

ÍNDICE

<i>Presentación</i>	15
---------------------------	----

CAPÍTULO 1

TENDENCIAS, DESAFÍOS E INNOVACIÓN EN INTERVENCIÓN SOCIOCULTURAL

Inés Gil Jaurena, Patricia Mata Benito

1. Intervención sociocultural: conceptos básicos	19
1.1. La intervención sociocultural a través de sus prácticas: animación sociocultural, educación popular y desarrollo comunitario.....	21
1.2. La idea de cultura en la intervención sociocultural.....	23
1.3. La participación como dimensión básica en la intervención sociocultural.....	24
2. Tendencias en intervención sociocultural: francófona, anglosajona y latinoamericana	30
2.1. Animación sociocultural y animación cultural. Tendencia francófona.....	31
2.2. Desarrollo comunitario. Tendencia anglosajona.....	33
2.2.1. <i>Animación sociocultural y desarrollo comunitario en España</i>	36
2.3. Tendencia latinoamericana.....	37
2.3.1. <i>La epistemología decolonizadora</i>	39
2.3.2. <i>La pedagogía liberadora de Paulo Freire</i>	43
3. La intervención sociocultural en el marco de las Ciencias Sociales	44
3.1. Fundamentación teórica de la intervención sociocultural.....	46
3.1.1. <i>Fundamentos antropológicos</i>	46

3.1.2. <i>Fundamentos sociológicos</i>	47
3.1.3. <i>Fundamentos psicológicos</i>	50
3.1.4. <i>Fundamentos pedagógicos</i>	51
3.2. Características de la intervención sociocultural	52
4. Retos actuales en intervención sociocultural	54
4.1. Desafíos de la intervención sociocultural como ámbito	55
4.1.1. <i>Necesidad de profundización teórica</i>	55
4.1.2. <i>Necesidad de profundización metodológica</i>	56
4.2. Desafíos de la intervención sociocultural en el momento actual	57
5. Propuestas innovadoras en la intervención sociocultural	60
5.1. La sistematización de experiencias	61
5.2. Investigación-Acción Participativa	63
5.3. Presupuestos participativos	64
BIBLIOGRAFÍA	66

CAPÍTULO 2

VALORES SOCIALES DE LA ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL

*Ángel Luis González Olivares, Rosa María Goig Martínez
y Óscar Navarro Martínez*

1. La ciudadanía según el Consejo de Europa	74
1.1. Introducción	74
1.2. ¿Qué es la ciudadanía?	75
1.2.1. <i>Ciudadanía Clásica. Grecia Antigua</i>	76
1.2.2. <i>Ciudadanía Clásica. Roma Antigua</i>	76
1.2.3. <i>El cosmopolitismo</i>	77
1.2.4. <i>De los estamentos medievales a la modernidad</i>	77
1.2.5. <i>Modernidad, revoluciones y libertad como derecho</i>	78
1.3. Ciudadanía, participación y derechos humanos	79
1.4. La ciudadanía como ejercicio. La participación en el Consejo de Europa	81
1.5. La democracia y la ciudadanía	83
1.6. Conclusión	85

2. Factores, campos y modalidades	86
2.1. Introducción.....	86
2.2. Colectivos, contextos y especialidades.....	87
2.3. Los valores en nuestros días. Reflexión y análisis.....	88
2.4. Los valores en los distintos humanismos y su pedagogía.....	90
2.5. Valores en la educación y formación de la persona.....	92
2.6. Conclusión.....	94
3. Cultura y animación sociocultural	95
3.1. Introducción.....	95
3.2. La cultura actual: multiculturalidad e interculturalidad.....	95
3.3. La cultura y la globalización.....	98
3.4. La Unión Europea y la Cultura: Política Comunitaria.....	101
3.5. La Animación Sociocultural y la Unesco.....	104
3.6. Conclusión.....	106
4. Objetivos y valores	106
4.1. Introducción.....	106
4.2. La Animación Sociocultural y sus objetivos.....	108
4.3. La Animación Sociocultural y los valores.....	111
4.4. La actitud social participativa en la Animación Sociocultural.....	112
4.5. Conclusión.....	113
5. Participación y comunicación, ejes vertebradores	113
5.1. Introducción.....	113
5.2. La participación: principio y finalidad esencial en la animación sociocultural como eje vertebrador.....	114
5.3. Principios básicos de la participación social.....	116
5.4. La comunicación y sus dimensiones: relaciones sociales y personales. Eje vertebrador en la animación sociocultural.....	117
5.5. Técnicas para fomentar la participación y la comunicación.....	120
5.6. Conclusión.....	121
BIBLIOGRAFÍA	122

CAPÍTULO 3

Agentes de la animación sociocultural

Ángel Barbas Coslado, Ángel Luis González Olivares

1. Perfil profesional de los distintos agentes de dinamización sociocultural	128
2. La ética como referente en las acciones profesionales de los agentes de dinamización social	144
3. Principios que sustentan la animación sociocultural y la proyección hacia su práctica	149
3.1. Principios relativos a la identidad y a la práctica profesional.....	149
3.2. Principios relativos a la concepción social y política de la ASC.....	150
3.3. Principios relativos a los medios y fines de la ASC.....	152
4. Perfil y competencias del animador sociocultural	153
4.1. Perfil personal: cualidades y actitudes.....	155
4.2. Funciones y competencias del animador sociocultural	157
BIBLIOGRAFÍA	161

CAPÍTULO 4

INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA: ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS

Rosa María Goig Martínez, Isabel Martínez Sánchez

1. Introducción	166
2. Implementación de estrategias y técnicas socioeducativas	167
3. Fase 1. Conocimiento de la realidad socioeducativa	173
4. Fase 2. Planificación para tomar decisiones	177
5. Fase 3. El momento de la intervención: ejecución y seguimiento	180
6. Fase 4. Evaluación del proceso de intervención	199

7. Conclusión	203
BIBLIOGRAFÍA.....	204

CAPÍTULO V

ÁMBITOS Y ESCENARIOS DE LA ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL

María García Pérez, Francisco Javier Sánchez-Verdejo Pérez

1. Introducción	207
2. Estado de los ámbitos de intervención en la animación socio cultural	209
2.1. El desarrollo de la Animación Socio-Cultural.....	213
2.2. Desarrollo de la Animación Sociocultural en el siglo XXI.....	215
2.3. La Animación Sociocultural en la actualidad.....	218
3. Diferentes escenarios de la animación sociocultural: infancia, jóvenes, adultos y mayores	222
3.1. La Animación Sociocultural en la infancia.....	222
3.2. La Animación Sociocultural con jóvenes.....	230
3.3. La Animación Sociocultural y los adultos mayores.....	234
4. El desarrollo comunitario y la Animación Sociocultural	238
5. Conclusiones	246
BIBLIOGRAFÍA.....	248

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL
EN ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL

Rosa María Goig Martínez, María Pilar Rodrigo Moriche

1. La evaluación como valor	258
1.1. Perspectiva holística e integral de la evaluación.....	260
1.2. La evaluación ligada al aprendizaje.....	262
1.3. La evaluación en entornos vica para potenciar las esferas de cuidado.....	264

2. El triple balance de la evaluación, el capital social y las redes sociales	266
2.1. Capital social y redes sociales socioeducativas.....	269
3. Modalidades de evaluación en contextos socioeducativos	270
3.1. Evaluación diagnóstica.....	270
3.2. Evaluación formativa.....	271
3.3. Evaluación sumativa.....	271
3.4. Evaluación por competencias.....	272
3.5. Evaluación participativa.....	272
4. Estrategias, técnicas e instrumentos de evaluación	273
4.1. Técnicas de evaluación.....	274
4.2. Instrumentos de evaluación.....	276
4.2.1. <i>Observación</i>	279
4.2.2. <i>Listas de control</i>	283
4.2.3. <i>Escalas de estimación</i>	285
4.2.4. <i>Entrevistas</i>	287
4.2.5. <i>Cuadernos de notas o esquemas</i>	289
4.2.6. <i>Portafolios</i>	289
4.2.7. <i>Mapas conceptuales</i>	291
4.2.8. <i>Proyectos</i>	291
4.2.9. <i>Estudio de casos o monografías</i>	292
4.2.10. <i>Rúbricas</i>	292
5. Innovación y emprendimiento social	295
5.1. ¿Qué es la innovación?.....	295
5.2. Tipos de innovación.....	297
5.3. Innovación educativa.....	299
5.4. Implicaciones de la innovación educativa.....	301
5.5. La relación entre innovación e investigación en el ámbito educativo.....	303
5.6. La innovación en la evaluación.....	304
5.7. Propuestas de innovación y mejora en el ámbito educativo.....	310
BIBLIOGRAFÍA	311

CAPÍTULO 4

INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA: ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS

Rosa María Goig Martínez

Isabel Martínez Sánchez

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

RESUMEN

En este capítulo se aborda la intervención socioeducativa desde la perspectiva del diseño de procesos, individuales o colectivos, orientados a ofrecer respuestas a las necesidades de grupos con distinto nivel de oportunidad, y a generar un impacto positivo sobre su situación personal y/o su inserción social o laboral. Se ha efectuado un análisis que parte de la exposición de los conceptos básicos con los que la intervención social y la animación sociocultural desarrollan su ámbito de acción, así como de las relaciones que se establecen entre estos términos. A continuación, se ofrecen las orientaciones básicas que habrían de tener en consideración en el diseño de proyectos los animadores socioculturales, enfatizando en la importancia de adecuar la intervención a las características de los participantes, así como a los fines que se han de alcanzar y los recursos disponibles. Asimismo, se destacan algunas estrategias y/o técnicas que pueden contribuir a dinamizar la implementación de estos proyectos, pasando por sus distintas fases: el conocimiento pleno de la realidad socioeducativa en la que tiene lugar la intervención siendo uno de los factores clave para conducirla hacia el logro; la planificación estratégica considerándola como la preparación, desarrollo e implementación de diversas acciones y programas por parte de empresas u organizaciones, con el objetivo de lograr los objetivos establecidos en un contexto concreto; la fase de ejecución en la que se implementará el proyecto que se ha definido, tomando como base la definición de las actuaciones que se ha previsto en las fases previas y el rol de la evaluación como fase final, de gran valor informativo, que permite analizar desde una perspectiva crítica el ajuste del proyecto a los objetivos pretendidos.

1. INTRODUCCIÓN

La intervención socioeducativa, en el ámbito de la Educación Social, puede ser concebida como una acción de carácter didáctico mediante la que se persigue el logro de una serie de objetivos, destinándose a tal fin aquellos recursos que pueden ser eficientes en tal contexto (Jiménez, 2019; López-Barajas, Bejarano y Salido, 2012). En el contexto de la educación social, la intervención educativa se concreta en el diseño de procesos, individuales o colectivos, que se orientan hacia el abordaje de las necesidades de grupos con distinto nivel de oportunidad, persiguiéndose un impacto positivo sobre su situación personal y/o su inserción social o laboral (Taguchi y St. Pierre, 2017). El logro de estas finalidades requiere que el animador destine recursos de diversa índole, aplicando diferentes técnicas o estrategias para optimizar la viabilidad de esta intervención (Camallonga, 2019; Morales, Aguilera y Lirio, 2016).

En conexión con esta definición, es imprescindible abordar algunos conceptos básicos que favorecen la comprensión del concepto de Intervención Socioeducativa. Entre estos términos, los más relevantes son los de estrategia, técnica, método y metodología, que se emplearán en este capítulo con asiduidad.

El término *estrategia* ha sido definido de diferente forma por la literatura académica, lo que pone de manifiesto la importancia del contexto para perfilar sus connotaciones. En este capítulo, el término estrategia aludirá a los diferentes métodos o procedimientos prácticos que se utilizan para alcanzar los objetivos previstos en el marco de un proyecto.

Concretamente, cuando se trata de un proceso formativo, las estrategias son todas las acciones que se van a plantear para producir un resultado cognitivo o actitudinal previsto. Por lo tanto, la estrategia orienta toda la propuesta o programa que se va a implementar, ya que es la clave para que este pueda ser operativo (Camallonga, 2019; Giné y Parcerisa, 2014).

