le permiten unos minutos para que lleguen a los acuerdos. También se les pueden dar fichas con pautas de conducta y/o perfil de cada personaje que van a representar que les sirvan de apoyo. A este fin. Se procede a la dramatización y seguidamente al análisis y debate.

¿Qué es lo más importante del socio-drama?

- La elaboración de los personajes, las acciones, expresiones verbales y sentimientos.
- La atención al observar los más mínimos detalles.
- El análisis guiado por el facilitador del grupo.
- La disposición participativa de todos los integrantes del grupo quienes comentarán cualquier observación que hayan realizado

## LÍNEA DEL TIEMPO

Una buena herramienta puede ser hacer una Línea del Tiempo, sobre la cual la gente reunida va dibujando o escribiendo en un papel continuo, en una pared por ejemplo, los acontecimientos que creen más destacables de los últimos años.

Entre un grupo de personas que inician un proceso es una forma de que vayamos ayudando a reconstruir como han visto los precedentes del tema a debate. Se puede hacer por años o por meses, o por aquellos grandes acontecimientos que marcaron el tema que nos hayamos propuesto. Se pueden poner, por ejemplo, bajo la línea del desarrollo histórico aquellos aspectos que se consideren más objetivos y medibles, y encima de la línea los que se puedan considerar más de opinión, o con distintas versiones.

Hay muchas formas de hacer una Línea del Tiempo, y la innovación es algo que ayudará a que el colectivo se sienta más protagonista. Por eso no se trata de hacerla perfecta según un manual, sino más bien tal como la gente vaya proponiendo. Seguro que la inventiva o iniciativas de dibujo de unas

personas estimula a otras. Es importante que se recojan todas las versiones y que no se entre en disputas sobre si esto fue así o de tal otra forma. Vale la pena poner algunas de las afirmaciones entre interrogantes, a la espera de poder saber mejor cómo fue. Tal vez sea uno de los motivos para preguntara la población, que desde ese momento pasa a ser nuestro punto de referencia, con más autoridad que los reunidos en esa ocasión.

La Línea del Tiempo se puede dejar abierta para que se pueda ir completando más adelante, o con más datos o informaciones que no se conocían en la primera sesión. Esto puede ser muy útil al principio porque sobre el pasado, y en especial sobre algunos analizadores históricos(acontecimientos que han marcado la vida social) la gente tiene una opinión formada, que siempre es un punto de partida.

No se trata de la “verdad objetiva” con pretensiones de exactitud, sino de las verdades que se hayan ido construyendo hasta el momento, y sobre las cuales hay un cierto consenso, o bien disputas que conviene saber desde el principio.

### MATRIZ DE PREGUNTAS Y PRIMERAS IDEAS

Otra buena forma de avanzar en la elaboración de un proyecto, al principio, es intentar volcar (primero de forma individual y luego grupal) todo aquello que ya sabemos o intuimos sobre nuestro caso, y las primeras ideas sobre cómo armar el proceso. Aquí proponemos unas tablas y unas preguntas que podrían servir en esta tarea, aunque lo importante es que se adapten en cada caso a las necesidades concretas.

	Territorio y Población Medio ambiente	Actividad económica y recursos financieros	Política y organización social y Historia e identidad
¿Qué sabemos? (problemáticas, buenas prácticas ,tec)			
¿Qué no sabemos?			
¿Qué intuimos? Hipotesis			
¿Qué prevemos? (tendencias)			

### LA TÉCNICA DAFO o FODA

Es una matriz que nos permite definir y contextualizar una situación problemática en una localidad a partir de cuatro marcos de análisis:

Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Conviene trabajar en grupos pequeños y luego llevarlo a una reunión plenaria, para poder discutir el sentido por contraste de lo construido en cada grupo y finalmente entre todos.

Una forma de aplicar esta técnica puede ser la siguiente:

Se plantea el tema/objeto del proceso de forma clara y concisa. A partir de aquí el grupo hablará, a través de una lluvia de ideas, sobre los aspectos positivos o “de éxito” tanto si son internos (Fortalezas) como externos (Oportunidades) que relacionan ese tema con el territorio.

Las ideas sobre las que se esté de acuerdo se van escribiendo sobre un panel. Posteriormente, también mediante lluvia de ideas se escriben los aspectos negativos o “de riesgo”, internos

(Debilidades) o externos (Amenazas), que también es importante tener en cuenta, y también se ponen los consensos en el panel.

