Algunas herramientas de trabajo con grupos pequeños.

Manuela Fernández Martín, técnica de la Oficina de Presupuestos Participativos,
Diputación Provincial de Málaga.

La intención de este artículo es describir algunas herramientas de trabajo con grupos pequeños que nos sirvieron en diferentes procesos.

Estas herramientas serían como el cincel para el ebanista (siguiendo a Pedro Martín, *La mano y la herramienta*). Una cosa, un objeto, que servirán en la medida que ayuden / faciliten a un *para qué*. En el caso del ebanista, la herramienta que da respuesta al *¿cómo vamos a hacerlo?* sería tallando con el cincel. Pero, ¿qué haría un dentista con un cincel?. Precisamente ese es el riesgo de las herramientas.

Y es ahí donde los sentidos de **sensibilidad, oportunidad y proximidad** deben agudizarse (sin dejar de lado el resto), en un intento de que lo técnico – racional no esté por encima del sentido común.

Quizás, sería preferible empezar los temas *facilitadores* y que pueden imprimir entusiasmo en su puesta en marcha, que aglutinan a diferentes personas (conjuntos de acción en torno a). Las cuestiones *más bloqueantes* las seguimos trabajando, con la **sensibilidad** de encontrar el momento oportuno.

Cuatro principios pueden ayudarnos:

El ritmo. La disposición y apertura para comprender/aprender/tomar parte de los ritmos de un grupo, de un espacio y unas formas de vivirlo en el tiempo. Ir despacio, respetando los silencios, los bloqueos, los enfrentamientos (verbales y no verbales…), las miradas y todo el entramado de comunicaciones que escapan a la lógica racional. Recalcando las ideas – propuestas claves (aquello que *más pica*). Lo importante quizás es intentar recrear una sinergia que permita el trabajo grupal donde todas las personas estemos cómodas (en el sentido de sentirnos identificad@s, no en el sentido de *estar de acuerdo con todo*), un espacio en el que se pueden hacer propuestas, discutirlas y se siente el deseo de ponerlas en marcha (un pensar, un decir, un hacer).

La coherencia. Quizás estrechamente relacionado con todo lo demás. No hace falta explicar qué significa coherencia, entre qué queremos hacer y en que se convierte lo que hacemos cuando llevamos la metodología al extremo, cuando la herramienta ocupa la principal preocupación. Por ejemplo, pasar por alto a un grupo imponiendo tú opinión

(como conductor/a en ese momento) para aplicar una herramienta que favorece la participación.

La sencillez. Si acudimos a un espacio cargado de tecnología podemos correr el riesgo de reforzar la idea de "*yo no estoy prepará, yo es que no estoy estudiá*".

Además, la mayoría de las herramientas al final las acabamos construyendo juntos, tirando del acumulado histórico y adaptadas al contexto.

Por otra parte, reivindiquemos la sencillez de las cosas (para poder abordarlas desde su absoluta complejidad y caos).

La improvisación. Esto no quiere decir no preparar los encuentros. Significa algo más que la flexibilidad (soy flexible en cambiar *mi programación).* Creemos que puede ser una forma de trabajar donde la carga cerrada (aquello que pensamos que vamos a hacer y cómo vamos a hacerlo) se reduce a casi nada. Improvisar, es, además de la flexibilidad, una actitud de apertura y aprendizaje – desaprendizaje.

Acerca de la utilidad de las herramientas.

Sin poner en duda todos los aportes de las dinámicas para la participación, señalamos algunos matices. En determinados espacios, no sólo no son necesarias las herramientas, sino que además pueden entorpecer. Intentar poner en práctica algunas herramientas a toda costa puede ser vivido como una imposición, una violencia, hay personas que pueden sentirse incómodas, no identificadas. Quizás es necesario otro tipo de trabajo que se acerque más a los espacios, tiempos y formas de vivir la cotidianeidad.

Herramientas descritas.

1. Resignificar la realidad.
2. La Espiral.
3. La Caricatura.
4. Construcción del concepto de participación.
5. Dinámica de los cuentos.
6. Vídeo – forum.
7. Ficha de trabajo "Partir de nuestra experiencia".
8. Matriz FODA.
9. Plan Estratégico Situacional.