Al respecto, se ha especificado que los programas están compuestos por una secuencia de procesos o acciones que se ejercitan sobre un contexto en relación al cual se han definido una serie de objetivos. Se deriva de lo anterior, por lo tanto, que el programa es fijo y las estrategias se flexibilizan, ajustando las acciones a la realidad sobre la que se interviene,

lo que hace posible, en última instancia, que los objetivos que se habían concebido puedan ser viables.

En el contexto de la animación sociocultural, el animador debe organizar estrategias muy concretas, las cuales tienen que ajustarse a las características de los colectivos sobre los que se va a intervenir, así como sobre las actitudes que demuestran. En este sentido, no existen estrategias buenas o malas, ya que el nivel de adecuación de cada estrategia se relaciona directamente con el entorno de intervención (Cabezas y Casillas, 2019).

Las estrategias, de acuerdo con Torres (2020) tienen que ser definidas por el animador atendiendo a las características del grupo sobre el que se aplican con la finalidad de minimizar la incertidumbre sobre los resultados a alcanzar. Al respecto, la labor del animador consiste en predecir las posibles respuestas ante cada estrategia para seleccionar la que más certeza presenta, considerando criterios racionales sobre las posibles expectativas que se podría asociar a la implementación de estas acciones. La experiencia del animador permitirá progresivamente diseñar propuestas más eficientes, ya que progresivamente dispondrá de más referencias sobre las respuestas que cada colectivo ofrece ante cada acción.

La innovación es clave en el diseño de las estrategias, ya que permitirán ajustar completamente las estrategias a las necesidades y características del grupo, ofreciendo prácticas efectivas y conectadas a los intereses y expectativas de cada individuo (Moral, 2014; Torres, 2020).

Por su parte, el concepto de metodología alude a los métodos y procedimientos que se plantean para alcanzar un objetivo o finalidad, arbitrando cada uno de ellos para maximizar los beneficios que pueden obtenerse con cada acción. En este sentido, la metodología requiere integrar cada método y proceso en un marco común, de manera que la suma de cada esfuerzo pueda cobrar un sentido global, consistente en la producción de resultados (Ruiz, Molina y Alcaide, 2019).

2. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS SOCIOEDUCATIVAS

En el ámbito de la animación sociocultural, el animador tendrá que utilizar ciertos criterios de carácter técnico-práctico que le ayudan a pla-

nificar las intervenciones que podrían ser más exitosas en su ámbito de intervención. Las técnicas de intervención son fundamentales para la práctica psicoeducativa y, más ampliamente, para la intervención psicosocial.

Las técnicas de intervención, aunque a menudo se confunden con los conceptos de intervención y programa, son elementos distintos pero complementarios. De hecho, una técnica de intervención puede definirse como un saber hacer basado en una serie de reglas precisas que se articulan como medios que pueden poner a los participantes de la intervención en contacto consigo mismos, con los demás, con la realidad externa y con el animador para dirigirlos hacia el logro de los objetivos (Jagers, Rivas-Drake y Williams, 2019). Por lo tanto, las técnicas de intervención nunca son un fin en sí mismas y siempre persiguen un objetivo, funcionando como parámetros orientadores para ajustar las intervenciones al grupo (Kraft, 2020).

Las técnicas tienen que reunir los siguientes requisitos para ser efectivas Bermejo (2005, 181-192):

1. Acomodarse a las características propias de cada etapa vital, por lo que deben estar planteadas a partir de las características de los participantes.
2. Respetar en todo momento la dignidad de los colectivos con los que se trabaja. En este sentido, se ha de tener presente que los métodos a utilizar en la intervención deben ser susceptibles de ofrecer a cada participante una imagen positiva de sí mismo y del grupo, de modo que permitan reforzar y poner en valor su esfuerzo. Para ello, debe proporcionarse una retroalimentación (feedback) que reconozca los errores y recompense los logros, que enseñe que equivocarse es bueno y, por lo tanto, evite que ni el educador ni el grupo penalicen el pensamiento creativo, divergente, el riesgo de pensar.
3. Partir de la situación específica de cada cual (persona y grupo).

Para ello, la intervención debe abordarse desde varios vértices, considerando en particular los siguientes aspectos:

- El estado de salud de cada individuo, concebido desde una perspectiva integral que envuelva las dimensiones física, mental y emocional.

- Las destrezas sociocognitivas y de autonomía personal.
 - Las características o limitaciones sensoriales y de comunicación interpersonal.
 - Las estrategias y estilos de aprendizaje y de sus expectativas personales acerca de su rendimiento intelectual y su capacidad de aprendizaje.
 - Su biografía personal y otras características y aspectos de la personalidad.
 - Sus necesidades educativas e intereses personales, su motivación.
 - Las circunstancias derivadas de su rol sociofamiliar.
4. Priorizar la idoneidad de los procesos sobre los resultados, de modo que la participación en la intervención implique para todos sus destinatarios su integración en un proyecto adaptado a su condición y situación, de modo que los resultados sean una consecuencia del proceso y no al revés.
 5. Considerar a la persona/grupo sobre el que se interviene siempre como centro del diseño, de manera que se sitúe el punto de partida en lo que la persona/grupo ya sabe y supone, además de las ideas específicas que se han asumido. En efecto, es imprescindible contar con sus otros saberes, sus modos de actuación, sus estrategias de exploración e indagación, sus intereses, actitudes, expectativas, valores, sus problemas.
 6. Fomentar el desarrollo de la inteligencia social y la práctica, ofreciendo oportunidades para que cada individuo mejore sus habilidades para comunicarse, relacionarse, interesarse, informarse, participar, sentirse más valorado; y, en suma, ser más feliz.
 7. Activar la motivación y las actitudes positivas hacia su formación y perfeccionamiento continuo como persona. Al respecto, sólo si el participante comprende la utilidad y sus ventajas, si satisface deseos y/o necesidades existentes o estimuladas previamente, si activa los sistemas de motivación y gratificación personal y social, la actividad será un éxito.