## LA TÉCNICA DRAFPO

Una variante del DAFO que puede tener similares y otras aplicaciones es la técnica DRAFPO, donde los elementos son: Debilidades, Resistencias, Amenazas, Fortalezas, Potencialidades y Oportunidades.

En esta nueva matriz se tiene la posibilidad de utilizar en una sola técnica la visualización de los aspectos positivos y negativos de la problemática o tema de estudio, junto a la formulación de las acciones que se podrían llevar a cabo, solos o con otros para que esos elementos identificados nos resulten favorables, ya sean debilidades, resistencias o amenazas, o para que los mantengamos y reforcemos si son fortalezas, potencialidades u oportunidades.

Tanto el DAFO como el DRAFPO pueden a su vez, ampliarse para abarcar las acciones necesarias para acometer los distintos elementos detectados. Esto puede ser particularmente útil cuando las circunstancias aconsejan no prolongar el proceso en el tiempo (ciclo corto) si queremos obtener resultados participados (cuando trabajamos con algunos colectivos en determinadas circunstancias)

## EL SOCIOGRAMA (MAPA DE RELACIONES)

Es un instrumento que nos va a permitir visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio y trazar las conexiones existentes entre ellos.

Sirve para darnos cuenta de lo aislados o no que podemos estar en las tareas que nos proponemos, y de las alianzas que precisamos y debemos hacer; y en este sentido a qué elementos o grupos “puente” debemos entrevistar para poder saber cómo colaborar en tareas comunes. También visualizaremos qué antagonismos son previsibles que nos aparezcan y cómo contrarrestarlos.

Todo ello ponderando no sólo los números de personas que puedan estar en cada situación, sino cuáles son sus pesos y fuerzas reales de tipo socio-político y su capacidad de ayuda en nuestras estrategias.

Una posible aplicación de la técnica es repartir tarjetas en blanco: Unas con forma triangular para representar a actores con mucho poder simbólico o de convocatoria (y posiblemente externos al lugar concreto). Otras rectangulares para representar a los actores sociales organizados y locales. Y otras circulares para representar a sectores de población no organizados, que suelen ser la mayoría o para personas que se considera que son relevantes para el proceso.

Cada cual rellena las tarjetas con los diferentes protagonistas existentes en el territorio y las pone sobre una pizarra o papel-continuo en una pared o una mesa para después relacionarlas.

Utilizaremos flechas que unan los diferentes actores en términos de relación fuerte (de dependencia, de colaboración...), débil (de aislamiento, de desinterés, de temporalidad...), de conflicto, sin relación, relaciones indirectas (un actor con otro a través de un tercero), etc. En el grupo se debate hasta llegar a un cierto consenso. Se reflexiona sobre las zonas donde el mapa se hace más denso en sus relaciones, donde estas se hacen más intensas, los bloqueos existentes, los elementos articuladores (dinamizadores) y los espacios vacíos de actores o de relaciones.

Al hacer estos mapas también es muy interesante intentar definir aquellos elementos “comunicadores” (personas, grupos, etc.) que adquieren un peso importante en la conexión de unos niveles con otros: por ejemplo, los “puentes” entre lo asociativo, o con sectores de la población, o con algunas Instituciones, etc.

Al desarrollar el sociograma, empezaremos a definir cuáles son los espacios de alianza y los de conflicto (que hay que desbloquear) para así tener una idea lo más aproximada posible de los actores protagonistas de las propuestas de acción. Esto se concretará mucho más en la fase siguiente de

devolución y negociación. A continuación hemos puesto el ejemplo de unos conjuntos de acción, o agrupaciones de intereses y confianzas (el azul y el verde) tomados de un caso real en Perú del conflicto de los campesinos que cultivan coca, donde los grupos y colectivos intermedios deben decidir cuál es su propia estrategia

### LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

Es la estrategia más sencilla de generación espontánea y libre de ideas sin que medie debate o discusión grupal: el enunciado de los sentimientos y actitudes ante el tema lanzado por el animador se hace en voz alta y de forma desordenada.

Se anotan todas las opiniones en una pizarra, a la vista de todos, y se da paso al análisis, debate y aceptación de las más valoradas, en un proceso de cierto consenso.

### PHILIPS 6/6

También se recurre a este método para facilitar la participación de todos los miembros de un grupo numeroso (Forum comunitario o Asamblea participativa).