Herramienta 1. Para qué. *Resignificando la realidad.*

Descripción

Trabajo en grupos pequeños y en gran grupo para reflexionar y construir el PARA QUÉ (pongamos por ejemplo, de un Plan Integral, de un PGOU, de un parque en un barrio, de unos presupuestos participativos…).

Momento 1. Se divide al grupo en subgrupos. Se les pide que en el pequeño grupo reflexionen sobre *Para qué*, por ejemplo, los presupuestos participativos, la asociación tal, el Plan comunitario de intervención en el barrio…; Las reflexiones se transcribirán en una cartulina, para después compartirlas con el resto del grupo.

Momento 2. Se pasa al plenario, donde cada grupo explica su trabajo. La coordinadora del taller va anotando las propuestas, se anota todo intentando sistematizar sobre la marcha (ideas comunes; propuestas agrupables; propuestas de acción; dificultades; oportunidades; qué contenidos queremos trabajar en los talleres; ideas diferentes; divergentes; etc).

Momento 3. Debate en torno al resultado del trabajo. Posteriormente, se realiza una priorización de los temas, intentando extraer acciones y responsables concretos. Si en la sesión no da tiempo, es importante aplazarlo y realizar la priorización y selección de propuestas de acción en otro momento. De otra forma, lo trabajado podría convertirse en "carta a los reyes magos".

Para qué usamos esta herramienta.

El primer taller (acción) arranca con el planteamiento de para qué nos puede servir este proceso (Plan Integral, presupuestos participativos, como asociación o grupo no formalmente constituido, etc) así como sus dificultades y potencialidades. Con esto pretendemos resignificar la realidad (qué entendemos por participación, por presupuestos participativos, por autodiagnóstico, por plan integral) así como una forma de presentar y negociar las diferentes expectativas.

Resignificando la realidad.

Este primer momento es importante, ya que cada parte ha aportado qué espera del proceso y hemos perfilado la programación posterior. La persona que coordina el taller también expone su posicionamiento, poniendo de manifiesto el marco de las

instituciones u organizaciones implicadas (si es que las hay), qué contenidos se espera trabajar, metodología, negociación de los tiempos, etc.

De lo individual a lo grupal.

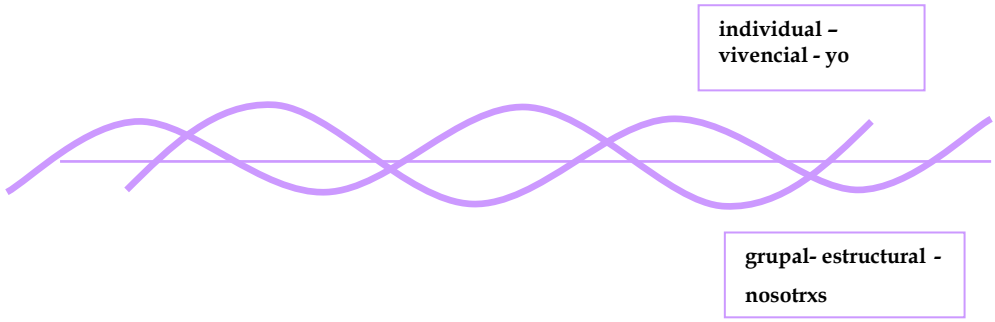
Como hemos dicho, el trabajo en pequeño grupo facilita, provoca que tod@s tengamos la posibilidad de tomar parte de lo que se está haciendo. Este intercambio de saberes y posturas es transversal durante todo el proceso. El trabajo en grupos pequeños es para nosotr@s una herramienta de trabajo tan fácil de aplicar como eficaz en los resultados. Nos puede ayudar a trabajar cuestiones concretas que de otra forma quizás no habría sido posible. Permite un nivel de profundización y construcción de elementos sobre la base del conflicto – consenso – conflicto.

En el plenario la cosa se torna más complicada, ya que en el gran grupo se ponen en juego relaciones, informaciones, conflictos que desconocemos porque es el inicio del proceso. Es importante que se escuchen todas las propuestas, y se facilite una mínima priorización de los temas expuestos.

Herramienta 2. La Espiral.

Descripción

La herramienta consiste en dibujar en pequeños grupos la historia del grupo, representada gráficamente a través de una espiral.