8. Favorecer su participación activa que le debe permitir ser protagonista del proceso.
9. Favorecer la libre expresión y comunicación en un clima de respeto y aceptación mutua. En este sentido, el educador debe, en primer lugar, expresarse con un estilo democrático, que sus aportaciones nunca sean percibidas como una imposición o intento de demostración de que la verdad sólo emana de él/ella. Deberá permitir tratar de que los participantes mejoren sus habilidades comunicativas, para lo que puede establecer y explicitar normas que ordenen la comunicación grupal y enseñar y practicar en el grupo técnicas de comunicación: escucha activa, hacer preguntas, generar y mantener los debates. Tratará de motivar a todos para que participen, pero sin forzar a nadie.
10. Emplear estrategias y técnicas idóneas:

- Estrategias cooperativas frente a las competitivas.

En el aprendizaje cooperativo, cada persona puede lograr sus objetivos sólo si los demás los logran también. Los resultados de la comunidad benefician a los del individuo. Todos ganan. La recompensa que uno obtiene depende de la calidad del trabajo en grupo.

- Estrategias abiertas frente a cerradas.

Entendemos por estrategias abiertas aquellas en las que los participantes pueden seleccionar la información, buscar soluciones, proponer ideas, confrontar sus ideas con las de los otros; en las cerradas, por el contrario, las directrices y soluciones están predefinidas.

- Favorecer la existencia de controversias conceptuales.

Éstas se definen como el contraste, el enfrentamiento de ideas, creencias, informaciones, puntos de vista de los participantes que se producen en el transcurso de la estrategia desarrollada. Su diferencia con la confrontación es que en la controversia existe la clara voluntad de superar las discrepancias, algo que no sucede cuando se produce una disputa o confrontación.

- Estrategias creativas.

A través de ellas se logran romper esquemas, amplían las expectativas de las personas sobre el mundo y sus problemas, y constituyen una oportunidad para practicar técnicas de comunicación, de escucha activa, de respeto y tolerancia para superar el miedo al ridículo y para expresarse libremente (Pérez-Serrano, 1995).

- Estrategias agradables y divertidas.

Al utilizar estrategias agradables y divertidas se hace realidad un sueño: disfrutar aprendiendo.

- Favorecer el desarrollo de relaciones grupales de calidad.

Esto requiere:

- Un clima afectivo, de respeto y aceptación.
- Una adecuada retroalimentación que potencie el poder de recompensa (dar reconocimiento, afecto y valoración positiva).
- La vivencia positiva y la pertenencia e identificación con el grupo.

Para elegir la estrategia y técnica adecuada debemos tener en cuenta: los objetivos planteados, las características concretas de los destinatarios y el entorno institucional (Maykova, Molchan y Falko, 2018). Dentro de las características de los participantes, destacamos como aspectos más relevantes los siguientes (Bermejo, 2005, 200-203):

Perfil del grupo

- Su historia grupal: experiencias positivas y negativas del mismo.
- Cohesión grupal.
- Conocimiento entre los miembros y aceptación mutua.
- Compromiso, compartir tareas.
- Homogeneidad/heterogeneidad.
 - Habilidades de comunicación.
 - Ideología.

- Nivel y frecuencia de conflictividad (disputas, enfrentamientos...).
- Grado de respeto y escucha en la participación.

Considerando las características del grupo, se pueden utilizar algunas técnicas como las siguientes:

Tabla 1. Técnicas grupales.

¡Bang!	Los participantes se colocan en círculo y el animador señala a una persona y le lanza un balón. Tendrá que recogerlo en el aire y decir el nombre de quien se lo lance, lo más rápido posible.
Postales	Se divide el grupo en parejas para establecer la confianza creativa entre sus miembros. Estos tendrán que dibujar una postal para enviar a otra pareja, siendo lo más divertida o creativa posible y aprovechando los detalles que conozca sobre los compañeros.
El escudo de armas	Consiste en diseñar un lema y un escudo de armas que represente a todo el grupo de la intervención. No solo es un ejercicio de dibujo, sino que requiere intercambiar ideas y demostrar creatividad e ilusión por formar parte del proyecto.
Hazme una pregunta	Consiste en realizar una batería de preguntas que se mezclarán en una baraja. Se sacarán las preguntas de la baraja de forma aleatoria y los participantes tendrán que responderlas.

Fuente: Elaboración propia.

Estas técnicas pueden servir para romper el hielo y construir un clima creativo y distendido entre todos los participantes, lo que ayudará a la consecución de los objetivos de la intervención. Es clave construir un clima de confianza para que, posteriormente, las actividades y tareas que se proponen sean bien recibidas por el grupo, sin que existan barreras como la vergüenza o la ansiedad ante la participación, que podrían frustrar la intervención (Dejaeghere, Wiger y Willemsen, 2016).

Además, es posible integrar juegos para fines puntuales, más específicos, como los siguientes:

Tabla 2. Juegos grupales.

Cambio de roles	Potencia la empatía de los miembros del equipo ante sus compañeros, pidiendo que se sitúen en su posición para valorar diferentes soluciones a un desafío.
Carta a mí mismo	Esta es una actividad práctica de reflexión individual para ayudar a los participantes a aplicar sus conocimientos y lo que han aprendido de una sesión escribiendo una carta al final de esa sesión para enviársela a sí mismos en el futuro.
¡Respira!	Esta actividad puede ser interesante para plantear la retroalimentación de las tareas realizadas. Cada participante tiene la oportunidad de hablar durante una sola respiración sobre lo que más le ha gustado o menos, pero solo durante el tiempo limitado por su respiración.
1-2-4 Todos	Con esta técnica de facilitación, puede tener fácilmente una actividad de grupo grande que involucre efectivamente a todos para generar ideas. La audiencia se divide en grupos de cuatro: al principio, la gente presenta ideas individualmente, luego las comparte y presenta otras más en parejas y luego en grupos de cuatro. Al final, los grupos comparten su idea más destacada con toda la multitud.

Fuente: Elaboración propia

Con estas estrategias, se fomentará dar alcance a los propósitos básicos de la Animación Sociocultural: la participación, la democracia cultural y el cambio y la transformación social (Sarrate, 2002). Existen muchos más juegos y dinámicas que se pueden utilizar con diversas finalidades, las cuales tendrán que ajustarse a las necesidades y características del entorno de intervención. No se ha profundizado más en ellas porque pueden consultarse en manuales y blogs sobre animación sociocultural, si bien se enuncian algunas para evocarlas y tenerlas presentes como posibles opciones, sin que esta sea una lista cerrada.