Consiste en dividir el grupo grande en subgrupos de seis personas que discuten sobre el tema planteado por el moderador durante seis minutos; después un portavoz de cada grupo expone las conclusiones a las que han llegado y el animador las anota en una pizarra. Una vez conocidas todas las aportaciones, se debate sobre ellas en plenario hasta llegar a un consenso general o al menos de una mayoría.

### EL GRUPO NOMINAL

Es una reunión de varias personas en las que se combina la reflexión individual y la interacción grupal. Los participantes pueden ser personas con experiencia o conocimiento del problema a tratar, o simplemente interesadas en profundizar en su estudio, bien porque están afectadas directa o indirectamente por esa situación, o porque son usuarias de un programa de intervención social, por ejemplo.

Es conveniente que el grupo sea homogéneo, pues se trata de llegar a consensuar una posición concreta de interpretación o de actuación; por eso, si existe confrontación de puntos de vista muy opuestos, se formarán tantos grupos nominales como sectores de opinión diferentes se detecten.

El desarrollo de la sesión, una vez planteado el tema por el animador, consta de una primera parte de reflexión individual y anotación de las ideas que a cada participante se le ocurran; el siguiente paso es la puesta en común y registro de todas las respuestas en una pizarra; después se van analizando una a una, cada una de ellas, y se agrupan (por temas, por ejemplo) o se resumen en un mismo enunciado. Finalmente se debaten y matizan las opiniones expresadas, según la preferencia o acuerdo con ellas, y se procede a recoger las principales.

### ÁRBOL DE PROBLEMAS

El Árbol de Problemas nos sirve para identificar los síntomas que dan cuenta de un problema, y para relacionar estos con el análisis de sus causas inmediatas y sus causas profundas. Las posturas a debatir para colocar en el árbol se pueden traer de las frases ya recogidas en el trabajo de campo anterior, y se pueden completar también con las aportaciones de quienes acudan a sesiones de trabajos en grupos y plenario.

Para poder desarrollar esta técnica podemos hacer pequeños grupos y con la ayuda de la representación de un árbol. Cada grupo intentará identificar un problema central (en torno al tema del proceso) y a partir del mismo ver cuáles son los síntomas que hacen visible tal problema en la

comunidad, y posteriormente las causas más inmediatas y las causas más profundas del mismo. En este ejemplo de árbol de problemas, vemos cómo el problema central definido es el desencuentro entre vecinos/as e inmigrantes, que se hace visible (frutas del árbol) en el

uso de espacios públicos, la aparición de guetos, el ruido y la suciedad, las quejas y actitudes de rechazo, etc.

Las causas inmediatas, que aparecen en las ramas, son el choque cultural, el desconocimiento, la desinformación, la necesidad de relación, etc.

Las causas profundas, se grafican como las raíces del problema y podrían ser desigualdades entre países, la falta de políticas adecuadas, de reconocimiento de los derechos y deberes de los inmigrantes, etc

## FLUJOGRAMA

Otra técnica posible es el flujograma, que busca identificar las relaciones de causa-efecto, ya sea partiendo de las frases seleccionadas o formulando directamente los elementos que los participantes consideran que están influyendo en un tema central que también habrá que identificar.

Es una técnica apropiada para los talleres de devolución, porque con ella es posible llegar a priorizar tres o cuatro temas por donde se puede empezar a trabajar y también se identifican a los actores responsables de buscar estrategias y las soluciones a los mismos.

Consiste en elaborar colectivamente un gráfico en el que se visualicen las relaciones de causa-efecto entre los diversos elementos relacionados con el tema objeto de debate, para establecer los “nudos críticos”, los principales factores por donde habría que empezar a resolver.

El procedimiento es el siguiente:

