

## ***APORTES PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN TALLER***

Lic. Adriana Careaga, Dra. Rosario Sica, Dra. Angela Cirillo, Dra. Silvia Da Luz

*8vo. Seminario-Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC)  
2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC*

Octubre 5,6 y 7, 2006

## *Unas breves palabras iniciales*

*Este trabajo elaborado colectivamente no pretende brindar recetas ni soluciones mágicas para el diseño e implementación de talleres. Simplemente recoge sugerencias de diversas fuentes bibliográficas para orientar la puesta en marcha de talleres que variarán de acuerdo a las necesidades, expectativas y objetivos de los organizadores y de los participantes, en contextos específicos en los cuales se organicen.*

## **SUMARIO**

- 1. El aprendizaje en pequeños grupos**
- 2. Definiciones previas**
- 3. Principales características del taller**
- 4. El papel del facilitador y el de los participantes**
- 5. Roles establecidos y roles espontáneos**
- 6. Manejo de conflictos**
- 7. Como diseñar un taller de aprendizaje**
- 8. La importancia del plenario**
- 9. Como evaluar**

**Bibliografía**

**Anexo**

## 1. EL APRENDIZAJE EN PEQUEÑOS GRUPOS



El aprendizaje en pequeños grupos es una metodología participativa que permite un aprendizaje activo por parte de los integrantes, que pueden organizarse de diversas maneras, para sesiones de estudio, de intercambio y de reflexión grupal, para realizar un trabajo en equipo, para elaborar una monografía etc.

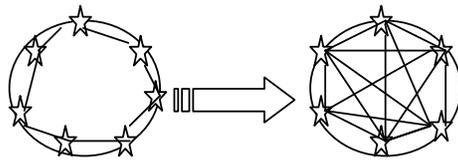
**Qué es un grupo?** Según Pichon Riviere *“El grupo es un conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio, y por su mutua representación interna, que se propone de forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad”* (en Pavlosky y ot., 2000:324).

En términos generales podemos entender a un grupo como un conjunto de personas ubicadas en un espacio y un tiempo determinados, en base a ciertas pautas de funcionamiento consensuadas y orientadas al cumplimiento de un objetivo común.

Etimológicamente la palabra grupo es de origen reciente. Proviene del italiano *Gropo* o *Gruppo* cuyo sentido fue en un primer momento “nudo” y solo más tarde va a hacer alusión a conjunto-reunión. Los lingüistas lo derivan del antiguo provenzal *gropinudo* y suponen que es un derivado del germano occidental *Kruppo*-Masa redondeada, originándose este último significado de la palabra círculo. Es así que desde el punto de vista etimológico se estarían planteando dos campos de acción: el del nudo y el del círculo. Esto nos remite a la idea de abordar a los grupos desde sus complejidades, desde sus nudos, pero también desde sus producciones de efectos singulares e inéditos, sus círculos. (Del Cueto A.M. y Fernández A.M. en Pavlosky y ot. ,2000: 49)

Un grupo no es una suma de personas, sino las interrelaciones que ellas construyan. Como dice Gibb (4) “*un grupo no nace, se hace*”. Así, en la conformación de estos grupos hay una primera instancia en donde se produce una cierta “serialidad” (6) donde habría una serie de personas pero no aún un grupo. Esa serialidad se manifiesta a través de las miradas de los diversos integrantes hacia el coordinador. Es parte de la función de éste, desarrollar estrategias que desplacen estas miradas hacia los propios integrantes del grupo, para propiciar la manifestación de la interacción grupal y la conformación de lo grupal.

Si graficásemos el concepto sería de esta forma:



**De la suma de individualidades a la interacción**

## 2. DEFINICIONES PREVIAS

Comúnmente se utilizan los términos *taller* y *seminario* de manera indistinta o en forma conjunta para definir una instancia de trabajo colectiva. Si bien tienen sus similitudes, también presentan algunas diferencias.

El **taller** implica como su nombre lo indica, un lugar donde se trabaja y se elabora. Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo. Se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión. Predomina el aprendizaje sobre la enseñanza. Se trata entonces de un *aprender haciendo*, donde los conocimientos se adquieren a través de una práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes. Es una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta.

El trabajo tiende a la interdisciplinariedad y posee un enfoque sistémico, lo que significa que la realidad no se presenta fragmentada.

El **seminario** se utiliza en niveles superiores de enseñanza y tiene por objeto la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificadas (workshops). Constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo porque los integrantes no reciben la información elaborada, sino que la buscan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca. El tamaño de los grupos para un seminario va desde un mínimo de cinco miembros a un máximo de doce. El seminario puede trabajar durante varios días hasta culminar su tarea. Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.