3. FASE 1. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD SOCIOEDUCATIVA

El conocimiento pleno de la realidad socioeducativa en la que tiene lugar la intervención es uno de los factores clave para conducirla hacia el logro. Es imprescindible en primer lugar partir de la reflexión sobre las condiciones generales del grupo, así como los factores individuales que pueden plantear situaciones especiales para algunos de sus miembros.

Conjuntamente, se requiere identificar los recursos disponibles para valorar cómo pueden utilizarse en un entorno específico.

La aproximación a la realidad puede realizarse desde diferentes perspectivas y técnicas, las cuales tienen lugar en diferentes momentos (Cembranos, Montesinos y Bustelo, 2004):

1. La descripción del problema.
2. La percepción social.
3. La explicación/interpretación.
4. Las alternativas
5. El ajuste.

En este sentido, la situación o el problema sobre el que se pretende intervenir debe ser descrito, concibiéndose cómo es percibido por aquellos a los que les afecta, qué otras posibilidades o alternativas pueden complementar esta descripción y cómo puede mejorarse la situación a través de la intervención socioeducativa que se pretende implementar.

La descripción hace necesario entrelazar la utilización de diferentes métodos de observación y análisis, como las entrevistas, los grupos focales o las encuestas. Se ha de proceder a la realización de un análisis sistemático de la información que permita el rigor en el uso de la misma y, complementariamente, puede ser de utilidad recurrir a la utilización de documentos oficiales, tales como estadísticas o informes en los que se aborde dicha realidad social (Maykova et al., 2018). Por último, si existieran, podrían incorporarse referencias bibliográficas, fruto de investigaciones y estudios desarrollados sobre esta población.

La interpretación de la realidad requerirá, en consecuencia, entrelazar estas fuentes de información para extraer una visión agregada que permita dotar de profundidad a la observación, sin perder de vista el realismo y los matices que podrían influir en el desarrollo de las propuestas a implementar (Torres, 2020).

Especificado el problema, se ha de definir qué necesidades son las que podrían resolverse mediante la intervención y cómo, lo que ayudará a orientar el diseño de todos los procedimientos de una forma contextua-

lizada. Un aspecto a considerar, es el factor temporal, el cual habrá de incorporarse para concretar cuándo tendrá lugar cada acción, así como planificar el modo en que se evaluarán estas acciones.

Con todos estos elementos, quedará especificado el ajuste de la intervención, que mostrará los posibles resultados a alcanzar, representando el impacto sobre el problema al que se ha perseguido atender con la intervención.

A continuación, se sintetizan las características de cada fase, mostrando sus objetivos y las técnicas a implementar.

Tabla 3: Síntesis de fases, objetivos y técnicas.

Fases	Objetivos	Técnicas
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer lo que hay (recursos materiales y humanos) • Detectar lo que no hay (carencias y necesidades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación documental • Plantillas y guiones de diagnóstico • Entrevistas estructuradas • Fichero de recursos
Percepción social	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer lo que las personas piensan sobre su realidad • Estudio de la problematización 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de discusión • Entrevistas en profundidad • Mesas redondas, debates, paneles • Análisis del discurso • Técnicas proyectivas
Interpretación/explicación	<ul style="list-style-type: none"> • Saber por qué la realidad es así y no de otro modo (lectura crítica) • Toma de conciencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios • Grupos de estudio • Aplicación de modelos • Elaboración de modelos
Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la creatividad colectiva • Diseñar otros modelos y aspectos de la realidad más satisfactorios • Formular objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • El pasado mañana • Método Delphos
Ajuste	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar necesidades • Ajustar expectativas progreso-necesidad • Preplanificar la acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de grupo nominal (TGN) • Problem solving

Cembranos, Montesinos y Bustelo, 2004, p. 61.

Con relación a las técnicas de observación de la realidad que se podrían utilizar, se pueden sintetizar de la manera siguiente.

Tabla 4: Síntesis de tipo de técnica, objetivos y tarea del animador/educador.

Técnica	Tipo	Objetivos	Tarea animador/ educador
La encuesta	Observación masiva	Obtención de datos de interés social mediante interrogación.	Elaborar preguntas y contrastar los resultados con otras técnicas.
Listas de control	Registro de observación	Detectar la presencia o ausencia de conductas.	Efectuar una relación nominal de características del hecho a observar.
Escalas de observación	Registro de observación	Obtener datos generales sobre características sociológicas.	Confeccionar una lista de las características objeto de estudio.
Anecdotario	Observación	Relatar de forma descriptiva episodios sociológicos	Recoger suficientes detalles del contexto que permita su análisis.
Estudio de casos	Dinámica de grupo	Estudiar situaciones problema con sus detalles reales.	Presentar y reflexionar sobre un caso, para tomar decisiones consensuadas por el grupo.
Grupo de formación	Dinámica de grupo	Aprender a ser grupo.	Lider o coordinador de las conductas del grupo.
Grupo de discusión	Dinámica de grupo	Comprensión de la postura de un grupo con respecto a la realidad.	Guiar y coordinar la libre expresión de los participantes sin emitir sus opiniones.

Técnica	Tipo	Objetivos	Tarea animador/ educador
Simposium	Dinámica de grupo	Proporcionar información variada y completa sobre algún aspecto.	Convocar expertos relacionados con el tema que se pretende analizar.
Mesa redonda	Dinámica de grupo	Debate entre expertos para informar a un grupo grande.	Buscar a los expertos y coordinar el coloquio.
Brainstorming	Dinámica de grupo	Producir el máximo de ideas originales o soluciones nuevas a un problema.	Dejar actuar libremente a los participantes para que expresen y propicien soluciones brillantes a una situación problema.
Juego de las clasificaciones y clarificaciones	Dinámica de grupo	Reflexionar sobre algún tema de interés común.	Proponer un tema con una incidencia importante en el problema objeto de análisis.
Parejas rotativas	Dinámica de grupo	Lograr una mejor interacción del grupo.	Crear un ambiente relajado para que los participantes puedan conocerse a fondo.