Momento 1. Se divide al grupo en subgrupos. Se les pide que en el pequeño grupo representen sobre la cartulina una espiral con su historia (por ejemplo, en un barrio, en una asociación, en un equipo técnico) donde se coloquen en la parte de abajo los elementos más objetivables (qué se ha vivido; por ejemplo, el equipo aumenta en 2008; comienzan los presupuestos participativos; etc) y arriba se coloquen (en la medida que

cada participante quiera) las cuestiones individuales o más subjetivas (cómo se ha vivido; por ejemplo, desconcierto ante el cambio político; etc).

Momento 2. Se pasa al plenario, donde cada grupo explica su trabajo. La coordinadora del taller va construyendo una gran espiral, con las diferentes aportaciones de cada grupo.

Momento 3. Debate sobre el resultado del trabajo. Posteriormente, se realiza una evaluación de la técnica utilizada, haciendo referencia al para qué de la herramienta, su utilidad práctica en el trabajo cotidiano, cómo nos hemos sentido.

Para qué usamos esta herramienta.

Esta herramienta permite construir colectivamente una panorámica de una realidad tal y como la piensan y sienten sus protagonistas. En general, en los grupos suele haber una alta movilidad, gente que llega más tarde, gente que lleva muchos años... a un@s y a otr@s les sirve para resituarse individualmente y en relación a l@s otr@s.

Permite trabajar la empatía, al poner de manifiesto las diferentes formas de vivir y construir una realidad aparentemente objetiva.

Hacemos incidencia en la idea de proceso.

Permite establecer un debate entre la articulación de lo individual y lo colectivo, esta dinámica ayuda a ver como la línea que lo separa es bastante frágil.

Nos ayuda a reflexionar sobre la relación entre lo racional y lo emocional. Y como estos elementos entran en juego en el qué hacemos, pero fundamentalmente, en el cómo lo hacemos.

Una vez construida la historia del grupo de trabajo se establece un debate en torno al tiempo: no lineal; sus saltos y discontinuidades; los ciclos... Como éste es una construcción colectiva, que dependerá del grupo concreto. Así, no es lo mismo el tiempo de la administración (horarios) que el tiempo en los barrios. También enganchamos la dimensión temporal con el tema de la participación. Para algun@s , la participación puede suponer “peder el tiempo”; o “no tengo tiempo para hacer esto”. Introducimos en el debate la dimensión temporal en relación a la participación.

Creemos importante abordar que los procesos sociales están atravesados de complejidad, de caos. Desde los procesos se pretenden impulsar acciones de cambio que llevan inherentes la incertidumbre, y algunas personas están acostumbradas a trabajar desde procedimientos y herramientas donde A conduce hacia B.

Exponemos la importancia de resignificar la realidad, *pisar el mismo suelo,* permitiendo su construcción/ deconstrucción colectiva. La realidad no como algo dado, *cosificado,* sino en permanente proceso de construcción, y por tanto transformable.

También entra en juego quién narra la historia. Enganchamos con la idea de que hay muchas historias, qué sujeto está legitimado para hacerlo, la historia oficial frente a las historias orales.

Esta herramienta es muy fácil de realizar, y en general, los grupos enganchan rápido con la idea. Luego el debate es intenso (en informaciones, sentimientos, posicionamientos, ideas fuerza...) y dependerá del tiempo del que disponemos y de a dónde quiera llegar el grupo.

Es una herramienta flexible, que puede usarse:

- Como diagnóstico: análisis de cosas pasadas/ reflexión; Ver dónde / cómo nos posicionamos; arranque reflexivo hacia acciones, estamos aquí y ahora qué.
- Como evaluación de una acción, proceso: vemos el recorrido y reflexionamos en los diferentes momentos.
- Como apertura / cierre de procesos.
- Para "recoger y repasar": los contenidos de talleres; una acción concreta; etc.

La espiral puede adaptarse con elementos simbólicos en el territorio. Por ejemplo, un río con piedras, puentes, corrientes fuertes, etc.

Puede realizarse con dibujos, fotografías, etc.

Herramienta 3. La caricatura.

Descripción

Momento 1. El grupo se sitúa en círculo. A cada participante se le entrega un folio y rotuladores de colores. La propuesta es que cada persona tiene que realizar una caricatura de la persona de la derecha, mientras va hablando de ella misma (vida, trabajo, aficiones, etc). Al mismo tiempo que cada un@ está realizando la caricatura de la persona de nuestra derecha, la persona que tenemos a nuestra izquierda está realizando nuestra caricatura e intenta conversar. Mantenemos una conversación a dos bandos, una lógica de construcción más pegada a las culturas populares, y bastante más alejada de la formas comunicativas de espacios institucionales.