### **3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL TALLER**

La utilización de este método tiene como cometido dar respuesta a preguntas planteadas en las consignas de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros del grupo, para llegar a una toma de decisiones colectiva.

Además, promueve el desarrollo de varios saberes: cognitivo, operativo, relacional (saber escuchar, planificar con otros, tolerar las opiniones de los demás, aprender a coordinarse con otros, tomar decisiones de manera colectiva, sintetizar, diferenciar entre información relevante y no relevante...) por lo cual se transforma en un método de aprendizaje muy relevante para el desarrollo de competencias profesionales, ya que:

- Se basa en la experiencia de los participantes.
- Es una experiencia integradora donde se unen la educación y la vida, los procesos intelectuales y afectivos.
- Está centrado en los problemas e intereses comunes del grupo.
- Implica una participación activa de los integrantes.
- Puede utilizar diversas técnicas, especialmente la discusión en grupo.

### **USOS ESPECIALES**

- Permite analizar los problemas de la práctica y encontrar soluciones.
- Adapta el aprendizaje de acuerdo a las experiencias de los participantes.
- Respeta diversas características del aprendizaje de adultos.
- Utiliza la experiencia profesional de los participantes.
- Está orientado específicamente a las tareas. La tarea es convocante del grupo.
- Se focaliza en problemas pertinentes.

## LIMITACIONES

- Limitado a pequeños grupos, los grandes deben de ser subdivididos.
- Requiere de un facilitador que se pueda adaptar a este formato.
- Puede derivar en exposiciones, si el experto se adapta mal al formato.

## 4. EL PAPEL DEL FACILITADOR Y EL DE LOS PARTICIPANTES

### 4.1. EL PAPEL DEL FACILITADOR

El facilitador promueve y crea condiciones técnicas, emocionales, grupales y comunicacionales, para que circule, se procese y se desarrolle el aprendizaje. Para actuar como facilitador, se necesita la adquisición de las herramientas en base a las condiciones antes mencionadas y fundamentalmente, el saber escuchar lo que el otro necesita, con la posibilidad de anticiparse en el pedido y el ofrecer una respuesta que pueda ser escuchada.

Para poder cumplir esta función, el facilitador precisa conocer el contexto en el cual va a actuar, que está atravesado por elementos personales, institucionales, culturales y socio-económicos que determinarán su desempeño.

Es necesario tener en cuenta además, como aprenden los adultos en la participación de talleres. La experiencia de vida del adulto, las configuraciones ideológicas, los prejuicios, las formas de acercarse y percibir la realidad, pueden ser facilitadoras u obstaculizadoras de los procesos de enseñanza. El facilitador debe estar atento a las ansiedades y defensas que se ponen en juego en toda situación de aprendizaje, la tolerancia del alumno de la “posición de ignorancia”, condición indispensable para adquirir nuevos saberes.

Ante la propuesta de teorías innovadoras, el adulto suele en primera instancia adscribir verbalmente a sus postulados. Sin embargo, lleva más tiempo remover prácticas arraigadas en el transcurso de muchos años, para apropiarse de las nuevas.

Entonces, el facilitador debe considerar:

- a) el sujeto del aprendizaje: los participantes del taller.
- b) las características del objeto del conocimiento que se aborda: el objetivo, el contenido temático y las características del taller.
- c) las características de las interacciones grupales en el contexto de aprendizaje: dinámica del grupo<sup>1</sup>

y además:

- Completa la información que surja de la discusión en grupo.
- Comenta las soluciones elaboradas en el grupo.
- Estimula la reflexión.
- Orienta
- Anima
- Brinda asistencia técnica

#### **PARA REFLEXIONAR:**

**¿Promueve este facilitador el aprendizaje grupal....?**



Se puede decir mucho de un grupo observando a su líder...

<sup>1</sup> Alem B. y Delgadillo C. , 1987, *Capacitación docente: aportes para su didáctica*. Buenos Aires. Norma.

## 4.2. EL PAPEL DEL PARTICIPANTE

- Actúa elaborando
- Reflexiona a partir de su propia experiencia y de la experiencia de los otros.
- Interactúa con los demás.

