

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
SECRETARIA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Curso de Capacitación Laboral para operadores en comunidad

Exposición del Nivel III: Estrategias de Intervención comunitaria ¹

“La grupalidad como eje constituyente del trabajo comunitario”

* Sábado 29/04/00 Hora de inicio: 10:15 hs.

Esta ficha (la de IAP)², fue escrita a fines del '98, e intenta plantear algunas cuestiones de lo que fue sucediendo en el Curso de Operación Comunitaria en los tres años que llevaba hasta ese momento, es decir, unas 70 operaciones comunitarias realizadas por unos 60 equipos de 6 a 10 personas, según el caso, realizadas en La Plata, en La Pampa (Santa Rosa y General Pico), y en Mar del Plata.

Hoy vamos a trabajar estas cuestiones con el objetivo también de ir definiendo otro aspecto del encuadre para el trabajo, y que tiene que ver con cómo concebimos el funcionamiento de los grupos, cómo concebimos la interdisciplinariedad, pero ya en lo concreto del trabajo, en el campo, y en lo referente al trabajo en las reuniones. Y vamos a trabajar también el rol de la coordinación, que era uno de los temas que ustedes planteaban como más conflictivo o sobre el que tenían más dudas.

Voy a empezar por el tema de lo grupal.

Ustedes saben que para nosotros el tema de “*lo Grupal*” tiene una importancia fundamental, y lo mismo la IAP. Sería muy necio pensar el trabajo comunitario como participativo, sin que los grupos que lo gestionan, ejecutan y sustentan sean también participativos. Pero con la palabra *participación* se generan una serie de dificultades y - diría también- de malentendidos.

Originalmente, a través de la participación se habla de una serie de ideas no necesariamente convergentes, y esto puede también pasar en las escuelas, en los centros de salud, o sea a nivel institucional también, no sólo en lo comunitario. Así, la palabra

¹ El curso cuenta con tres niveles, cada uno de unas 8 a diez reuniones de unas 3 horas y media, en una frecuencia semanal. Cada nivel incluye trabajos de campo. Al momento de realizarse la presente clase, que es aquella en la que se han de constituir los grupos definitivos, estaban participando unas 80 personas.

² Apartado 3) investigación Acción Participativa, del ítem A) Consideraciones Generales. Investigación Desarrollo Humano y Comunidades Vulnerables. Universidad Nacional de La Plata. 1998-2001.

participación se concibe como la posibilidad de que cada uno haga y diga lo que quiera. Que "cada uno debe ser libre", suponiendo que se debe otorgar la máxima libertad para desarrollar todo su potencial y eso es ser participativo.

Sin duda es ésta una falsa noción de participación. Sería aquí casi una equivalencia de lo que la sociedad de consumo ha generado como parte de la construcción de la libertad del mercado. Cada uno hace lo que quiere, sólo, apartado, sin que nada de lo que le rodea en el entorno deba ser considerado. Las expresiones institucionales toman las formas de: "si se deja a cada uno libre para hacer lo que quiera, la participación está garantizada". La consecuencia es que generalmente estas posturas conducen a formas individualistas, personalistas y egoístas de conductas de los individuos y grupos que las componen.

En principio, para nosotros la participación debe ir junto -digo esto porque nos ha pasado a nosotros también- junto a un *principio de organización*. Quiero recalcar el principio de la organización, porque en lo que vamos a hacer en el Nivel III el aspecto de la organización lo vamos a ver a través de un concepto distinto, pero muy ligado que es el de la *planificación*. Cuando la operación comunitaria no tiene planificación, lo que sucede es que el barrio "nos devora". Toda vez que un grupo ha trabajado sin planificar su tarea, lo que pasa en general es que termina siendo dependiente o usado en él por los líderes del barrio. Nos ha pasado muchas veces esto, en el sentido de que se enganchan con lo primero que encuentran. Esto es lo que se expresa en lo concreto. El grupo, ansioso, desesperado por empezar, no rediagnostica, no "mide" necesidades y recursos, va y se encuentra con una señora, que justo es una manzanera o un líder del barrio, o con un puntero, que les dice: "no, lo que acá hay que hacer es limpiar ese baldío", y entonces vamos y empezamos a limpiar el baldío. Con lo cual se nos van todos los principios del *laburo*. Porque deja de ser participativo, en tanto y en cuanto no se cumple con el primer requisito, no tomado en cuenta por la mayoría de los esquemas del trabajo comunitario, sobre todo el partidario o "punteril": lo que se hace no resulta de una demanda sentida, sino más desde una "demanda" (nombre dudoso en este especial caso) particular de alguien que con eso busca a su vez otras cosas. En fin, se pierden en general todos los principios. Estoy recreando un ejemplo que creo que es del '97.

Entonces el **principio de planificación** lo que hace es que siempre tengamos un espacio donde ir desarrollando esa planificación, es decir es y debe ser un espacio de evaluación del desarrollo del proyecto, de sus objetivos y de anticipación permanente de lo que vendrá. Esto deberá ser por excelencia un espacio de trabajo donde ha de primar el ámbito grupal.

Nuestros grupos son centrados en la tarea. La tarea de estos grupos es hacer una operación comunitaria (me refiero al Nivel III). Pero esa tarea tiene una serie de actividades, y esta palabra es usada aquí en su sentido más pleno. Vamos a diferenciar "la tarea", es decir, aquello que el grupo se plantea como sustancia de su fin y objeto, que es a la vez el componente fundacional que lo nutre, lo centra y concentra. El factor tarea es insoslayable. Esto que estoy hablando, se centra en las ideas de Pichón Rivière. El grupo centrado en la tarea lo que procura es fundarse en su organización y funcionamiento, a partir de tener una tarea común. Esa tarea, en este caso, para nosotros es la *operación comunitaria*. Pero en esta tarea, hay un montón de actividades. Entonces, una de las cuestiones que vamos a repasar hoy es cuáles son esas

actividades, y cuáles son los principios de organización que regulan el funcionamiento del trabajo.

LOS DISPOSITIVOS DE FUNCIONAMIENTO GRUPAL

Uno de los dispositivos fundamentales, y que tiene que ver con la planificación es la **Reunión de Equipo**. Esa reunión de equipo en realidad tiene dos tipos de reunión. La reunión propiamente dicha y la *pretarea*.

La **Pretarea** consiste en tener un espacio anterior a la actividad en sí, que es ir al terreno. Se propicia allí la búsqueda de acuerdo y de consenso mínimo de anticipación sobre qué se va a hacer en el campo. La pretarea lo que busca plantear es la planificación del día, del momento. "*Bueno, ahora vamos a ir, vemos qué vamos a hacer, por dónde vamos a ir, con quién vamos a hablar, con quién no vamos a hablar...*". Esa pretarea va a estar enmarcada por el objetivo definido en la **reunión de equipo** propiamente dicha respecto de lo que se espera para ese día de visita, o de la actividad que se va a hacer. Estos dos espacios no son intercambiables, porque tienen objetivos distintos. Tampoco son renunciables, en el sentido -bueno, nos pasa, es natural- en el sentido de que no puedan ir todos los miembros con suficiente tiempo para hacer pretarea, o no se pueda reunir el equipo íntegramente. Y ustedes ya lo vieron en los grupos en que estuvieron (Nivel 1 y Nivel 2). Aquellos que no se pueden reunir con el equipo, empiezan a tener dificultades para seguir el ritmo de trabajo del grupo, sobre todo, si el grupo va muy rápido. Después vamos a ver esto específicamente al diferenciar los tipos de funcionamiento grupal. Pero retengamos lo siguiente: lo que sucede más comúnmente cuando el grupo no se puede reunir, es que se va desmembrando.

Yo recuerdo el caso del grupo en el que estaba María de los Angeles (una participante del curso), en el Nivel I, que tenían dificultades para reunirse, y en realidad en ese caso tenían dificultades "*para hacer*", digamos. Donde una dificultad va atrayendo la otra y en definitiva nunca puede constituirse el grupo, y donde termina, como suele pasar en estos casos, algunos de los miembros del grupo tironeando a todo el grupo. Se da aquí el fenómeno grupal que Juan Carlos Domínguez denomina "*de los muertos vivos*", pues el grupo no sabe ni puede definir con mínima claridad quiénes son, cuántos quedan, ni, en lo que a planificación se refiere, cómo harán. En general nos ha pasado que la situación parte de una dificultad o imposibilidad para confrontar situación de molestia, eventualmente enfrentamientos, broncas, enojos, siendo la salida el vaciamiento de los espacios de reunión, del cara a cara.

El otro espacio, o la otra actividad, en función de la pretarea y la reunión de equipo, es la **tarea** propiamente dicha, la actividad sustantiva, el terreno.