Momento 2. Se pasa al plenario, donde cada persona expone la caricatura que ha realizado, que es una presentación de ésta.

Momento 3. Si es posible, los dibujos se colocan en el espacio que utilizaremos normalmente, puede ayudar como forma de apropiación de éste.

Para qué usamos esta herramienta.

La caricatura juega con lo afectivo. Puede utilizarse como herramienta para la presentación y cohesión de grupos, pero no solo.

Podemos utilizarla al principio del proceso para favorecer un clima de diálogo, comunicación y empatía de cara al trabajo posterior, que será más profundo (ya que implicará la reflexión sobre la situación actual y la toma de decisiones compartida).

Notas.

Es una herramienta un poco complicada porque puede parecer poco seria y una pérdida de tiempo. En realidad, para un grupo de unas veinte o treinta personas la duración se alarga más de una hora. Nosotras la hemos utilizado en ambientes y con perfiles de los participantes muy diferentes, (con técnicos de una Sociedad de Desarrollo, en las clases de un curso de especialista universitario, en asociaciones, con jóvenes...), algo ha funcionado. Quizás porque introduce lo socioafectivo, y porque rompe el ritmo de trabajo (la rutina, la cotidianeidad...) e introduce elementos "extraños".

También es apropiada en los procesos participativos porque intentamos dar el toque festivo y alegre, en un intento de destrozar la idea de *sacrificio* con la que a veces se caracterizan a este tipo de procesos.

Herramienta 4. Construcción del concepto de participación.

Descripción

Momento 1. Cada participante construye un concepto de participación individual, teniendo en cuenta dos visiones, una la participación ideal (la que le gustaría, la que tiene que ver con los sueños...), y de otra parte, la participación real (en su barrio, cómo la está viviendo en su puesto de trabajo, qué canales y formas de comunicación existen en su organización que permiten a los equipos la toma de decisiones compartida).

Momento 2. Se forman grupos de cinco (con técnicas que mezclen a l@s participantes), y cada grupo tiene un tiempo para exponer sus visiones, e intentar plasmarlo en una

cartulina. Quien coordina explica que se trata de construir colectivamente el conocimiento, compartir los diferentes saberes y experiencias, por lo que es importante que todas las personas del grupo tengan la oportunidad de exponer sus ideas (si un@ habla mucho, se apodera del tiempo...) así como estar más atent@s a lo que dicen los demás que a nuestras propias ideas (que en general ya conocemos muy bien).

Momento 3. Se pasa al plenario donde cada grupo expone su trabajo, las dificultades que han tenido, cómo se han organizado... etc. Se va anotando en el papelógrafo (u otros soportes) las ideas comunes, contradicciones, dudas...; o cada grupo explica y muestra su trabajo y alguien se responsabiliza de sistematizar y devolver la información al resto.

Para qué usamos esta herramienta.

El para qué no es tanto construir un concepto común de participación (y quizás es preferible no intentar construir un solo concepto de participación), sino más bien identificar las prácticas reales, las posibles propuestas de acción, los modelos de gestión y comunicación de la organización.

Algunas notas sobre el concepto de participación.

Una de las confusiones es que participar consiste en asistir (a talleres, actividades) o tomar parte (proyectos de intervención, itinerarios...) de algo diseñado técnicamente de forma externa a la cotidianeidad de las personas.

A nivel global, asistimos a un debilitamiento (ruptura, fragmentación) de las relaciones de convivencia, de las redes sociales y en general, de la autorganización de los grupos y comunidades para tomar parte en aquello que conforma su vida individual y comunitaria.

La relación con el otro, con la otra, de nuestro lugar en la realidad más inmediata; y nuestro poder para hacer (poder soñar) con otr@s esa realidad (construir, transformar, proponer, decidir...) está castigada e influenciada por los efectos de la globalización neoliberal.

Una de las consecuencias más graves de ello (entre muchas) es la imposibilidad para organizar nuestra vida cotidiana (en el barrio, el colegio...) y la dependencia hacia el estado y hacia el mercado para que den respuesta a nuestras necesidades. Queremos hacer referencia a procesos de construcción y satisfacción de las necesidades que plantea Manfred A. Max- Neef. Concibe la necesidad no solo en negativo, también en positivo: el proceso de satisfacción de las necesidades humanas. Y plantea un modelo

de desarrollo que toma como eje precisamente los procesos de construcción para satisfacer esas necesidades (los satisfactores).