Hernando, 2002, pp. 189-190.

4. FASE 2. PLANIFICACIÓN PARA TOMAR DECISIONES

La planificación estratégica se refiere a la preparación, desarrollo e implementación de diversas acciones y programas por parte de empresas u organizaciones, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos en un contexto concreto. Por tanto, la planificación estratégica consiste en intentar predecir el futuro, definiendo las principales direcciones y objetivos principales que deben lograrse para un éxito óptimo en el futuro (Torres, 2020). Para ello, es necesario atender a diferentes variables

(espacio, tiempo y recursos). También requiere una actitud proactiva y dinámica y una capacidad para adaptarse a los cambios.

La planificación estratégica debe proporcionar respuestas a las siguientes tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos ahora?
2. ¿A dónde querríamos dirigirnos y en cuánto tiempo?
3. ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo y qué necesitamos?

Entre las técnicas aplicadas a la planificación destacamos los siguientes:

- **El modelo de las nueve gestiones.** Se basa en la aplicación de la clásica batería de cuestiones —por qué, qué, a quién, para qué, cómo, cuándo, dónde, con quién y con qué— a la tarea de convertir procesos socioculturales en programas de acción. Es una técnica elemental y sencilla que ofrece, sin embargo, un método eficaz y completo para resolver el problema de elaboración del proyecto y su planificación. A continuación, se representan sus fases y cómo se desarrollan.

Tabla 5. Fases y desarrollo del modelo de las nueve gestiones.

Fase	Desarrollo
Por qué se va a actuar	Se trata de razonar la acción, en función del análisis de la realidad efectuado previamente. Conlleva: definir el origen y la fundamentación de dicha acción, localizar las necesidades y posibilidades detectadas en el diagnóstico.
Qué se va a hacer	Tras el análisis y el diagnóstico se decide qué hacer; al responder esta cuestión, se está definiendo la naturaleza del proyecto, incluso su denominación: dar nombre a la acción elegida.
Para qué se va a actuar	Es decir, formular cuáles van a ser los objetivos que se pretendan alcanzar con la acción a emprender. La resolución de este interrogante ha de buscarse en relación con el análisis de la realidad anterior, conjugando necesidades y deseos con posibilidades, oportunidades y alternativas con riesgos y dificultades.

Fase	Desarrollo
A quién se dirige la acción	Consiste en determinar cuáles van a ser los destinatarios, los distintos niveles de recepción de la acción que se van a producir. Es algo que encontrará sus antecedentes, una vez más, en el análisis de la realidad hecho a priori, esta cuestión es determinante para realizar la planificación.
Cómo se va a hacer	Se ha de decidir, por un lado, las actividades y tareas que se desprenden de la acción/es elegidas y, por otro, la metodología de trabajo que se va a utilizar. Un tercer aspecto que se tendrá que resolver será la organización más conveniente para el proyecto en marcha.
Con quién se va a contar	Se deben de determinar qué recursos humanos van a ser necesarios: equipo de coordinación, equipos de apoyo, colaboradores. Habrá que fijar igualmente la relación entre todos ellos y distribuir responsabilidades.
Con qué se va a realizar la acción	Se trata ahora de recursos materiales y económicos; habrá que saber cuáles son los necesarios y cuáles se tienen ya.
Cuándo se va a llevar a cabo	Habrá que conocer el tiempo del que se dispone, establecer un calendario de trabajo detallado, cuándo se va a realizar cada actividad y en qué momento ha de resolverse cada tarea. En definitiva, establecer la frecuencia, la periodicidad y la secuencia de todo el proceso de gestión y ejecución.
Dónde se va a hacer	Es imprescindible concretar el ámbito de alcance del proyecto y los espacios en los que se va a intervenir.

Fuente: Elaboración propia.

Alternativamente, pueden utilizarse las siguientes técnicas:

- **La TGN: técnica del grupo nominal.** Esta técnica es una tormenta de ideas con un resultado objetivado. Es útil, pues, para todos aquellos momentos en los que es necesario llegar a conclusiones o propuestas comunes y existe dificultad para llegar a un acuerdo unánime o para definir con claridad los objetivos colectivos. Ofrece, además, una priorización de las proposiciones resultantes.
- **Delphi:** Planificación a distancia. Es una técnica basada en la comunicación a distancia, mediante una serie de cuestionarios consecutivos que, bien aproximan diferentes posturas iniciales, bien recogen la mayor cantidad de información posible respecto a

la tarea prevista. Es una forma de consulta amplia sistematizada, para obtener un fin concreto.

5. FASE 3. EL MOMENTO DE LA INTERVENCIÓN: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

La fase de ejecución es aquella en la que se implementará el proyecto que se ha definido, tomando como base la definición de las actuaciones que se ha previsto en las fases previas. La decisión sobre los momentos de la intervención se ajusta al logro de una serie de objetivos que se planifican a luz de la información examinada en las fases previas, siendo uno de los aspectos más importantes sobre los que decidir. En este proceso, no puede obviarse que la intervención tiene como objetivos básicos:

- a. Generar procesos de dinamización social o estructurarlos cuando ya están generados.
- b. Poner en marcha iniciativas estables y autónomas de diverso tipo y perspectiva.

A continuación, exponemos una clasificación de técnicas de especial relieve:

Tabla 6. Dinámicas aptas para todos los colectivos.