### PARA RECORDAR



### UN TALLER CONFORMA UN GRUPO DE APRENDIZAJE

*Tanto el facilitador como los participantes conforman un grupo de aprendizaje con características propias. El facilitador de un taller no se vincula con un integrante del grupo en particular, sino con el conjunto de ellos buscando interrelaciones.*

## 4.3. FACTORES DE MADUREZ EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Para que un grupo funcione adecuadamente de acuerdo al objetivo que tiene planteado y muestre un mínimo de operatividad se requieren una serie de factores:

1. Realización de los objetivos, identificación y logro con las tareas planteadas.
2. Compromiso de los integrantes.
3. Actividad real en las tareas designadas.
4. Capacidad de negociación de los integrantes para discutir las limitaciones de las tareas a cumplir.
5. Adaptabilidad a las modalidades de trabajo y características personales de cada uno de los integrantes.
6. Destrezas en la comunicación, que permitan que cada participante exprese su opinión sin perjuicios de sus jerarquías o experiencias profesionales.

7. Capacidad de autocrítica como consecuencia de reflexionar sobre la propia realidad, a veces alejada de los propios deseos y revisar sistemáticamente todo lo que se puede mejorar.

## 5. ROLES ESTABLECIDOS Y ROLES ESPONTANEOS

En todos los grupos y equipos de trabajo se observan roles formales o establecidos por la propia jerarquía, en función de las tareas, como también ciertos papeles informales o espontáneos que responden más específicamente a comportamientos y personalidades.

Para Pichón Riviere, el grupo se estructura sobre la base del interjuego de mecanismos de asunción y adjudicación de roles. El concepto de rol, se asocia a la tradición dramática, como el modo de identificarse imaginariamente con un personaje, así como un rol en una obra teatral existe independientemente del actor que lo encarne. El rol también alude a la posición que cada uno de los integrantes de un grupo ocupa en esa red de interacciones, la que estará a su vez referida a la biografía de esa persona y a su forma de inserción en el grupo (Pavlovsky y ot.,2000:57-59).

Entre los **roles establecidos** se pueden señalar:

1. *Líder*, orienta y guía al grupo en su trabajo para cumplir el objetivo propuesto. Gibb habla de *ambiente de grupo* para designar las acciones de los líderes y distingue cuatro: i) autocráticos ii) paternalistas iii) permisivos iv) participativos.

En los ambientes autocráticos y paternalistas las decisiones son tomadas por el líder quien es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad o coordinación exterior. En general, las técnicas y acciones de los líderes autócratas y paternalistas son semejantes. Sin embargo, lo que difiere son los motivos. Mientras que el autócrata toma las decisiones sobre sus propios intereses o de intereses especiales fuera y dentro del grupo, el paternalista actúa según los intereses del grupo tal como él los interpreta. En ambos ambientes, el crecimiento y el desarrollo se producen en los líderes y no en los miembros del grupo. A fin de crecer, los integrantes deberían tomar decisiones, cometer errores y aprender de ellos.

Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, que es aquel que deja que las cosas sucedan sin una guía. Esto conduce a experiencias grupales insatisfactorias

ya que no se produce un aprendizaje grupal en el sentido que no se toleran las diferencias individuales.

En el grupo que actúa por participación, los integrantes trabajan de forma conjunta para lograr una máxima cohesión. En los tres tipos de grupos descritos anteriormente, el ambiente estaba determinado por el tipo de liderazgo que se desarrollaba. En cambio, en el grupo que actúa participativamente el ambiente está estipulado por el grupo mismo. La importancia está dada al mayor crecimiento y aprendizaje de sus miembros, en donde ninguno de ellos es líder, sino que el *liderazgo es distribuido*. El grupo trabaja por consenso y trata de obtener un elevado grado de relaciones interpersonales agradables que posibiliten una adecuada resolución de problemas.

Los líderes democráticos son aquellos que confían suficientemente en las habilidades de los miembros del grupo como para estar seguro que adoptarán decisiones adecuadas, que a la larga son mejores que cualquier líder único por más grande que sea su sabiduría.

Aparte del liderazgo, en los grupos se visualizan a menudo otros roles:

2. *Escribas*: personas que enfocan su accionar a tareas administrativas. Su papel es de soporte y son muy válidas para el funcionamiento del grupo.
3. *Animadores o representantes del grupo*: Adoptan un papel reivindicativo del grupo en propuestas de organización de las tareas comunes. Tienen facilidad de palabra y energía.
4. *Miembros activos*: Son la mayoría de los integrantes del grupo que asumen diferentes tareas en función de sus aptitudes.