La construcción de los satisfactores (cómo dar respuesta a esas necesidades) es individual y colectivo, en un proceso dialéctico donde las líneas trazadas a veces se difuminan. En un modelo de desarrollo a escala humana, éste es el eje central y no lo económico, lo tecnológico.

Participar es una necesidad vital. No se trata solamente de conseguir recursos que dan repuesta a necesidades (más escuelas, más viviendas...) sino del fortalecimiento de las redes comunitarias (que definiremos – construiremos qué escuela, qué viviendas...).

El proceso de debilitamiento de las redes comunitarias, como hemos dicho, es un proceso a nivel global. Se traduce, entre otros efectos, en un debilitamiento de los sitios para poder relacionarnos con otr@s (espacios de sociabilidad) así como de la carencia del tiempo que disponemos para estar con otr@s. Pero en determinadas zonas esta fragmentación social (con escasez de tiempos y espacios para la relación) se agudizan. No está estrechamente relacionado con las condiciones materiales (puede ser un barrio muy rico donde la gente sólo va a dormir y construye su sociabilidad exclusivamente en torno al consumo).

Desde este marco trabajamos la participación, que (al menos lo intentamos de la forma más coherente posible): intentar hacer posible espacios y tiempos para que todas las personas tengamos la posibilidad de reflexionar sobre nuestra realidad, y provoca – facilita la construcción del conocimiento desde el reconocimiento de los diferentes saberes y haceres.

Tarea compleja (con pasos adelante y carreras hacia atrás), porque para llegar al punto de construcción colectiva y toma de decisiones es necesario afrontar la incertidumbre. Hablamos de una opción que pone en valor lo subjetivo, lo afectivo, la generación de confianzas, la importancia de lo relacional, al tiempo que en la práctica profesional cotidiana nos movemos en un modelo (a nivel de planificación y a nivel metodológico) donde lo procedimental imprime la falsa sensación de control sobre esas realidades.

Herramienta 5. La dinámica de los cuentos.

Descripción

Elaboramos tarjetas con personajes de los cuentos clásicos (Los tres cerditos; Pulgarcito; Caperucita roja; El Mago de Oz; Alicia en el País de las Maravillas; etc[1]).

Momento 1. Cada participante recibe una tarjeta y se les pide que su personaje busque a su cuento y a sus protagonistas.

A l@s despistad@s, la coordinadora no les ayuda, es mejor que busquen apoyo en el resto del grupo. Tras un momento de desconcierto y búsqueda, se van produciendo las agrupaciones por cuentos. Podemos elaborar tarjetas con personajes de los cuentos "inventados" (una maceta, un niño...), para alargar la búsqueda y discusión de dónde tiene que ir cada personaje.

Momento 2. Una vez están hechos todos los grupos, se pasa al contenido específico del taller.

Para qué usamos esta herramienta.

En el trabajo grupal en ocasiones necesitamos dividir al grupo grande (p.ej. 40 personas) en subgrupos (de 5 participantes). Esta técnica sirve para la división en grupos de forma divertida.

Valoramos especialmente el juego, la fantasía y los sueños, la ruptura con el día a día, donde la sobrecarga de trabajo, la frustración, etc. (desde un rol técnico, o como miembros de una organización, etc) pueden dificultar la elaboración de propuestas creativas.

Entendemos que es importante crear un clima propicio a la escucha y aportación de propuestas.

Un espacio de trabajo por sí solo no sirve (porque juntemos a un grupo de personas a discutir no significa que sea participativo, o transformador o un espacio de toma de decisiones) ya que es importante no solo la recreación de espacios para el trabajo, sino el cómo de estos espacios.

[1] Algunos de estos cuentos tienen una gran carga ideológica (por ejemplo, como forma de reproducción de valores de una sociedad androcéntrica y patriarcal). Aún así planteamos usarlos porque son muy conocidos. Podemos plantear esta cuestión en el grupo, y su deconstrucción.

Herramienta 6. Vídeo – forum.

Descripción

Podemos apoyarnos en herramientas de los medios audiovisuales generados en otros procesos.