La actividad en terreno tiene dos aspectos básicos. Por un lado, debe seguir la planificación y, por otro lado, debe permitir estar abiertos a la improvisación, desarrollar cierto nivel de *creatividad* y *espontaneidad*. Recuerdo un ejemplo que nos pasó en el Gran La Plata, y es que los operadores -que estaban haciendo el curso- iban a juntar a los adolescentes en un barrio, porque se les había puesto en la cabeza que tenían que hacer una operación con ellos, los adolescentes. Entonces iban, y lo que les

pasaba era que los que se les venían encima eran los pibitos, los más chiquititos, Entonces ellos iban, y agarraban a los más chiquitos y les decían “¿dónde están los adolescentes?” Conversaban con ellos, los entretenían, compartían largos ratos, Qué sé yo..., los usaban como intermediarios para llegar a los adolescentes, ¿no?. Y así estuvieron como dos meses, sin “éxito” –aparentemente-, hasta que se dieron cuenta que eran los chiquitos con los que tenían que trabajar, porque eran los que estaban, eran el recurso y *el sujeto* con quien hacer la operación, pues eran los que permitirían implementar el carácter participativo de la operación. ***La operación comunitaria se hace con los que están, no con los que uno cree que deben estar o con los que a uno le gustaría que sean los destinatarios.***

Este es el aspecto de rigidez que se suele plantear en equipos que no pueden permitirse estar abiertos a lo nuevo y sorprendente, a lo espontáneo de cada situación humana. El grupo en este caso estaba ante una situación inesperada, que se vivió en términos de dificultad, lo que les impedía discernir cuáles son los recursos con los que se trabaja. Bien, son aquellos con los que se cuenta. El recurso para hacer la operación evidentemente no eran los adolescentes. Ellos se escondían, no deambulaban, no disponían de tiempo libre, dormían de día, estaban resguardados, etc. Un poco de todo eso. Después descubrimos que en realidad en algunos casos eran los mayores los que “los guardaban” según sus propios decires; en fin, lo que aparece es que en esta tarea tiene que haber un doble aspecto, de tener una escucha atenta y una mirada atenta a *lo que pasa*.

Está pequeña anécdota nos da al menos dos enseñanzas. Por un lado, el diagnóstico no termina nunca, ni es previo a la planificación. El diagnóstico constituye una actividad de *investigación acción participativa* sostenida en una actitud permanente que no cede en su esfuerzo durante la operación misma. Evidentemente, cuando se piensa la actividad diagnóstica como una etapa fija y acotada aumenta apreciablemente la probabilidad de fracaso, por cuanto las comunidades no constituyen entidades estáticas, sino que se modifican permanentemente en una dinámica de múltiples variables que no pueden ser desatendidas en ningún momento del proceso.

Por otra parte, la segunda enseñanza es que la planificación en operación comunitaria debe ser plenamente articulada al diagnóstico y, por lo tanto, tomando en cuenta lo recién dicho, de máxima flexibilidad y de buena capacidad de adaptación a las nuevas condiciones, a sucesos imprevistos, a situaciones no consideradas previamente, que de este emerjan eventualmente. En el caso comentado, lo que había que hacer era una modificación de la planificación. Para la actividad que ellos estaban pensando el recurso más evidente eran los niños, porque eran los que venían, eran los que aparecían. Y en realidad el objetivo de esa operación, por ejemplo, era la construcción de un espacio público de recreación, o sea, una plaza o algún lugar donde se pudiera ir a hacer algo al aire libre, porque no había nada en el barrio de ese orden. Y ellos insistían en buscar a los adolescentes por una cuestión atendible devenida del diagnóstico, que era –al decir de algunos vecinos adultos- que “están al pedo”. Sin embargo, eran los niños, con los niños quiero decir preadolescentes, hasta los doce o trece años, los que aparecían como recurso.

Sigo. La cuarta actividad que vamos a pensar en términos de operación comunitaria es en “*el después*” de la tarea, es decir, el espacio de **postarea**. El espacio de postarea es el espacio donde se hace el acta de lo que se hizo. Puede ser a la salida del barrio, en un bar, puede ser al día siguiente, es decir, no tiene que ser algo muy rígido tampoco, dependerá de diversas condiciones y necesidades. Pero, sobre todo, si aquellos que salieron se encontraron con alguna novedad, o tuvieron algún episodio ansiógeno, es decir, si cuando estaban con alguien “*los pesadeó*”, o cualquier situación que los angustie, o los ponga incómodos, en fin, si sucede algo llamativo, ahí la postarea debe ser inmediata: “*No se van a la casa con eso*”. Y si hay que llamar a los otros del grupo para reunirse, se los llama. Sobre todo, si la información obtenida es fundamental para la visita posterior de los otros.

¿Se entiende este dispositivo de la tarea? A qué apunta? La postarea es fundamental para la salud del operador. El hecho de tener que volcar por escrito lo que pasó es, al menos en nuestra experiencia, aquello que más reduce o que más permite bajar el nivel de ansiedad. Se trata de contar de algún modo con un “*cable a tierra*” que permita poder objetivar lo que pasó; es una primera instancia de elaboración de lo sucedido. ¿Alguna pregunta hasta acá?

(Participante): ¿La postarea es una especie de cierre?

No, no cierra, porque generalmente no se puede cerrar nada, justamente. Es una primera elaboración. Pero esa elaboración es en términos de poder volcar a “*lo escrito*” lo que pasó, no es de teorización. ¿Alguna otra cosa? No sé si están dormidos, o están muy callados...

Sigo. Vamos a poner acá (en el pizarrón) la reunión ya de coordinación³. Esta reunión tiene especificidad respecto de las otras. No es la reunión de equipo, es decir que, salvo excepciones o situaciones puntuales de problemas de la dinámica grupal, no se superpone temáticamente con ese espacio. El **espacio de reunión con la coordinación** tiene como funciones primordiales a) el seguimiento de la *dinámica grupal*, fundamentalmente, y de, yo diría, el trabajo sobre el nivel de contención del grupo y b) su *relación con la tarea*. Pero en términos de qué le produce la tarea a los miembros del grupo y al grupo en su conjunto. Es un espacio de reflexión sobre la tarea, no en términos de planificación, insisto, sino en términos de poder repensar los disparadores psicoafectivos que surgen del trabajo. Es también un espacio para la salud del operador, o intenta serlo. Y esto que digo es totalmente blegeriano, o sea, no es una cuestión nuestra. Surge del análisis de los primeros trabajos comunitarios que se hicieron en los años ´60, en la Universidad de Buenos Aires, en la cátedra de Psicohigiene, de Bleger, en la carrera de Psicología, en la UBA. El trabajo consistía, en ese momento, en lo que nosotros hoy llamaríamos diagnóstico, él le llamaba observación. Y él incluía ese lugar lógico, el lugar donde se reflexiona sobre la tarea recientemente desarrollada. Lo que se

³ El curso incluía una reunión del grupo con dos coordinadores grupales. Esta reunión es otra distinta de la reunión de equipo en la que no participan otros que los miembros del grupo y que se realizaba fuera del espacio universitario, en general en alguna casa de los participantes o en un sitio público, bares, etc.

hacía en ese espacio era trabajar la dinámica grupal y la reflexión sobre la tarea en términos de qué le pasó al operador con la tarea. Si le generó miedo, angustia, impotencia, desamparo, si se encontró con algún testimonio que particularmente le marcó algo de su propia historia, en fin, cualquier cosa... La coordinación tiene allí el sentido de marcar lo no dicho, lo desviado –eludido- o lo omitido de ese discurso que el grupo construye con lo que le sucedió en y con la tarea.

Por último, queda otro dispositivo: **el espacio de conceptualización**. El espacio de conceptualización pretende ser el espacio donde se efectivice la relación de la práctica con la teoría. Pero digo conceptualización a propósito. No es el espacio donde *se teoriza*, es el espacio donde *se conceptualiza la práctica*. No es que no se teorice, pero la teoría es un fruto de la conceptualización. Cuando no es un fruto de la conceptualización no es nada, o sea, es una construcción abstracta.

En la conceptualización se van creando categorías que terminan construyendo una teoría, si logran ser integradas entre sí. A esto responde, y por eso lo puse arriba (en el pizarrón) lo de *Investigación Acción Participativa*. Esta investigación, genera conocimiento, productos de saber *desde* la acción, es participativa en términos de la metodología y es ética en términos de su base de concepción: los derechos humanos. Pero lo que resulta como conclusión teórica en esa investigación, resulta de la conceptualización de la práctica y de la construcción de categorías sobre la práctica.

MODALIDADES GRUPALES DE ANDAR: TIPOLOGÍAS

Lo que vamos a ver ahora en lo que sigue son las formas de funcionamiento grupal. Voy a utilizar dos formas de clasificar el funcionamiento de los grupos, que surgen de nuestra práctica en este curso, principalmente, de las distintas ediciones que se hicieron acá, en la Pampa, en Río Negro y en Mar del Plata, las que sumarán entre los grupos de cada nivel unos 60 a 70 equipos. Las formas en que hemos visto que funcionan los grupos cuando realizan este tipo de tareas pueden ser categorizables en función de la relación con la tarea y de su registro. Deberemos tomar en consideración que la clasificación que haremos no se parece a la situación de una tarea de un grupo de aprendizaje más ortodoxo, como sería “*juntarse a leer*” o “*trabajar algún texto*”, sino que está centrada en una tarea de campo.

Esto la primera vez que lo presentamos fue espontáneo, creo que fue en el Nivel II del año pasado, en lo que sería la promoción del curso anterior a la de ustedes. Cuando un día, en la reunión final hicimos todo un mapa de cómo habían funcionado los grupos, con la increíble creatividad de Juan Carlos en uno de sus *buenos días*. Por lo tanto, lo que voy a presentarles no es nuevo en su demarcación de tipos y cuadros, aunque veremos cómo fundamentamos la diferenciación entre ellos.

¿Algo hasta acá, alguna pregunta, alguna opinión?

(Coordinadora)- Que lo que tiene de bueno la investigación acción es que están vivos los investigadores.

¡Ah!! ustedes eran...., ¿no? (a unos participantes). Yo sabía que entre los presentes debía haber testigos de ese día, como ha de haberlos también coordinadores que han sido partícipes de aquél grupo desesperado por trabajar con los adolescentes que no encontraban...