Técnica grupal	Madurez grupal	Participación de experto	Carácter logocéntrico (centrado en el conocimiento)	Carácter psicocéntrico (centrado en los participantes y los principios psicológicos del aprendizaje)
Diálogos simultáneos o teoría de murmullo	Baja	No	Ambos	

Técnica grupal	Madurez grupal	Participación de experto	Carácter logocéntrico (centrado en el conocimiento)	Carácter psicocéntrico (centrado en los participantes y los principios psicológicos del aprendizaje)
Phillips 66	Baja	No	Ambos	
Método de northedge	Media	No	Menos	Más
Técnica de grupo nominal	Media	No	Más	Menos
Técnica de las dos columnas	Media	No	Menos	Más
Tormenta de ideas o brainstorming	Media	No	Menos	Mas
Método del caso	Media	No	Ambos	
Juegos o simulaciones	Alta	No	Ambos	
Dramatizaciones o rol-playing	Alta	No	Ambas (más psicocéntrico)	
Seminario	Alta	No	Menos	Más
Mesa redonda o panel de discusión	Media	Sí	Ambas	
Entrevista y rueda de prensa	Media alta	Sí	Menos	Más

Técnica grupal	Madurez grupal	Participación de experto	Carácter logocéntrico (centrado en el conocimiento)	Carácter psicocéntrico (centrado en los participantes y los principios psicológicos del aprendizaje)
-----------------------	-----------------------	---------------------------------	--	---

Categorías del concepto Madurez Grupal:

Baja= Grupo inmaduro. Corresponde a los momentos iniciales. Los participantes pueden sentir miedo al ridículo, timidez, inseguridad. Algunos miembros pueden tener dificultad para mantener los turnos de palabra, para no monopolizar la reunión y para respetar las opiniones de los demás.

Media= Grupo que va madurando o en proceso de madurez. Va mejorando desde su nivel inicial pero todavía no ha llegado a su nivel óptimo.

Alta= Grupo avanzado. Sus miembros están acostumbrados a expresar sus opiniones, a hablar en público. El grupo es respetuoso, tiene un nivel de autocontrol alto.

Bermejo, 2005, p. 70.

Se detallan a continuación las técnicas que se han representado en el cuadro anterior de acuerdo con la citada autora (2005, pp. 69-102):

Diálogos simultáneos o técnica de murmullo

Se trata de una dinámica muy sencilla en la que los participantes trabajan en los grupos más simples, las parejas. Al ser una agrupación muy pequeña, favorece a quienes necesitan iniciarse a hablar en grupo; es un recurso sencillo que resulta poco intrusivo.

Este método de trabajo puede propiciar un aprendizaje más constructivo, dependiendo de si las instrucciones que reciben los participantes se refieren a que sólo deben exponerle al compañero sus opiniones (más logocéntrico) o si, por el contrario, se les pide que debatan, analicen, contrasten, acuerden y elaboren una idea común (entonces resulta más psicocéntrico).

Descripción:

- **Preparación.** Tal y como están sentados los participantes (en semi-círculo o de otro modo), se les pide que se numeren uno y dos. Se les pide que cada número uno hable con el dos de su derecha, sobre el tema elegido.
- **Desarrollo.** Para ampliar el número de interacciones también pueden cambiar de pareja, para lo cual se les indica que las personas

con número uno deberá hablar con personas de número dos de su izquierda.

- Cierre. Conviene dar una retroalimentación en la que comenten cómo se han sentido, además de hacer una valoración de la técnica de la sesión, del intercambio de pareceres.

Consideraciones respecto a su aplicación:

- Permite iniciarse en la comunicación grupal.
- Es la dinámica idónea para momentos iniciales del grupo. También cuando los participantes son tímidos o tienen muy poca relación entre sí o escaso conocimiento mutuo.
- Facilita practicar las habilidades comunicativas y abrirse a otras personas.
- Es preferible usar la dinámica para temas cortos o para responder a una o dos preguntas concretas de un tema más amplio.
- Posibilita romper una estrategia demasiado centrada en el educador o en un debate muy focalizado entre pocos participantes y dar protagonismo a la comunicación de todos mediante el coloquio entre compañeros.
- No requiere apenas preparación y consume poco tiempo. Las reglas son más que sencillas. Sirve para caldear el ambiente y abrirse a las experiencias y opiniones del otro.
- No permite que el educador acceda a la información generada, pues no conviene que se introduzca en las parejas porque resulta un poco invasivo. La discreción y su capacidad para escuchar a distancia es una buena solución para tener una idea aproximada de las opiniones y de la forma de expresarlas.

Phillips 66

Se trata de una de las dinámicas de trabajo en grupo más conocida y utilizada. Con ella se obtiene mucha información y que un gran número de personas participen con poco consumo de tiempo.

Descripción:

- Preparación. Se divide al grupo en subgrupos de, como máximo, seis componentes, que dispondrán de seis minutos. Cada grupo deberá nombrar un secretario/a que tome nota de las aportaciones para luego exponerlas al gran grupo.
- Desarrollo.
 - Opción A. Si el objetivo que se desea es facilitar que todos los participantes expresen su opinión, es preferible dar la instrucción en el aula de que cada persona dispone de un minuto para exponer su parecer sobre el tema propuesto y que los demás han de escuchar sin interrumpir, ya que no se trata de debatir sino de que todos puedan expresarse libremente, en igualdad de condiciones. Así empleada esta dinámica posee un tono logocéntrico menor que si se utiliza la opción B.
 - Opción B. Si, por el contrario, se desea que durante los seis minutos se produzca un debate a pequeña escala en cada grupo para poner de relieve la pluralidad de opiniones, generando así una visión más rica y plural fruto de esta interacción, entonces se les dirá como instrucción que todos podrán intervenir libremente, incluso discutir entre ellos para responder a la pregunta o resolver el problema. En este caso se suele conceder uno o dos minutos extras para que elaboren un resumen de todas las opiniones vertidas o la visión consensuada del grupo, un consenso de mínimos en el que todos están de acuerdo. Esto permite un aprendizaje constructivo, ya que se trata más de un método más psicocéntrico.
- Puesta en común. Cada secretario expone al gran grupo las opiniones recogidas, que pueden ser explicadas o matizadas por sus autores.
- Valoración y cierre. El educador/a compara, sistematiza, relaciona, completa los resultados en una pizarra. Es importante terminar afirmando ante el grupo lo interesantes, completas y valiosas que han resultado sus aportaciones.