El visionado del material es una excusa para poder hablar con la gente de los temas.

Podemos colocar un televisor y reproductor de dvd en la calle, en una plaza, en un bar, en el local de la asociación tal, en el barrio en un garaje… etc. Los hicimos en Las Cabezas de San Juan con el vídeo El Reparto y en Palomares del Río con la telenovela, en ambos procesos como parte de la provocación inicial para empezar a trabajar y también como parte de las mediaciones. Luego más tarde, estos videos nos sirvieron a tod@s como puesta en valor del trabajo colectivo. Proponemos solo algunos como ejemplos.

- *Algo se mueve en Málaga 2.0.* Oficina de Presupuestos Participativos, Diputación Provincial de Málaga. Realización TRM, Trayectos Multimedia.
- *Recopilatorios de materiales para trabajar la participación*. Oficina de Presupuestos Participativos, Diputación Provincial de Málaga. Realización Cooperativa Taranta.
- *Sal al rebate*. Presupuestos Participativos de Alameda (Málaga). elrebate.blogspot.com/
- Vídeo documental *El Reparto, proceso de presupuestos participativos en Las Cabezas de San Juan.* Realizador Oscar Clemente. LZ Producciones.
- *María Paloma, una telenovela para trabajar la participación.* Unilco, Espacio Nómada.
- *Documental presupuestos participativos de Porto Alegre (Brasil).* Primeros presupuestos participativos a nivel mundial.
- *La Sal de la tierra*. Herbert J. Biberman.
- Vídeo documental *La isla de las flores*. Jorge Furtado.
- *La Estrategia del Caracol.* Sergio Cabrera.
- *Lista de espera.* Juan Carlos Taibo.

Herramienta 7. Ficha de trabajo Partir de nuestra experiencia.

Descripción

Proponemos al grupo que complete en una cartulina una ficha de presentación de su trabajo cotidiano (como servicio de la unidad de trabajo social; como equipo específico de intervención; como asociación que trabaja en el barrio; etc).

Ficha de trabajo: Partir de nuestra experiencia.

1. Nombre del Servicio, del equipo técnico, de la asociación.

2. Tipo de trabajo que hace (descripción de áreas de trabajo: sensibilización, prevención; atención individualizada, etc...).

3. Qué es lo que se propone con ese trabajo (objetivos).

4. Cómo lo hacemos (medios y acciones que realizamos).

5. Quién o quiénes.

6. Con quién o para quién lo hacemos.

7. Otras cuestiones

Momento 1. Trabajo en pequeños grupos.

Momento 2. Exposición al plenario.

Para qué usamos esta técnica.

Para la presentación de los participantes desde sus prácticas cotidianas. Favorece el intercambio de experiencias de forma rápida entre grupos / organización que comparten un determinado espacio pero que no se conocen entre sí.

También es una técnica de diagnóstico, ya que ayuda a construir una fotografía de la organización desde las prácticas tal y como quieren expresarlas.

Notas.

Se trata de conocer las prácticas para mejorarlas, desde el análisis de la situación de partida, y teniendo como eje la participación y la coherencia e incoherencia de nuestras prácticas, ¿cómo superarlas?.

Esta ficha de trabajo da más juego del que a priori parece. Por ejemplo, en un grupo concreto (técnicos de equipos *de base*) nos sirvió para reflexionar a cerca de cómo los procedimientos administrativos estaban solapando el *para qué* de la acción. Nos sirvió

para poner sobre la mesa la finalidad de las acciones y programas, y generó numerosas dudas y contradicciones.

Herramienta 8. Matriz FODA.

Descripción

(Por todxs conocida y aplicada, pero por si acaso la explicamos también). Básicamente es una técnica de autodiagnóstico (aunque no sólo), que se utiliza en la fase inicial de los procesos para señalar las necesidades y potenciales del grupo o contexto. Permite al grupo reflexionar sobre sus posibilidades y limitaciones internas, y aquellas que son externas al grupo. En un segundo momento permite priorizar y establecer que acciones son necesarias para fortalecer las potencialidades y superar las limitaciones.

Momento 1. En el gran grupo se explica la matriz FODA y para qué entendemos que puede utilizarse. Se divide al grupo en subgrupos pequeños, que trabajará la matriz. **Matriz FODA.**

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
…más interno	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
… más externo	

Momento 2. Puesta en común de cada grupo. Elaboramos una matriz común sobre el papelógrafo.