1. Se entrega a cada participante entre dos a cuatro fichas o post-it (según el nº de participantes en el taller) para que escriban las cuestiones que crean pertinentes respecto al tema que se está abordando. Se advierte que no se trata tanto de aportar soluciones o propuestas sino de enunciar los factores relacionados con el tema. En las frases deberá figurar también de quién depende mejorar la situación que se cita.
2. Los participantes contarán con un asistente que ayudará a escribir a quien tenga dificultad para ello, no aportando sugerencias ni entrando en debates. En definitiva será mero transcriptor de lo que se diga.
3. Se recogen estas tarjetas o papeles con las frases de forma que se respete el anonimato. Se leen en alto y se agrupan por sus similitudes a juicio de la mayoría.
4. Siempre que sea posible, se resume cada agrupación de fichas por dos o tres palabras que condensan lo principal. Estas se colocan en una pizarra, papelógrafo o papel continuo de forma que sean bien visibles.
5. Se pide a los participantes que busquen las posibles relaciones de causa y efecto entre todas ellas. Para ello se utilizarán flechas que unan entre sí los distintos textos como causa o efectos.
6. La persona que modere deberá cuidar que se vayan estableciendo relaciones a partir de cada uno de los conceptos escritos. Procurará que intervengan todas las personas del grupo haciendo alguna propuesta o participando en el debate. Por lo que el grupo no debe superar los 10 o 12 componentes.
7. Una vez establecidas las relaciones más consensuadas, se hace el recuento del número de flechas de entrada (consecuencias) y del número de flechas de salida (causas) que tiene cada tema. Los que tengan más flechas de entrada y salida serán considerados los “nudos críticos”.

8. Asimismo, se verá qué aspectos y qué nudos pueden ser abordados por el grupo, sobre cuales se puede influir, y aquellos que están fuera del alcance del grupo.

9. Estos temas y posiciones se pueden colocar en un cuadro donde en la columna de la izquierda se marquen unas filas con los principales responsables que pueden resolver estas cuestiones (desde nosotros mismos hasta los más alejados donde es más difícil influir). Las demás columnas se pueden inicialmente dejar en blanco, o poner en ellas los principales aspectos que influyen en el proceso, o bien ordenarlas desde las causas más estructurales a las más coyunturales

## TÉCNICA DE LAS NUEVE CUESTIONES

Son preguntas que nos formulamos a la hora de intervenir sobre la realidad y que nos ayudan a elaborar los apartados del Plan de Acción Integral Sustentable:

¿QUÉ? (Naturaleza del Proyecto)

¿POR QUÉ? (Fundamentación)

¿PARA QUÉ? (Objetivos)

¿PARA QUIÉN? (Destinatarios)

¿DÓNDE? (Localización)

¿CÓMO? (Metodología de acciones y de evaluación)

¿CUÁNDO? (Calendario)

¿CON QUÉ? (Recursos materiales, económicos, humanos)

¿CUÁNTO? (Presupuesto)

Esta técnica no solo sirve para la planificación. También podemos utilizarla al inicio del proceso participativo, en la fase de diseño

## LA MATRIZ REFLEXIVA

Esta técnica es un útil instrumento para la construcción de propuestas que satisfagan al conjunto de acción más denso y extenso, esto es, al que aglutina a más realidades grupales con la mayor intensidad en torno a un proyecto común.

También nos puede ayudar a definir la idea fuerza, que veremos a continuación.

Para ello los participantes han de contar con una matriz inicial que recoja todos los posicionamientos. A tal fin se debe elaborar una matriz en la que elementos constituyentes del Plan que se pretende desarrollar quedan enunciados en las columnas (técnica de las nueve cuestiones), y en las filas la posición central de cada sector o grupo respecto a la problemática que se

está abordando, colocándose en cada celdilla las opiniones expresadas al respecto.

Se puede dar el caso -de hecho así lo refrenda la experiencia investigadora- que queden celdillas vacías.

Asimismo, se puede hacer una matriz en la que se enuncian los elementos constituyentes del Plan sin etiquetar los grupos en donde, eso sí, sean colocadas en cada celdilla las opiniones expresadas al respecto.

Se elabora esta matriz inicial de uno u otro modo, lo importante es que se cuente con un material en donde el grupo pueda visualizar sin dificultad, los diferentes posicionamientos sobre el Plan y sobre cada uno de los elementos constituyentes del mismo para así poder reflexionar sobre los múltiples y diversos dichos.

El objetivo de la aplicación de esta técnica no es poner evidencia a nadie, sino que cada uno y cada cual cuestionen sus posiciones al observar tanto su coherencia interna como las posiciones de otras realidades grupales, propiciándose de esta manera el acercamiento de realidades grupales que aparentemente parecían más alejadas de los que en realidad lo estaban.

## Cómo proceder

1) Se elabora previamente una matriz inicial en la que se muestran las posiciones respecto a cada uno de los elementos constituyentes del Plan

2) Se saluda y agradece la presencia de los participantes. Se explica la dinámica a seguir. Se muestra (y/o se entrega a cada participante) la matriz inicial elaborada en donde quedan expuestas las diferentes opiniones.