Bueno, nosotros definíamos en ese momento, e insisto, surgió espontáneamente y clasificando los funcionamientos grupales, cuatro tipos de grupo, en función de la modalidad de funcionamiento. La clasificación tiene directo vínculo con una pregunta: *cómo se relaciona el grupo con la tarea.*

El elemento clave que se juega al observar el funcionamiento del equipo es el *grado y forma de articulación entre teoría y práctica* en esa relación del grupo con la tarea.

I.

Hay un primer tipo de funcionamiento grupal, y que en ese momento había un grupo en el que estaba como muy claro, era **el grupo apresurado**. A qué llamamos el tipo de funcionamiento de grupos apresurados. Los grupos apresurados se caracterizan por una dificultad para *"parar la pelota"* -metáfora futbolera, palabras de Domínguez-. El sentido es que al grupo le es muy difícil juntarse y sentarse a planificar la tarea. Son grupos ansiógenos. Están muy movilizados, desesperados por hacer el trabajo, con hacerlo y que les vaya bien, una suerte de presión interna exagerada. En general, esto iba acompañado de una observación surgida desde la coordinación grupal: lo que les pasaba a la mayoría de los miembros en los grupos de este tipo, era que tenían un gran miedo al fracaso. A que ellos no sirvan, o a que esto -la operación comunitaria- no sea eficaz, sea otro fiasco, a que no sea *"lo correcto"*. A que en realidad todo sea mentira, un montón de fantasías. Y lo que se planteaba desde la coordinación en este sentido, en general, no era tomado. Todo lo que se planteaba (desde la dirección del curso, desde la coordinación grupal y desde la coordinación general del curso) era para apremiarlos o para hostigarlos, o para que les vaya mal. Son grupos paranoides, bah. Es correcta la lectura, es cierto que los quieren parar, digamos, frenar. Porque en general lo que pasa es esto que les contaba antes en el ejemplo de hace un rato. Les estoy hablando del mismo equipo, del mismo ejemplo, que nos pasó con varios grupos: este tipo de funcionamiento hace que *"se enganchen"* con lo primero que encuentran, son muy dependientes. Establecen relaciones de dependencia con los líderes barriales, y la operación depende en su éxito de que el líder barrial se enganche, le convenga, en fin, entran en una lógica de dependencia. El apresuramiento los lleva a hacer alianza con lo primero que encuentran. ¿Algo más?

(Participante)- Les cuesta planificar...

Bueno, claro, es la principal dificultad. Lo que nosotros tratábamos de forzar era la planificación, siendo esto visto como una deliberada acción de molestarlos, de estar metiéndonos en su trabajo.

Pero es un grupo que por ejemplo puede llegar a ir cada uno todos los días al barrio, pero cuando uno quiere hacer la reunión, no se pueden reunir. En particular, tienen un gran enganche con la tarea, rápidamente entran en el barrio. Es decir, esto tiene aspectos positivos, no es que está mal. De los cuatro modelos, ninguno está mal. No hay una modalidad de grupo que esté bien o un grupo que esté mal, son modos de funcionamiento.

¿Qué le pasa a este primer modelo de grupo? Construyen un modo de funcionamiento que les permite rápidamente entrar al barrio, son conocidos, los invitan a las casas, porque son grupos muy afectivos, y establecen un lazo rápido con la comunidad, entre otras cosas, porque están todo el día. Así que lo que pasa es que la operación tiene serios riesgos de ser usada para otros fines ajenos al los del equipo. Esta es, quizás, la desventaja mayor, la operación puede ser manipulada. Es decir, de plantear ellos una operación y resultar ser que en realidad han sido engañados, en fin. Yo recuerdo que en un momento fueron convocados, invitados a hacer un trabajo y después se la vaciaron a esa actividad. Es decir, los fuerzan a hacer cosas, es decir, los conminan a hacer cosas que después se las vacían. Quedan entonces presa de manipulaciones políticas o de intereses personales, por falta de elaboración de lo que se realiza, falta de conocimiento diagnóstico y de autonomía en general. Desarrollan su desconfianza básica con todo lo que ponga en crítica lo que se hace, por eso recae la desconfianza sobre quienes plantean la necesidad de la reflexión, porque para reflexionar "*no hay tiempo*". En realidad, no hay disposición. Bueno, éste es un tipo de grupo.

II.

Hay un segundo tipo o modalidad de funcionamiento de grupo que nosotros le llamamos **grupos de acción para la reflexión**. Tienen algunas características del anterior, salvo que logra planificar la tarea del día. Es decir, logra hacer la planificación de la táctica. Primero van, van, van..., logran construir un modo de trabajo que les permite ir planificando qué es lo que quieren hacer hoy, qué es lo que quieren hacer en la semana, pero es dificultoso construir el mediano plazo, organizar las actividades en función de un objetivo a largo plazo, porque en algún punto la acción los inunda.

Aparecen tantas necesidades -"*hay tantas cosas para hacer*"- que la gran cantidad de demanda los inunda, y no logran construir una estrategia general, como decía, y ya no pueden optar, no pueden decir: "*hagamos esto*" (y no esto otro)... En general, lo que les pasa a estos grupos es que en vez de hacer una operación comunitaria hacen, o intentan hacer, tres o cuatro. Algunas les salen bien, otras no les da el tiempo o la disposición. Hacen muchas operaciones a la vez, pero no logran establecer una estrategia unívoca, digamos. Pero son grupos también de mucho empuje, de mucho empuje en la tarea. Y un último dato: son los grupos que no pueden hacer el informe, porque funcionan en la acción. Son grupos muy eficientes en el barrio, pero les cuesta muchísimo objetivar lo que hacen. Finalmente lo hacen, digamos. Pero lo logran hacer cuando pasaron dos, tres, cuatro meses de que terminó la actividad, cuando ya no hay nada de eso que los inunda.

Esta dificultad para pensar la estrategia, para formular un objetivo de mediano-largo plazo y seguirlo produce un hecho risueño y llamativo: Van por la tercera operación (ustedes saben que acá vamos a hacer una sola por grupo), y si uno les pregunta cómo van te contestan que están mal, que tienen problemas, que no han empezado, que están trabados, que no van haciendo nada, y no hay modo de que termine la actividad. Son grupos que les cuesta cerrar el trabajo, porque se basan en la acción y siempre aparecen demandas nuevas. Entonces, es un grupo que le cuesta cerrar, también es ansiógeno, logra planificar lo mínimo, pero que le cuesta objetivar la tarea en términos de poder seguir una estrategia y de poder explicar lo que hacen. ¿Alguna cosa más, alguna pregunta?.

(Participante) – Me parece como que estos grupos van atrasando todo...

Si, claro. Yo diría que la conceptualización es a nivel inconsciente. Van procesando la tarea y van trabajando, pero sin poder bajarla a la letra, no se puede racionalizar. No es que hacen todo espontáneamente, o que no piensen en lo que hacen, o que no tengan una base teórica..., no es así. Lo que no pueden es dar cuenta de lo hecho. Siempre nos pasaba que lo que hacían era correcto, pero lo que no podíamos hacer era que nos digan qué principios o ideas guiaban esas líneas de acción..., que pudieran objetivarlo ¿no?

No son grupos que se equivoquen demasiado. Yo diría, el único error que sí aparece como marcado es que no pueden cerrar la actividad. La dificultad mayor aparece en el cierre.

En general, lo más difícil del Nivel III es terminarlo, es decir, lo más complejo de una operación comunitaria es definir su finalización. En decir, poder llegar a "*nos vamos, nos despedimos de Uds., que les vaya bien, suerte, chau*". En fin, esto es lo más difícil. Al principio, digamos en principio, antes de empezar, aparece como fácil, es más, aparece como el objetivo buscado. Pero después, una vez que están en el campo y están trabajando, no pueden cerrar. Y necesitan un montón de reuniones y de trabajo y de conceptualización para poder dar un cierre más o menos coherente. Porque nos ha pasado también que algunos cierran y otros no. O sea, algunos van, hacen la reunión, se despiden, hay un montón de fallidos en ese momento. Hay ejemplos que recuerdo como grupos que organizan reuniones de cierre citando a los partícipes a varias reuniones, en varios lugares, diferentes días, etc. Y la otra cuestión que pasa es que algunos cierran y otros no. Otros siguen yendo *de onda*, porque se hicieron amigos de alguien..., lo cual no está mal hacerse amigo de alguien, pero tengo que seguir el mismo marco de trabajo, ¿no?. Dos reflexiones de esto. Primero: lo que sigue no es operación comunitaria. Segundo: en función de la coordinación, de la coordinación del grupo, hay que trabajar esto en términos de dinámica grupal.

III.

Un tercer subgrupo, que es al revés del anterior, es de la **reflexión para la acción**. El grupo de la reflexión para la acción se caracteriza por basar su estructura de

funcionamiento en la reunión de planificación, y de tener mayores dificultades en tomar una actitud, yo diría, en tener una estrategia común en la tarea concreta. Se desperdigan en el campo. Porque ellos confían en que si están en todo de acuerdo, y si logran tener un consenso total de todos, les va a ir bien. Y es una falacia. No es que el grupo tenga que estar en todo de acuerdo, y si todos no están de acuerdo en todo se va a desmoronar la actividad. Toda esta cuestión no es necesaria. No es necesario que todos hagan lo mismo y que todos piensen igual, y todos se quieran, no es necesario. Pero ellos piensan que sí. Y entonces tienen reuniones maratónicas. En este tipo de grupos hemos sabido de reuniones que empezaron un día y terminaron al otro. (Risas). En serio. Porque tenía que estar todo bien, todo planificado y todo hablado para cuando empezara la operación. Nada se podía escapar.