En el plenario se realiza la priorización y selección de los bloques o ideas de cada una de las cuatro categorías.

Momento 3. Volvemos al pequeño grupo, para profundizar sobre la matriz realizada por todo el grupo. Al grupo se le plantea que elabore propuestas sobre cómo superar las limitaciones y cómo potenciar los puntos fuertes.

FORTALEZAS ¿qué queremos hacer para potenciar las fortalezas?	**DEBILIDADES** ¿qué queremos hacer para superar las debilidades?
OPORTUNIDADES ¿qué queremos hacer para potenciar las oportunidades?	**AMENAZAS** ¿qué queremos hacer para superar las amenazas?

En el desarrollo de la técnica vemos como un elemento puede ser al mismo tiempo una oportunidad y una amenaza, o una fortaleza (interno) y una amenaza (externo). Las líneas trazadas se van difuminando.

Para qué usamos esta técnica.

Puede usarse como autodiagnóstico inicial. Permite identificar los puntos débiles y fuertes del grupo, los elementos internos del propio grupo y con los elementos de carácter más externo (el barrio; el plan integral; la organización competencial del servicio; etc).

Y en un segundo momento, no se queda en el análisis, sino que empiezan a formularse propuestas de acción, que aunque generales y poco concretadas (en cuanto al para qué, tiempos, responsables...) pueden servir como punto de partida.

Notas.

Tal y como hemos descrito la dinámica (en cuatro momentos alternando el trabajo en pequeños grupos con el plenario) necesita para su desarrollo de mucho tiempo. Además, son contenidos de análisis densos.

Quizás es mejor realizar la primera parte en una sesión (construir la matriz de todo el grupo) y en la segunda sesión profundizar en la elaboración de las propuestas (cómo superar las limitaciones y potenciar las fortalezas).

Herramienta 9. Plan Estratégico Situacional.

Descripción

El Plan Estratégico Situacional (PES), plantea para qué, quiénes, qué y cómo. Esta técnica arranca de propuestas realizadas anteriormente, y ayuda a la concreción de las acciones.

Momento 1. En el gran grupo se realiza una devolución de las propuestas trabajadas en talleres anteriores (sistematizadas y con una devolución clara). Explicamos el PES, y para qué entendemos que puede utilizarse.

Se divide al grupo en subgrupos pequeños y se les pide que elaboren propuestas (concretas y que puedan se asumidas desde el nosotrxs) siguiendo el guión propuesto.

Plan Estratégico Situacional.
Para qué Qué Cómo Quiénes Cuándo

Momento 2. Se pasa al plenario para compartir lo realizado por cada grupo, intentando una priorización y selección de propuestas de acción. De otra forma (como hemos señalado otras veces), lo trabajado podría convertirse en carta a los reyes magos. También pueden aparecer propuestas minoritarias que quiera asumir sólo una parte del grupo.

Para qué usamos esta técnica.

La usamos para llegar a acuerdos concretos sobre un plan de trabajo con reparto de tareas y tiempos concretos.

Lo importante no es tanto llegar a un consenso total sobre todas las cuestiones. Se trata más bien de intentar construir de forma colectiva un mínimo plan de acción donde todas las partes nos sentimos reconocidas. Esto nos sirve para empezar a introducir cambios a nivel interno (aquello que depende más del grupo), así como para trasladar la información y propuestas a otras esferas técnico – políticas.

Fuentes de las herramientas citadas.

En este caso es complicado citar las fuentes, no conozco la fuente precisa y otras han sido construidas sobre la marcha.

- Equipo El Reparto: Javier Encina; Rafael Téllez; Montse Rosa; Yolanda Jurado; Carmen Natividad Fernández; Marina Fernández Calero; Castor Mejías; Eusebio Berenginal; José A. Castro; Manuela Fernández.
- La Fábrica de Vientos, una experiencia formativa y de intercambio de experiencias organizada por ACSUR – Las Segovias. La formación corrió a cargo de INCYDE, Iniciativas de Cooperación y desarrollo. Las herramientas La espiral y la caricatura fueron aportadas al taller por este colectivo.
- Curso de postgrado especialista universitari@ en investigación participativa. Universidad Pablo Olavide (Sevilla).
- Pedro Martín, *La mano y la herramienta.*