Se pide que se formen grupos de acuerdo con el grado de afinidad que le sugiere alguna de las posiciones expresadas. Se asigna a cada grupo, al menos, un asistente y un dinamizador que ayuda a organizar el debate y a redactar los contenidos.

4) Se le pide a cada grupo que intente rellenar las celdillas que están sin texto, y que para ello sopesen los contenidos que están en las celdillas pertenecientes a otras posiciones.

5) Sea como fuere, una vez completada, se les pide que reflexionen sobre la coherencia interna que tienen las manifestaciones expresadas.

6) Si el grupo no aprecia ningún tipo de contradicciones se recurre al cuestionamiento de los contenidos vertidos. Por ejemplo, se pregunta ¿por qué se ha o no se ha seleccionado el contenido de alguna celdilla perteneciente a otra posición?

Se solicita que expongan razones y argumentos.

7) A la luz del debate se pide que reelaboren el contenido de la matriz.

8) Se realiza un compendio de todas las matrices elaboradas por todos los grupos en donde quedan expuestas las nuevas resultantes posiciones respecto a los apartados estructurantes de la misma. Se entrega a cada participante el compendio realizado.

9) Se expone en plenario.

10) Se pasa a la construcción de una matriz única, para ello se procede como sigue:

10.1) Se solicita que cada participante señale si hay algún apartado que no es susceptible de someterse a conversación-negociación. Este veto reduce el número de apartados.

10.2) En el caso que sean señalados, inicialmente se procederá a debatir aquellos apartados que no han sido previamente vetados, o en el caso que lo sean todos, por aquellos que presentan menos vetos.

10.3) Por orden decreciente de vetos, se procederá a debatir cada uno de los apartados.

10.4) Al objeto de facilitar la formulación de puentes o embragues que conecten diferentes posiciones, se solicita que se expongan los matices y comentarios que se estimen oportunos.

10.5) Se buscará el consenso, pero en caso de que no se logre, se redactarán tantos textos como posiciones claramente diferenciadas sean expuestas.

10.6) Cada contenido será nombrado con una letra para facilitar la realización del apartado 10.8.

10.7) Así se ha de proceder apartado por apartado

10.8) Debatidos todos los apartados, se solicitará a cada participante que elabore su matriz de acuerdo con los diversos textos expuestos en cada apartado

La matriz resultante será la que más participantes hayan elaborado del mismo modo.

## PONDERACIONES POR PUNTOS (Del método EASW)

Esta es una técnica apropiada para priorizar y para introducir algo de perspectiva al proceso que estamos realizando. Por ejemplo, para concretar la idea fuerza aglutinadora del conjunto del proceso.

En el método EASW hay dos partes diferenciadas: una de análisis o de auto-diagnóstico (que se puede hacer con cualquiera de las técnicas antes reseñadas), y otra de priorización de las líneas de trabajo

a las que se debe dar mayor importancia. Hay muchas tareas a las que habría que dedicarse para atajar las causas del problema, pero como el tiempo y los recursos son limitados, debemos concretar cuáles son las más importantes y las más urgentes.

Una vez hechas las reuniones de grupos pequeños o mesas de trabajo, algún portavoz de cada grupo explica sobre un papelógrafo o cartel, los rasgos principales de sus análisis (o líneas de propuestas). Ha de hacer referencia a los contenidos que integren los diferentes aspectos causales, y a los actores, redes y conjuntos de acción que podrían participar en construir soluciones viables. No se trata de que gane uno frente a otros en la priorización, sino de que cada persona pueda ponderar distribuyendo sus puntos para aquellas propuestas que le parecen más interesantes.

Hay casos en que se prohíbe votar por la propuesta del propio grupo, y en otros casos también se añade una "bola negra" de oposición o desacuerdo fundamental para alguno de las propuestas.

Para crear mejor ambiente e implicación, cada grupo puede exponer sus propuestas de trabajo lo más creativamente posible. Para ello es imprescindible aportar material: papel de periódico, cartones, tijeras, rotuladores o marcadores de colores, etc.

Suele ocurrir que hay unos pocos entre los análisis propuestos en donde se concentran las ponderaciones, y luego hay un salto hasta los que siguen en la lista. Entre los que han resultado con más puntos, se puede hacer un intento de convergencia también si se quiere encontrar un eje central, una idea fuerza, pero también se pueden mantener esas varias líneas de análisis (o incluso de propuestas de trabajo)