Digamos, si en éste dije que eran paranoides (el 1er. grupo), en éste son obsesivos. Todo tiene que estar minuciosamente bien, calculado. Nada puede fallar. ¿Qué pasa? Cuando uno va al terreno *se va todo a la mierda*. Es lógico que el terreno depare sorpresas al grupo. O bien no encuentran al referente que habían pensado ver, o bien llueve imprevisiblemente, o bien se enferma un integrante del grupo, o bien hay paro del transporte, o cualquier cosa del orden de lo novedoso que desarma la *cronométrica* organización de actividades.

En el orden de las anécdotas, hemos sabido de grupos que les ha pasado que al salirles mal lo planificado, dan media vuelta y se vuelven. O sea, sale algo mal, se juntan, organizan y salen para pensar cómo entrar de nuevo.

Recuerdo una vez que un grupo fue al barrio para hablar con alguien que estaba en un centro de fomento. Fueron al centro de fomento, no estaba el tipo con el que habían acordado horario, un día, todo. No estaba el tipo y se volvieron. Ni siquiera dieron una vueltita, preguntar al vecino...¿no?

Este tipo de cosas es común del grupo reflexivo-obsesivo. Entonces, son grupos de alta planificación, pero *esa planificación en realidad es una defensa*, porque son grupos rígidos.

(Participante)- Yo creo..., a mí me parece que estos grupos no pueden hacer una operación si cambia algo ¿no?

Sí, **todas estas reacciones son defensas del grupo frente a sus miedos**, frente a sus angustias. Lo que estamos viendo en esta clasificación son formas de reacción grupal ante el miedo al fracaso. En estos casos se defienden obsesivamente, es decir, planificando, buscando tener todo controlado. También es cierto que **los grupos no siempre funcionan del mismo modo**. Los grupos van oscilando en este tipo de cosas, ¿no? Entonces, quizás al principio se apresuran, después dicen, cuando se van mandando dos o tres cagadas, empiezan a reflexionar todo, y dejan de ir al barrio..., es decir, los grupos oscilan en esto. Pero sí es cierto que hay como una tendencia, aunque el grupo ha funcionado de dos modos, y no mucho más. Pero, sí, este tipo de funcionamiento es un buen modelo para el momento inmediatamente anterior a empezar la operación. Es decir, antes de empezar la operación no está mal que el grupo

intente planificar todo. El problema es que no se rigidice después en la tarea, pero no está mal intentar planificar todo. El problema emerge cuando uno cree que si planifica bien ya está todo garantizado. Y la dificultad que aparece, o lo que nos ha pasado muchas veces, es que cuando las cosas no salen como uno pensaba, uno se tiene que transformar en un grupo de acción para la reflexión. Porque el problema que aparece con los grupos de reflexión es que quieren “bajar la teoría”. Esta es la expresión común, más paradigmática, en este tipo de grupos: “nosotros queremos saber cómo bajar la teoría. Y lo que sentimos es que esto lo tuvimos que construir nosotros, que no se nos dieron los instrumentos necesarios para que nosotros podamos ir al barrio con una teoría firme y consistente”. Ese es el discurso. Y sí, es cierto que pasa eso. Lo que pasa es que el principio de funcionamiento, yo creo en este sentido, hay algo de cierto y algo de falaz. Lo que es cierto es que se tienen que ir con algo, no se puede ir sin elemento alguno, básicamente. Pero también es cierto, y es falaz en este punto, en que esa construcción, digamos, prescinde del hecho de que al momento de realizar la intervención se llevan entre seis y ocho meses de trabajo; ya tienen el marco teórico. Si al momento de cerrar el nivel 2 uno pregunta a estas mismas personas si tienen el marco teórico, dirán que sí, en la mayoría de los casos. Esta prueba la hemos hecho en años anteriores. Pero al preguntarlo en el inicio de este nivel 3, ya no piensan lo mismo, porque ahora quieren tener no un marco sino todo el marco teórico. Así visto la teoría es un escudo y no una herramienta. Es lo que llamamos la *teoría ansiolítica*, porque cumple la función de controlar la ansiedad, sin importar su coherencia y/o especificidad.

Nosotros, lo que pretendemos (y uno de los grupos lo dice en los emergentes de la clase pasada⁴) es que, teniendo algunos principios de funcionamiento, el grupo vaya conceptualizando su tarea, y de ahí surja el marco teórico, porque si no es participativo, es simplemente *una bajada de línea*. Esto es, debemos desde el orden de la organización del curso favorecer aquello mismo que se supone debe generar el grupo con su comunidad de referencia. Así, esta reflexión que conceptualiza mi práctica en coordinación de grupos en el marco de este curso para formar operadores comunitarios tiene que ser realizada sobre ciertos principios de funcionamiento, que es lo que estamos viendo hoy. Esto no solo permite ver el tema de los funcionamientos grupales que es lo que estamos abordando ahora, también nos permite a la vez ir conceptualizando algunas cuestiones sobre dinámica grupal, el rol de la coordinación, el lugar de esto en un curso de extensión universitaria, etc. Es decir, debemos en la medida de lo posible, generar aquí lo que pretendemos transferir a la comunidad.

Esos principios de funcionamiento que surgen de la conceptualización tienen que dar la posibilidad de que el grupo se desenvuelva de acuerdo a las vicisitudes que se desarrollan en la práctica concreta. Porque si no, insisto, el principal problema que surge acá es que si las cosas no salen como uno pensaba, el grupo se desestructura, se confunde. Y a veces pasa por largos períodos en esto.

⁴ El modelo de trabajo en general esta constituido por una exposición inicial como esta, luego un trabajo en grupos y un plenario en el que se retoma el tema a partir de los emergentes surgidos del momento anterior. Pueden ser reflexiones, preguntas, críticas, etc. Ocasionalmente se modifica el orden en función del caudal de información que viene de los trabajos en terreno o de otras vicisitudes del curso, de su encuadre o de la tarea. .

Bueno, no sé si alguna cosa más que recuerden... (a los coordinadores), o que recuerden ustedes también, ya que pasaron por algunos grupos, así que... (a los participantes) conocen y tienen experiencias previas de lo que estamos hablando. (silencio)

¿No? Bueno, sigo con el último modelo.

IV.

Al último modelo de funcionamiento de grupo le llamamos **el grupo aletargado**.

El grupo aletargado, como su nombre lo indica, es el que está en letargo. ¿Cuál es el letargo? Que no pueden ir al campo. El grupo aletargado tiene una dificultad para ir al campo. Su defensa acá no es como en el grupo apresurado, es decir, no pensar, actuar directamente; o como en el segundo caso que hace una acción en cierto nivel del pensamiento, pero sin una estrategia global. O en el tercer modelo, que intenta planificar hasta lo más mínimo para tener todo controlado. En este caso el aletargado lo que hace, el grupo aletargado, es algo así: "*Yo voy a construir una teoría que me permita tener una práctica ética y consecuente*". A éste le llamamos el grupo *enciclopedista*, digamos así, es una repetición de las formas en que se ha conducido la educación en nuestro país. Bah, no sólo en nuestro país, pero sí en nuestro país.

¿Qué hace el grupo aletargado? No va al campo; se defiende confundiendo la tarea. La tarea es para ellos *reunirse a pensar*. Hacen una operación de distorsión de la tarea, la tarea se convierte en *reunirse*. Son grupos conspiratorios, en el sentido de que empiezan a buscar el enemigo afuera. ¿Qué quiere decir esto? Cómo lo único que puede hacer es reunirse, porque tiene miedo (insisto, esto es porque tienen miedo). No es porque sean malas personas..., ni tiene que ver con los integrantes del grupo en sí. Es un modo de funcionamiento grupal que evidentemente sí tiene que ver con los que integran el grupo. Es conspirativo en el sentido de que empieza a haber siempre conspiraciones afuera. Puede ser del barrio, puede ser de la Universidad ("*qué respaldo tenemos?*")..., estoy tratando de pensar ejemplos de este tipo de grupos, puede ser de la teoría, ("*no se puede ir porque la teoría que acá se trabaja no está clara*", mientras los demás grupos promedian ya su intervención). Las preguntas que aparecen, por ejemplo, son "*¿Y esto de la operación comunitaria que ideología tiene?*" en una vuelta a la discusión política, fructífera siempre, pero con objetivos disuorios de la acción, o "*¿Y la Clínica de la Vulnerabilidad no será una forma distinta de asistir a la pobreza?*", lo que lleva a la articulación teórico-metodológica. En otros casos la suposición abiertamente conspirativa: "*¿Y no será en definitiva esto para aquietar a las masas, para que nadie haga nada?*". Y así.

La diferencia entre este tipo de preguntas hechas por un grupo aletargado y el genuino cuestionamiento de las bases éticas y teórico-metodológicas del trabajo a emprender se pueden discernir más o menos fácilmente a partir un hecho llamativo: en el primer caso la discusión toma ribetes insolubles que conducen a una imposibilidad de elaboración, esto es, a un divagar que impide avance alguno en el plano de las acciones y la operatoria del equipo. En el segundo caso, el grupo utiliza los productos surgidos de la discusión en la planificación misma de las actividades y sus efectos son observables y se plasman en las acciones que se realizan, las cuales no se ven trastornadas o paralizadas por el proceso elaborativo.

La presencia de uno de estos grupos en la instancia del plenario⁵ cumple, en cambio, una función altamente positiva, pues este tipo de grupos vuelve reiterativamente a cuestionar las bases de sustentación de la actividad. Sobre todo, aparece como molesto para los grupos con preeminencia de la acción sobre el pensamiento, los cuales, por lo tanto, no reciben de muy buen grado esas *contribuciones* cuestionadoras que construyen este tipo de grupos.