Consideraciones respecto a su aplicación:

- Pueden iniciarse en la participación grupal, al tratarse de un grupo restringido y de una tarea sencilla. Les sirve para romper el hielo.
- Es un buen recurso para crear un clima distendido y favorecer la pluralidad de opiniones, la aceptación mutua y la tolerancia.
- Favorece la comunicación interpersonal, el intercambio de vivencias y el conocimiento mutuo de los asistentes.
- Promueve rápidamente la participación de todos los miembros del grupo en poco tiempo y de forma sencilla y ayuda a desbloquear el monopolio de algún participante y del educador.
- Puede servir de apoyo a otras técnicas de grupo o volver a emplearse si todavía quedasen puntos por tratar.
- Resulta muy útil para que un educador que no conoce bien al grupo descubra las opiniones y divergencias de los participantes ante un tema concreto.
- Para su buen desarrollo requiere ciertas condiciones ambientales, como disponer de espacio suficiente para que los grupos se reúnan en salas diferentes o en zonas alejadas para no molestarse, así como una pizarra.

Método Northedge

Esta es una dinámica muy adecuada para tratar el estudio de un tema, comentar un libro, película, profundizar sobre un texto o resolver un caso. Se va trabajando en pequeños círculos concéntricos, lo cual facilita la adaptación a la dinámica y permite una aproximación al tema, que irá adquiriendo paulatinamente mayor complejidad.

Descripción:

- Fase de trabajo individual. En esta primera fase cada participante realiza una reflexión personal sobre el tema. Es conveniente que anote un aspecto que desee destacar por cualquier motivo, porque les resulta difícil, interesante, curioso, incorrecto, etc. Si no, deberá guardarlo en su memoria.

- Fase de trabajo en parejas. Es el momento de hacer una reflexión con el compañero sobre este aspecto que cada uno ha elegido. Comparte su opinión y recoge la del otro. Juntos reflexionan, aportan matices, etc.
- Fase de trabajo en pequeños grupos. Se amplía el análisis y el debate con otros participantes. El grupo continúa comparando, ampliando y aunando criterios.
- Fase de trabajo de gran grupo o aula. Se realiza una puesta en común entre todos y se sintetizan las opiniones y versiones que han ido surgiendo.
- Valoración y cierre. El educador incide en el proceso, en cómo se fue enriqueciendo la visión de las personas y grupos gracias a la interacción con los demás. Pregunta y propone cómo mejorar la técnica para próximas sesiones.

Consideraciones respecto a su aplicación:

- Favorece la comunicación interpersonal, el intercambio de opiniones y el conocimiento mutuo de los asistentes de forma gradual.
- Muy útil si el grupo es grande.
- Conviene siempre valorar, antes de utilizar esta dinámica, si el tema posee contenido suficiente para ir ampliando el trabajo en tantos círculos concéntricos. En caso de no ser así, pueden ir añadiéndose cuestiones o preguntas que deben responderse en cada uno de los niveles de trabajo grupal.

Técnica de Grupo Nominal

Esta es una dinámica en la que los participantes pueden expresar sus ideas, que se consideran de manera individual. Los participantes apenas interaccionan entre sí ni debaten sus puntos de vista. La valoración grupal se obtiene sumando las opiniones individuales por medio de una votación.

Descripción:

- Preparación y presentación. El grupo se divide, siempre que sea mayor de doce componentes para trabajar en subgrupos. El educador expone las reglas de la técnica.

- Se describe el problema o temas que se deben tratar.
- Tras un tiempo de reflexión, y por riguroso turno, cada participante dirá una sola idea. Si el participante lo desea, puede pasar y no decir ninguna, en ese caso se ha de respetar el silencio durante el tiempo establecido.
- No se puede interrumpir a otro participante ni expresar ideas hasta que el moderador no lo indique.
- Desarrollo:
 - Durante unos minutos (entre cinco y diez), los participantes reflexionan y anotan en silencio todas sus ideas; pasado ese tiempo se hace una ronda en la que cada participante expone una sola idea cada vez. El educador podrá comunicarse con un participante para aclarar una idea, pero éstos no podrán comunicarse entre sí. El educador escribe cada idea en la pizarra.
 - Una vez expresadas todas las ideas, se inicia un tiempo en el que los participantes pueden aclarar las dudas que otros tengan acerca de su idea manifestada. Sólo deben aclararse, no iniciar valoraciones ni debates.
- Valoración grupal de las ideas:
 - El educador enumera las ideas de la pizarra (por orden de formulación).
 - De nuevo en silencio, cada asistente ordena jerárquicamente las aportaciones que le parecen más importantes, empleando para ello unas hojas que se le han proporcionado.
 - Con la ayuda de todos, se suman las valoraciones individuales y se obtiene una jerarquía de las ideas expuestas.
 - Se resumen, analizan y discuten los resultados.
- Cierre. El educador realiza la retroalimentación correspondiente y deja espacio para que los participantes expresen lo que consideren.

Esta dinámica permite recabar los puntos de vista de los participantes sobre un tema o problema, pero no pretende la construcción de un conocimiento común, no es una técnica de creatividad que favorezca soluciones nuevas, nacidas a la luz de la interacción. Por esta razón decimos que posee un carácter más logocéntrico que psicocéntrico.

Consideraciones respecto a su aplicación:

- Ofrece una idea clara de las opiniones del grupo y resulta útil para descubrir las opiniones y divergencias ante un tema o problema concreto.
- Favorece la libre expresión de todos en igualdad de oportunidades y la toma de decisiones de forma democrática.

Técnica de las Dos Columnas

Se trata de una técnica de evaluación de alternativas. Suele emplearse para facilitar la toma de decisiones cuando el grupo necesita resolver un problema y debe elegir entre varias opciones. Es una técnica que puede usarse de forma complementaria a la técnica de grupo nominal. Promueve la interacción entre los participantes, la reflexión, el análisis en conjunto de cada idea y sus consecuencias por lo que genera nuevo conocimiento compartido. Por ello, puede considerarse un método de corte psicocéntrico y tiene sentido utilizarlo si se pretende propiciar un conocimiento constructivo.

Descripción:

- Presentación. Se señalan las reglas del trabajo grupal.
- Desarrollo:
 - Se escribe en una pizarra o similar todas las posibles alternativas que los miembros del grupo encuentran respecto a un asunto.
 - Se procede a la valoración de éstas de la siguiente manera:
 - a) se hace una columna en la que se ponen las diferentes opiniones, conviene precederlas por letras (A, B.), según el orden en el que fueron expuestas. A continuación, se completan otras dos columnas que recogen los aspectos positivos