Decía que lo más común es que empiecen a buscar conspiraciones. También es un grupo paranoide, porque en realidad acá estamos hablando de una forma pendular de funcionamiento, o sea, una oscilación que va desde lo más apresurado e impulsivo hasta lo más racionalizado e inactivo. Entonces, en los extremos tenemos lo mismo, pero acá a diferencia del otro modelo, lo persecutorio no está jugándose en el mismo punto. Acá se juega en el afuera del grupo. Es un grupo que logra una gran dosis de afectividad, no con la tarea, como el grupo de los apresurados, sino entre sí. Nos pasó con un grupo, el año '97, un grupo en La Pampa. Teníamos un grupo en La Pampa que tenía tres reuniones semanales. Reunión para leer, o sea, de revisión de material bibliográfico, un asado de fin de semana (todas las semanas, estoy hablando) y la reunión de equipo en la Facultad. Y había pasado un mes y todavía no conocían el barrio, digamos. Desde que se había designado el barrio, todavía no habían ido. Entonces, ¿qué pasaba? Argumentos que aparecían, que eran atendibles (no era "*mentira*" lo que decían, tal como los acusaban otros grupos), pero los argumentos eran éstos: "*Hay que conocer primero lo que le sucede al grupo con el marco teórico, para saber qué intereses tiene cada uno*". Lo cual es cierto. La otra idea que surgía era: "*Hay que ver si este curso va a terminar, porque nos hemos enterado de que no están todos los pasajes para que viajen*". Habían pensado que los íbamos a dejar colgados. Y así.

No era un grupo de novatos, incluso, no; o sea, un grupo en el que nunca nadie hubiera trabajado comunitariamente..., no era así. Había varios, incluso gente adulta, había una señora que tenía como sesenta años, que trabajaba, digamos así, pegadito prácticamente al barrio que iban a trabajar. Trabajaba no en el mismo barrio, sino cerca de ahí, en una biblioteca popular. Bueno, había gente con mucho trabajo barrial y, sin embargo, pasaba esto.

La otra característica que tienen los grupos aletargados es que ellos esperan que nosotros les ordenemos ir al barrio. Es decir, que son grupos que aunque sean conspirativos, son sumisos, esperan la orden. Son casi militarizados, porque lo que aparece como problema es que hay cierto plano de libertad, digamos así, y de espontaneidad donde se ordena esto. Es decir, el miedo los lleva a no poder construir, yo diría, una estrategia propia. Es como si esperaran bajada de línea. Esperan bajada de línea porque ellos están con la teoría de que primero tienen que estar con toda la teoría bajada. Necesitan una confirmación oficial externa que apruebe, que les diga que saben. En general estos grupos, después de ese primer lapso, hacen la operación casi *en un rato*. En el grupo aletargado, en general, el tiempo de tarea es breve, después, sí logra salir con mayor facilidad de la operación porque no construye lazos demasiado fuertes con los miembros de la comunidad, sino entre sí. Lo que no puede hacer en cambio es desarmar el grupo.

⁵ En el plenario hay un control horizontal de los grupos entre sí, en donde siempre es ideal contra con grupos que funcionen en los cuatro modos de funcionamiento a fin de su mutua indagación y problematización.

(Participante)- Ha pasado que directamente no empiece nunca con la tarea y se rompa...

Nos ha pasado? a ver..., no recuerdo. No recuerdo que nos haya pasado que el grupo se desmorone..., porque un peligro, el peligro mayor de esto es que directamente el grupo no haga el trabajo y quede afuera. O sea, no pueda ir al terreno. No nos ha pasado eso...

Pero sí lo que pasa es que cuando van al terreno, la operación es breve, y es un buen grupo trabajando.

Creo que hasta acá vamos con esta primera entrada a la descripción de los modelos de funcionamiento grupal.

Ahora les voy a decir algunas cuestiones generales de esta clasificación en relación a la coordinación. Estos niveles de funcionamiento, como decía antes, son rotativos. Los grupos van pasando por distintos modos de funcionamiento. Y el modo de funcionamiento que sigue el grupo justamente tiene que ver la coordinación. Es decir, es función de la coordinación ir viendo esto para ir, yo diría, explicitando la dinámica grupal. Y ya me meto en el rol de la coordinación.

El rol de la coordinación es la explicitación de lo que aparece como no dicho. Esto tampoco es mío, obviamente, ya lo decía en los años '50 Pichón Rivière. Pero ese rol de explicitación tiene que ver, por un lado, con estas cuestiones. Estos tipos de grupos, yo decía, donde el funcionamiento grupal se expresa como una tendencia, han de ser marcados como "*estilo de funcionamiento*", favoreciendo así su elucidación, no para cuestionarlo, pues también es cierto que no está mal pasar por ellos y ninguno es malo o bueno en sí mismo. Cuando mayor movilidad tiene un grupo y mayor es su flexibilidad para distintas formas de funcionamiento, mejor.

Esta, entonces es una primera clasificación. Una primera forma de pensar.

ALGUNOS PRINCIPIOS DE LA OPERACIÓN COMUNITARIA

El principio de la grupalidad

Con esto, entonces, me voy a meter en algunas cuestiones sobre cómo entendemos a la operación comunitaria y cómo entendemos el grupo en la operación comunitaria.

Ustedes saben, bueno, esto lo hablamos siempre, que para nosotros no existe el operador. **El trabajo de operación comunitaria es esencialmente grupal.** Y que cuando no es grupal, no es operación. Esto es así, y es taxativo. No hay forma de hacer una operación comunitaria "*jugando al llanero solitario*", como dice Juan Carlos Domínguez. No es que esto no sirva, y no es que uno no pueda hacer un buen trabajo, pero no es operación comunitaria. Me parece magnífico tener voluntad de trabajo y vocación para,

en fin, para ayudar, para ir, para laburar con la gente. Me parece perfecto, pero no es operación comunitaria.

¿Por qué es grupal la operación comunitaria? La repuesta surge de un principio ético y de un problema metodológico, a la vez. Porque tiene que ver con un principio de funcionamiento de las comunidades. Si nosotros no trabajamos al modo de cómo funcionan las comunidades, es decir, a partir de la **construcción vincular**, entonces lo que sucede es que termina siendo una intervención, no *“en”* la comunidad, sino *“de”* la comunidad. *Terminamos haciendo una práctica de intervencionismo. Este intervencionismo puede ser asistencialista, puede ser político, puede ser religioso, puede ser de cualquier tipo, pero siempre termina siendo, o termina estableciendo, una relación de dominación.*

Cuando nosotros no encaramos la tarea en función del **principio de la grupalidad** (y a través del principio de grupalidad se ha de ejecutar y cumplir el otro gran principio de la operación comunitaria, el **principio de transferencia tecnológica**, es decir, de ir a hacer una acción transferible) lo que hacemos es establecer una relación de dominación. Es decir, nos transformamos en un “puntero” más.

El principio de la grupalidad parte del supuesto de que los grupos humanos se generan los medios de subsistencia en unidades vinculares, por lo que nuestra intervención debe seguir ese patrón, que hace a la condición humana misma. El ser humano es un ser que se construye en grupos, de crianza, de pertenencia y con otros grupos de referencia..., pues entonces nuestras intervenciones deben respetar esa condición.

El principio de la Transferencia Tecnológica (los tres supuestos básicos)

Y en ese sentido, el trabajo en organización comunitaria tiene que tener para nosotros tres etapas, y que ustedes las van a observar y reconocer fácilmente porque son etapas asequibles por la memoria vivencial de cualquier intervención eficientemente lograda.

A)

La primera etapa es la de la dependencia. Nosotros vamos, hablamos con la gente, los empezamos a tratar de reunir. Establecemos un diagnóstico y en función de eso planificamos una operación, y empezamos a juntar a la gente...

Toda esa etapa es caracterizada por una gran necesidad de que motoricemos el trabajo, la personas que participan están –al menos aparentemente- *dependientes*. La comunidad no lo podría hacer, porque si no, no tendríamos que ir nosotros. Pero esa etapa no debe ser muy larga. Debe poder pasar a un principio de **cogestión**, es decir, debe ser participativa. Por ejemplo, la primera convocatoria la hace el grupo de operadores, la segunda es mixta. Doy ejemplos concretos que parecen como muy tontos, pero es sólo a fin para poder bajar lo dicho a la realidad concreta del trabajo en el barrio. Si se establece un espacio de reunión, la primera reunión la coordina el grupo, la segunda o la tercera reunión la coordinan en conjunto, o la cuarta..., de acuerdo a cómo venga dada la situación.

Cuando se hace muy largo, se pincha el trabajo. ¿Por qué? Porque nosotros no tenemos nada para dar en términos materiales. Entonces, el principio de dependencia en nuestro caso no dura mucho. Aquellos grupos que no pueden pasar a la cogestión, lo que les pasa es que se les vacía el espacio de trabajo. Empiezan a faltar los vecinos a los espacios de reunión..., y no va nadie, la operación se vacía, porque ha perdido el contenido. Y en esos casos lo que suele pasar es que para trabajar en la relación de dependencia con el otro, uno tiene que tener insumos o servicios, y nosotros desde la operación comunitaria no tenemos insumos o servicios; lo único que tenemos son principios de organización y recursos humanos. Y lo que hacemos después es planificar una adecuación de los recursos materiales y de los institucionales que hay en el lugar. Pero es sobre lo que está. Nosotros no tenemos recursos nuevos a distribuir entre los participantes, así que el principio de la dependencia, que es un momento necesario, no debe ser muy extenso.

Lo que les pasa a los apresurados es justamente que se apresuran en esto, lo inverso estoy diciendo ¿no?. Convocan a una reunión y dicen: “Bueno, la próxima, Martita y Susanita la convocan”. Y Martita y Susanita no tienen refuerzos –ayuda-, tiempo, ganas y ni ideas para hacerlo, entonces no van, o no convocan a nadie, o eran parte de un subgrupito y quedan muy sectarizados. Bueno, en fin, el problema que aparece acá ya es típico y específico con este tipo de grupo: la falencia del diagnóstico y el apresuramiento no les deja ver lo endeble de lo propuesto.

B)

El segundo momento es el de la cogestión. Ese segundo momento suele ser más extenso. Es una instancia clave para la operación comunitaria, porque es el momento en que se está transfiriendo la tecnología, es el momento que se está transfiriendo. ¿Qué se transfiere? *Los principios de organización.* Y también, a través de los principios de organización y de esa transferencia de tecnología, se transfiere otra serie de cosas, que tiene que ver con la discriminación de la operación comunitaria de los otros tipos de trabajo en los barrios. A medida que se va transfiriendo, va surgiendo como ejemplo concreto una suerte de *diferenciación en acto* respecto a los otros modos de trabajo comunitario, como el asistencialista, el clientelista o el de la animación. Por ejemplo: cuando uno está haciendo la transferencia en el momento de la cogestión, establece el modo en que se convoca. El modo en que se convoca no es a cambio de nada, ni tiene características sectoriales. Es decir, es amplio, se convoca a todos. Se establece desde un principio de neutralidad, y el objetivo es atender una necesidad. Esto no sólo transfiere la forma en que se hace la convocatoria, sino la ideología misma del trabajo, es decir, transfiere en acto elementos éticos que subyacen a la operación. Y permite, ustedes se van a dar cuenta en el curso de la operación misma, a aquellos que están haciendo la cogestión, aquellos del barrio que están participando cogestivamente, les permite entender que esto es distinto a otras formas de convocatoria. Les permite diferenciarlo del puntero, les permite diferenciarlo del asistencialista, les permite diferenciarlo del funcionario que busca su propio beneficio. Pero eso es en este momento. Sólo debe terminar la parte cogestiva cuando está planificada la diferenciación del rol del operador de las otras formas de trabajo. El momento de la cogestión termina cuando el grupo considera que ha logrado transferir la especificidad de la operación. Este es un

primer criterio de evaluación para dar los pasos de cierre de esta etapa. Y el segundo criterio es cuando los partícipes del barrio comienzan a vincularse y a hacer nuevos enlaces y emprendimientos más allá de la presencia de los operadores, básicamente en ausencia de estos. Es ésta una clara señal de que ha sido transferido algo del orden de la tecnología, para que ellos puedan cogestivamente seguir con la atención de sus necesidades. El grupo de operadores debe ser capaz de leer esto y *correrse*, no obstaculizar estos procesos.

Hay una tercera cuestión en esto, y es que haya un grupo que *pase la posta*. Porque también puede pasar que haya gente que no haya entendido, que haya gente que no pueda diferenciar o discriminar distintas cosas, que *no puede hacerse cargo*. Esto puede pasar por cuestiones personales, grupales, institucionales, etc.

C)

El tercer momento es el de la autogestión. El momento de la autogestión es cuando uno se tiene que ir, obviamente. Y esto era lo que yo decía, la dificultad en la operación comunitaria de cerrar el proceso. Esto sucede porque implica, para el grupo de operadores dos cosas muy duras de ser asumidas.

Una, es reconocer que el grupo terminó, que no hay más grupo, en tanto y en cuanto ha finalizado la tarea, no hay más tarea. En consecuencia, como son grupos centrados en la tarea, no hay más grupo. No es que no haya más amigos, que no se puedan juntar..., no tiene nada que ver con eso. Pero el grupo, como grupo de operación comunitaria centrado en la tarea terminó, porque terminó la tarea. Esta es una cuestión.

La otra cuestión que aparece es el desligamiento del barrio y de las personas con las cuales trabajaron. También insisto en lo mismo, no es que no los puedan ver más, es que terminó el encuadre desde el cual los operadores se vincularon con las personas del barrio, que es hacer el trabajo comunitario con ellos.

Estas dos cuestiones son muy duras, y representan la mayor dificultad del Nivel III. Este tercer momento implica completar la instancia de la transferencia tecnológica. No siempre se logra en su totalidad, porque nosotros estamos acá en una experiencia de aprendizaje en la cual no tenemos mucho tiempo, no tenemos un año o dos años para hacer la operación. Es una experiencia acotada marcada por el hecho de su encuadre, una capacitación, así que la transferencia se hace en términos de potencialidad, a veces nos sale mejor, a veces no nos sale tan bien. Pero ése es el principio desde el cual se funciona. Para lograr hacer una transferencia que realmente sea potenciabile para la comunidad y le pueda servir para continuar *por la propia* se requiere no menos de un año de trabajo. Y no es este el encuadre con el que estamos trabajando en el curso.

Recuerdo el trabajo que hicimos en el Barrio Don Fabián cuando empezamos ahí con ese grupo inicial. Ahora está Eugenia acá coordinando grupos de operadores, bien ella viene de esa experiencia. Primero se hizo una operación como parte del Nivel III, después se siguió trabajando, y como a los ocho, nueve meses nos encontramos con el lugar en el que estaban los adolescentes del barrio. ¿Fue así? (a Eugenia).

(Eugenia) – Sí.

El barrio nos llevó al lugar donde tenían escondidos a los adolescentes, prácticamente escondidos, a los nueve meses de que estábamos trabajando. Era obvio que no confiaban mucho en nadie al inicio y que alguna razón los llevaba a protegerlos de los desconocidos. Esto determinó que no se pudiera trabajar con los chicos, sino con los vecinos adultos, hasta superados todos los pasos que nos volvieron “*confiables*” para ellos. Como operación comunitaria plantear un inicio que se propusiera trabajar con adolescentes hubiera sido un grave error, porque el barrio los escondía, y los escondía con razón⁶. Pero sí, claro, se podían hacer muchas cosas.

Entonces, digo, establecer por ejemplo como objetivo una transferencia con los adolescentes del principio de defensa y de sus derechos no era una operación. Era una operación, diría yo, muy importante y muy trascendente, y atendía realmente una necesidad, pero no era la necesidad que aparecía como emergente en el barrio. El barrio ya tenía una forma organizada de defenderse, que no era muy buena pero era la tenían, y no estaban dispuestos aún a cambiarla. Era así. La protección de los adolescentes se hacía escondiéndolos durante el día, pues en la noche no entraba nadie y eran estos mismos chicos los que rondaban, cuidaban y mandaban en el barrio. Eran su patrulla.

Entonces, este tercer momento de la autogestión tiene sus vicisitudes. A veces lo vamos a lograr, a veces no tanto. Quedan transferencias parciales, en fin.

Bueno, estos son los tres momentos. Es función de la coordinación en estos tres momentos ir señalando los obstáculos propios de cada etapa y de ir demarcando el cierre de cada uno. Su quehacer se centra entonces en ir señalando el momento adecuado del paso de uno a otro. Lo tiene que hacer a partir de algunos criterios objetivos; es decir, el paso de la dependencia hasta la autogestión tiene que ver con la posibilidad de sumar gente del barrio a las actividades que supone la intervención. Y tiene que ver con la posibilidad de haber establecido una base, que en el barrio los conozcan y que los conozcan por el nombre, que tengan acceso a las familias y a las casas, por ejemplo. Los coordinadores deben ir *leyendo* toda una serie de condiciones que ya tienen que estar logradas para poder pasar luego a la autogestión. Y el paso de la cogestión a la autogestión tiene que ver justamente con estos criterios que mencioné anteriormente. Esto es lo que se va a ir evaluando aquí, en las reuniones de los sábados, en las reuniones de grupo coordinados y en el espacio plenario de conceptualización.

LO AFECTIVO EN LO GRUPAL: PREJUICIOS Y DISCURSOS

En este tipo de funcionamiento grupal, por otro lado, ustedes se van a encontrar con que el grupo pasa por distintos momentos en torno a **su afectividad**. El grupo no siempre pasa por todos los estados afectivos, pero puede pasar por distintos momentos. Hay momentos de vinculación *al* grupo y de dependencia *con* el grupo; hay momentos que se establecen en base a liderazgos fijos. Hay momentos en que el grupo se libera; hay un momento en el que el grupo se distiende, mientras que en otros el grupo pasa por picos límites de presión, en que los miembros están muy tensionados. Las personas que trabajan en el grupo, en general, van siguiendo el ritmo del grupo y, otros, los

⁶ La policía y otros grupos tenían por modalidad acusar a los adolescentes del barrio de todo cuanto ocurriera por la zona, *levantándolos* de la calle sin demostración ni prueba algunas, ante cualquier conflicto, destrozo o delito que ocurriera en las inmediaciones o incluso en el centro de la ciudad.

menos, no. Digamos, no confluyen en la misma sensación o en el mismo sentimiento respecto del suceder del grupo. Son todos diferentes sentimientos, impresiones y sensaciones no uniformes pero de lógica común, esa es la paradoja.

El estudio y la delimitación de estos fenómenos es lo que yo llamaba el tema de la reflexión sobre la tarea. Poder ir trabajando esto y explicitándolo. No para rasgarse las vestiduras, o para decir "ah..., *qué bien que estoy*" o "*que mal que estoy, y a vos qué te pasa..?*", no. No es para entrar en una cuestión de una conflictividad diaria, sino para poder explicitar los afectos que surgen en el vínculo dado por la tarea común, de modo que ésta no se obstaculice, o lo haga en la menor medida posible. Nada más que para eso.

La otra cuestión que aparece acá, y con esto creo que más o menos voy terminando, es que los grupos no constituyen algo cerrado y único. Hay una, yo diría, una tendencia a pensar que el grupo debe ser algo *armónico*. Creo que el otro día lo discutía con alguno de los grupos con los que estuve haciendo la devolución de su trabajo escrito de diagnóstico de uno de los barrios (realizado en el Nivel II meses antes). **Tanto la comunidad como el grupo de operadores, porque estamos funcionando bajo el mismo principio, no son algo cerrado, construido y terminado. Es un *haciendo*, es decir que no constituye algo *terminado*.** Por lo tanto, como principio, esto establece que el devenir afectivo y vincular de todo grupo siempre está en construcción. Lo que caracteriza a esa construcción es que no se equilibra nunca. Por lo tanto, **si algo se puede aseverar de un grupo es que es una *unidad conflictiva*.** No conflictiva en el sentido de que está bien que se peleen (digamos que eso no está ni bien ni mal), sino en el sentido de que se establecen situaciones en las cuales hay *tensión*. **El principio de funcionamiento del grupo no es la armonía, es la *tensión*.** O si quiere la tramitación de la tensión grupal acumulada. Lo mismo ocurre en la comunidad.

Esa tensión está expresada en una comunidad cualquiera por las **necesidades** afectivas, intelectuales, y demás, es decir, por las necesidades que tiene cada grupo y cada persona. Y en ese punto **no hay un modo de funcionamiento ideal**. A esto es a lo que me refería cuando decía que por esto van a pasar todos, o gran parte, y que las cosas que les pasan al grupo no son malas, ni están mal. Pero sí es cierto que hay una tendencia a creer que, como todo *debe* estar bien, lo que pasa, "*lo malo*" que pasa (porque así es como es tomado) no debe ser visto desde afuera, debe quedar para lo olvidable, lo no compartible, porque *está mal que uno se pelee, piense distinto, etc.* Pero lo que se siente como malo del grupo es ocultado o forma parte de lo no dicho. Entonces *cuando yo no tolero a una persona del grupo, o no me la banco, o no me banco al coordinador, o no me banco a la coordinadora, o no me banco con los otros, o rezo a dios para que no me toque de compañero tal o cual...* (risas), *creo que eso es malo, que lo grupal es conflictivo-malo...*

Todo este tipo de cosas forma parte del funcionamiento grupal, y tiene que ver con una cuestión que es muy importante y que es lo que intento transmitir ahora. En lo grupal, el principio de funcionamiento que ordena la lectura del coordinador está en el circuito de las tensiones. Pero qué pasa. Si la tensión, o lo que es tensionante para los miembros del grupo, no se trabaja, no se motoriza la dinámica grupal; ocurre lo contrario, se cristalizan las diferencias. El grupo se estanca en esos niveles de conflicto. Esos niveles persisten, y mientras persisten, hay zonas de lo no dicho. Siempre esto va a pasar, es ineliminable. No es que el grupo va a decir todo, o pueda decir todo, o que sus

integrantes se puedan decir todo..., no. Eso no va a ocurrir nunca. Pero sí es cierto que hay ciertos niveles de funcionamiento en los cuales hay más de lo dicho o hay más de lo no dicho. Y en este punto van a aparecer también una serie de formas de funcionamiento del grupo, de acuerdo a sus posibilidades de explicitación.

Cuando en un grupo lo no dicho supera lo efectivamente explicitado respecto de los sentires y sensaciones de los miembros del grupo, o cuando la tensión contenida en ellos es demasiado inundante y no tramitada, el grupo se paraliza. Generalmente, toma la forma -más o menos anárquica y confusa- de la desidia, la improductividad, el cansancio, la resignación y la desesperanza sobre el futuro. Es la forma más usual con la que el grupo esconde su verdadero problema: la imposibilidad de confrontar sus diferencias. Sin embargo, ésta es una dificultad y sólo eso. Lo que vuelve verdaderamente improductivo a un grupo es su funcionamiento cuasi-armónico, sin tensión ni sentimientos puestos a la tarea. En ese caso el grupo simplemente se muere.

¿Ya están cansados? Yo estoy transpirando como perro porque estoy engripado, pero todavía me queda un poquito de resto. Cinco minutitos para esto. Cuando el grupo desarrolla un **funcionamiento conspirativo** respecto del afuera en cualquiera de sus formas, es decir, sea ubicado *el Mal* en la gente del barrio (o en alguno/s de sus líderes), en la institución en la cual están haciendo la capacitación (la Universidad o la Facultad), en la teoría de la operación, ya sea que lo ubiquen en alguna figura en especial de la capacitación, en fin, sea dónde sea... (y quiero dejar algo en claro, siempre esto se basa en razones en las cuales afirma su posición de crítica todo o parte del grupo; se sostiene en puntos de fisura, pero, para esto, parte de la idea de que lo criticado le imposibilita la acción, lo neutraliza, lo que es verdad, aunque en otro sentido del enunciado. Es importante destacar entonces que no necesariamente surge de la nada, ni estoy diciendo que sea "mentira", todo lo contrario) esto lleva al grupo a **omitir toda una serie de procesos internos a su funcionamiento vincular**. Si el grupo continúa con esa imposibilidad de compartir entre sí y con el afuera lo que le sucede, en general lo que ocurre es que hace una aceptable relación con la tarea, y desarrolla un "como si" respecto al relato de la tarea. Esto suele suceder. Aparecen como grupos ideales, se presentan ante los otros como grupos ideales. Entonces cuentan *todo lo bueno* que pasó en el barrio, los avances en la operación, etc., y omiten que se desencontraron para ir, que los sacaron corriendo de una parada de micro, que no se pudieron reunir en el último mes y que no han podido escribir un renglón de lo hecho (risas ... silencio).

Otro modelo es cuando el grupo establece un modo de funcionamiento que no es bueno con la tarea, pero "con" tarea en marcha, o sea, no aletargado. Tienen dificultades, dicen que les cuesta insertarse, que el barrio no es receptivo, que es difícil el trabajo y que lo sienten como virtualmente imposible. O que va a llevar mucho esfuerzo: Lo que aparece como lo más difícil es la tarea. Aparece un dibujo en el "como si", no respecto del funcionamiento grupal, sino que aparece un "como si" respecto de la tarea. ¿En qué sentido lo digo? En que se hace una narración del trabajo presentando las vicisitudes que les fueron ocurriendo en el trabajo. "Bueno, esta semana fuimos al barrio, y conocimos a Pirucho, que nos dió un montón de datos sobre el barrio, nos pasó

una revistita en la que estaba la historia, y ..." Y no cuentan la otra parte, que los corrieron los perros, que apareció una dificultad, que un puntero les dijo que no se aparezcan más..., bueno. Y el grupo ahí se refuerza, es decir, logra explicitar su suceder omitiendo lo disonante. Lo que pasa es que siempre esto es rotativo. Todo esto son modos de funcionamiento.

¿Por qué la idea de transmitir lo que hemos venido observando estos años? ¿Por qué la idea de compartirlo con ustedes? Porque parece que así como nosotros pretendemos que ustedes trabajen de un modo participativo, también nosotros hacemos participar de nuestro modelo de análisis para con ustedes. Podrán observar en sus propios grupos y en los de los compañeros de los otros estos mismos fenómenos, básicamente en la instancia del plenario durante todo este nivel.

Este modelo de análisis se desarrolla mucho más cuando la tarea es la operación misma, que cuando se hace el diagnóstico. En el caso del diagnóstico prácticamente no aplicamos este modelo, porque la tarea del diagnóstico es una tarea muy particular, en la cual el grupo no se constituye en torno a una tarea de hacer una intervención comunitaria, sino de hacer una serie de tareas de relevamiento y de entrevistas en profundidad, en un corto, muy breve lapso. Y tiene entonces características muy distintas, especiales.

Cuando la tarea decididamente va mal, no avanza, la pregunta que debe surgir es sobre lo no captado, lo no visto, algo casi siempre obvio pero no observado por el equipo. Aquí es donde debe emerger la figura de la coordinación. Generalmente estas situaciones se dan más en grupos apresurados. Uno se percata de que algo no es captado porque, por ejemplo, plantean una reunión y no va nadie. A la siguiente van a las casas, y la gente les dice que quiénes son, de dónde vienen..., es decir, la gente se persigue con esto. Cuando empiezan a pasar estas cosas y la tarea ya no es muy buena en productividad y en capacidad de vinculación y empatía, aparecen dos formas posibles de funcionamiento, en general. Un modo de funcionamiento, es aquel en el cual el grupo *se pincha*. Del grupo apresurado al aletargado hay un solo paso. En general, lo que los aguanta en situación y los previene de no pincharse es la gran ansiedad que tienen. Pero puede pasar que el grupo se pinche y es el momento en que suele perder integrantes. Esto ha pasado en términos, por ejemplo, en grupos de ocho que quedan cuatro o cinco, y estos cuatro o cinco no se pueden reunir nunca...; la tarea va mal. Hablan de lo que les va mal en la tarea, dicen "*los que nos pasó es esto., esto y esto otro*" -y hay una dificultad, y sólo se resuelve si se trabaja esa dificultad- en poder decir qué les pasa a ellos, por qué creen que va mal, las intenciones que tenían, las fantasías que se habían hecho y no se cumplen. El grupo se pincha sólo si no se pueden trabajar las sensaciones y los sentimientos que provoca la dificultad en la tarea. Y esto va a pasar muchas veces, que haya dificultad en la tarea, es algo de lo más normal.

La comunidad no lo recibe a uno con los brazos abiertos, aplaudiendo y gritando a viva voz: "*¡qué bueno que vienen los operadores!*". Al principio, esto ya lo vieron en el diagnóstico, hay una primera recepción barrial de estilo resistencial; a veces no, porque están acostumbrados a que *caiga* gente, pero en general y, sobre todo, en algunos barrios, la gente lo mira a uno como diciendo "*¿y éste qué hace acá?*". Y los empiezan a probar, empiezan viendo si siguen yendo, si no van, si van, con quién hablan.

La otra posibilidad cuando la tarea va mal, es que el grupo se vuelva *analítico*, pero que no se pinche. Es decir, que pase a hacer una actividad de este tipo, se pone obsesivo. Y empieza a reflexionar, y hace un trabajo de lo que le fue mal, y es muy válido. Son de los mejores informes. El análisis de por qué la operación no salió, o salió defectuosamente, o hubo muchos problemas, suelen ser los mejores trabajos en términos de la comprensión de lo que es la operación comunitaria, de lo que es hacer la operación, que es a partir de un análisis crítico.

Lo que sucede es que en la primera ocasión, del grupo que se pincha, es muy difícil autocríticarse, entonces se disgrega. Pero cuando el grupo logra tener una capacidad de autocrítica buena, resultan ser estos los mejores trabajos escritos. En términos de la conceptualización de la operación comunitaria, los mejores trabajos que hemos tenido provienen, en parte, o bien de estos grupos, o bien de los grupos de acción para la reflexión, cuando se les da tiempo para hacer el informe (dos o tres meses, a partir de unos 45 a 60 días pasado el cierre de la operación). Porque recuerdan que les contaban que no podían intentar desde la acción objetivar lo que hacían, pero son los mejores trabajos. Estos grupos hicieron tantas cosas, trabajaron tanto, tienen tanto material, que si les das tiempo pueden hacer un buen informe. Y en el caso de los retardatarios, es a partir de la posibilidad de autocrítica. Son trabajos muy autocríticos, donde después es necesario bajar la gran autoexigencia que se autoimponen. Les tenés que decir "*bueno, pero...*", porque son hipercríticos, se pasan de rosca. Necesitan explicar todo lo que hicieron mal. por lo cual la comunidad no los recibió, lo hizo a medias o lo que fuera.

REGISTRO Y SISTEMATIZACION DE LA TAREA Y DE LA DINAMICA GRUPAL

Todo esto que les cuento, tiene una serie de formas de registrarlo y sistematizarlo. Nuestro estudio de los modelos de funcionamiento grupal se prueba mediante el estudio de los distintos registros. Surge con el interrogante de cómo el grupo empieza a funcionar alrededor de lo que pasa en la tarea, en general desde la coordinación lo visualizamos a través de los informes y a través de los datos de las crónicas. Y voy a terminar con eso: los principios de registro de la tarea...; cómo se registra la tarea.

La tarea la vamos a registrar en parte con **las crónicas** que ustedes hacen en la postarea. Es decir, el relato de lo sucedido en el día de trabajo y los sentires y sensaciones asociados a ellos. Eventualmente, alguna reflexión. Este es el primer principio de registro, el registro de la actividad, de la actividad misma. La crónica.

El segundo es el registro de las reuniones del equipo, **las actas**. Acá en el acta tendríamos que trabajar cómo hacerla, qué sirve del acta como material de trabajo, y para eso debemos considerar para qué fin vale la pena tener escrita una buena acta de reunión. Porque en general hay dos tipos de acta, el acta descriptiva de lo que pasó, y el acta armada, armada con posterioridad, dibujada a más no poder.

A diferencia de la crónica, el acta se debe realizar *durante* la actividad, que en este caso es la reunión, no es adecuado hacerla después de la misma. La crónica es después de la actividad, y si no escribe nada durante la actividad, mejor. A no ser que anoten una calle, no sé, ese tipo de anotaciones, no me refiero a eso. Pero la crónica es posterior,

el acta no. El acta no tiene que ser posterior, porque el acta intenta reflejar lo que pasa en la reunión. No sólo en términos de contenido de tipo “*hablamos sobre cómo íbamos a hacer...*”, sino del funcionamiento grupal. Si no se la redacta durante y no sirve para describir lo que sucede, a ustedes no les sirve el acta. No sirve anotar en el acta sólo lo que planificaron, o lo que hicieron, o lo que se habló, o el contenido de lo que se habló, porque eso ya lo tienen ustedes. El acta no contribuye en eso, ¿se entiende lo que digo? Es decir, si ustedes mismos se van haciendo sus anotaciones, o van registrando mentalmente lo que hay que hacer, entonces el acta no brinda algo nuevo. El acta sirve en términos de que a ustedes les permite ir viendo, por la propia mirada y con la coordinación, pero incluso entre ustedes mismos, qué es lo que va pasando en el grupo. De modo que el acta tiene que permitir hacer una lectura de la dinámica y las formas, el encuadre, el espacio y el tiempo, etc., no sólo una descripción de los contenidos vertidos en la reunión. Por ejemplo, ver cuándo nos reunimos, a qué hora nos reunimos, a qué hora y en medio de qué tema dejamos de hablar e hicimos un recreo. A qué hora retomamos, cuánto duró la reunión, en qué día nos reunimos, si antes de la tarea o después de la tarea. Es decir, si fue una reunión de planificación para ir después al campo, o si fue una reunión posterior para analizar lo que pasó.

(Participante) – Es un registro para después...

Si el acta está bien hecha, constituye ya el informe de avance del trabajo. Si ustedes logran construir con el acta un modelo de registro de lo que va pasando en el grupo y de los contenidos en sí, de la planificación, de la elaboración de lo que pasó, con armar las actas y con darle continuidad ya tienen el avance del trabajo, es una herramienta.

Pero para eso el grupo debe poder primero rotar la función. ¿Por qué rotar la función? Porque cada uno de nosotros tiene sus zonas oscuras, y hay cosas que les llama la atención y otras no, o anota unas cosas y otras no, selecciona. Es imposible escribir todo lo que pasa, lo que sucede, lo que no se dice, lo que se dice, las miradas..., es imposible abarcar todo, entonces uno selecciona, esto está claro. Pero si rota en la función, la toma del acta le va a dar al grupo la posibilidad, además, de pensar en otro nivel de análisis.

Y la segunda cuestión respecto de las actas es que si la función es rotativa y ustedes logran ir trabajando en términos de darle continuidad al trabajo desde esta reunión, desde esta acta, ustedes pueden en la siguiente reunión tomar el acta anterior y continuar. Y no hacer un efecto de montante afectivo, un sentimiento de que siempre están sobre lo mismo. Es decir, le pueden dar continuidad a la reunión.

El otro registro, además de las crónicas y de las actas son las **producciones escritas** respecto de la planificación. Por ejemplo, cuando se organiza una actividad y se escribe la fundamentación de por qué se hace esa actividad, es necesario pensar un objetivo, se van a planificar actividades y se van a ver una forma de evaluación. Esto es formalizado gracias a que el grupo como tal tiene que sistematizarlo y acordarlo en un

escrito. Toda actividad que ustedes hagan en el barrio, me refiero a actividades de operación, no de ir a visitar, toda actividad que hagan en el barrio se planifica. ¿Cómo se planifica? Pensando en una fundamentación para eso. La fundamentación tiene que describir someramente el proceso de producción participativa de la necesidad que supuestamente se va a atender, con qué recursos van a realizar eso. Un objetivo de esa intervención. Fundamentación, objetivo, actividades y evaluación.

Cómo van a evaluar lo que hicieron. Esto no lo hagan muy teórico, tiene que ser muy práctico, muy fácil. Cómo vamos a evaluar la actividad? Por su calidad de participación en los miembros convocados de la comunidad, por la eficacia lograda en la actividad, por el respaldo obtenido, etc. Supongamos que la actividad consiste en convocar a una reunión de vecinos para constituir el centro de fomento. La evaluación es muy simple: cuántos vecinos fueron. Es decir, no tiene una cosa muy elaborada, pero sí a ser pensada en común antes, en la planificación previa. Estos escritos son una herramienta fundamental para ustedes, para después poder evaluar el trabajo en su conjunto, y constituyen -junto con las actas- la herramienta para la construcción de los informes.

Lo último que queda como elemento de registro, son todos los papelitos y las demás formas de información que se hagan para convocar a los vecinos. Si hacen un afiche, o si hacen una gacetilla, o si hacen unos carteles, en fin, ese material. En esto, en este tipo de materiales o documentos siempre establezcan un principio de evaluación sobre ustedes en el barrio. Si hacen una reunión de vecinos, al final den un tiempo para que ellos digan qué les pareció la actividad. Háganlos participantes, que ellos también participen de la evaluación.

No sé, ¿alguna cosa más queda? (pregunta a los coordinadores del curso)

Si ustedes logran sistematizar las distintas formas de registro, el trabajo de elaboración de la operación comunitaria es mucho más sencillo. Son dos reuniones de tres horas para hacer la conclusión y para elaborar la evaluación general, y lo demás ya está armado. Por que si es difícil salir del barrio no es menos complejo cerrar un informe de lo realizado, porque cuando el grupo dice terminamos, está diciendo dos cosas claves: tarea cumplida ... y, a la vez, grupo finalizado.