Los **roles espontáneos** son consecuencia de los caracteres y actitudes de los diferentes integrantes del grupo. Desde un punto de vista psicológico estos papeles son muy interesantes porque muestran la personalidad de cada participante. Los roles espontáneos más frecuentes son:

1. El **líder espontáneo**: controla y coordina los recursos, habilidades y conocimientos del grupo. Establece el equilibrio entre puntos fuertes y débiles del grupo.
2. El **agitador**: mantiene en movimiento al equipo y es un buen conductor hacia los objetivos, pero también es muy competitivo, intolerante e impulsivo.
3. El **desafiante**: se opone de manera sistemática a todo, pero sin embargo genera gran cantidad de ideas, aunque a veces resulta poco práctico y muy resistente a la persuasión de otros.
4. El **controlador**: es tan observador que logra una visión desapasionada del trabajo en equipo. Su espíritu crítico es bueno y detecta las posibles deficiencias. Sin embargo, es excesivamente crítico y negativo.
5. El **escudriñador**: es el vigilante de los detalles, es perfeccionista y rastrea cualquier mínimo error. Tiene gran autodisciplina, pero se queda atrapado en los detalles.
6. El **trabajador en equipo**: tiene habilidad para escuchar y empatía, aunque quizás dependa excesivamente de los demás.

Pichón Riviere destaca en el interjuego de roles que se dan en los grupos, cuatro que pueden destacarse como prototípicos: a) el **portavoz**, que denuncia el acontecer grupal b) el **chivo expiatorio**, en el que se depositan los aspectos negativos c) el **líder**, en el que se depositan los aspectos positivos y d) el **saboteador** que asume el liderazgo de la resistencia al cambio.

Es de destacar que estos roles no son fijos ni estereotipados sino funcionales y rotativos. Esto significa que en cada situación grupal una persona puede asumir un rol de acuerdo a su situación individual y a la grupal construida a partir del aquí y el ahora grupal. (Del Cueto y Fernández, en Pavlovsky y ot. 2000: 60).

## PARA RECORDAR



*La tarea que el grupo realice constituye su finalidad y se basa fundamentalmente en dos aspectos: **i) lo explícito**: el objetivo específico a cumplir y **ii) lo implícito**, el manejo de dos ansiedades básicas: el miedo a la pérdida (ansiedad depresiva) y el miedo al ataque (ansiedad paranoide). Estas dos ansiedades configuran la situación básica de la resistencia al cambio.*

*La persona que no habla intimida a los demás y limita su propio desarrollo... pero el que habla demasiado es difícil de soportar. (4)*

### **Qué debe hacer el facilitador?**

*Estar atento a estos aspectos implícitos y explícitos y esclarecer a través de señalamientos las pautas estereotipadas que obstaculizan el aprendizaje y la comunicación para promover la operatividad del grupo.*

## 6. MANEJO DE CONFLICTOS

Todos los grupos humanos presentan algún tipo de conflicto, que en algunos llega al extremo de la hostilidad.



### **Como actuar ante el conflicto<sup>2</sup>:**

1. **Ser consciente de su existencia.** Es algo tan básico que a menudo se inhibe por miedo a afrontar la verdad y se evita consciente o inconscientemente.
2. **Evaluar la situación,** el problema, las causas, etc. que han originado el conflicto.
3. **Compartir la problemática con el grupo** y elaborar soluciones posibles.
4. **Iniciar una comunicación eficaz y creativa,** sin sentirse amenazado por los juicios, el sentido del ridículo, etc.
5. **Negociar un acuerdo** común consensuado
6. **Pasar a la acción** para resolverlo.

<sup>2</sup> Martínez M. y Salvador M. (2005: 101 )

**¿Qué debe hacer el facilitador? PROMOVER EL CONSENSO**

**Como llegar al consenso**

1. Preguntar a cada miembro del grupo que piensa sobre la situación y por qué.
2. Recopilar los datos y la información para la puesta en común.
3. Identificar las discrepancias entre las diferentes opiniones.
4. Promoción de la modificación de los puntos de vista originales si hay razones convincentes planteadas por integrantes del grupo.
5. Identificar similitudes y diferencias entre los distintos puntos de vista del grupo.
6. Fomentar el deseo de escuchar activamente otras opiniones y colaborar.
7. No adoptar una actitud defensiva y evitar discusiones emocionales.
8. Ver los aspectos positivos y negativos o las consecuencias de cada planteamiento.
9. Asegurarnos de que todos los miembros del grupo participen de la discusión.
10. Tomar una decisión y llegar al acuerdo.

**Ante los problemas y/o conflictos el ser humano tiene tres maneras de reaccionar:**

- a) Huir, evadirse o resignarse.
- b) Atacar y defenderse.
- c) Afrontar la situación y comunicarse de forma resolutiva, respetuosa y honesta (asertividad).

**La asertividad** es la capacidad que permite resolver los conflictos de manera positiva y constructiva. Esta postura implica una buena dosis de autoestima, creer en los propios argumentos y defenderlos con convicción respetando a los demás con autocontrol, además de empatía, escucha activa y saber decir “no” si es necesario, sin sentir culpa por ello.

***El grupo debe satisfacer determinadas necesidades personales.***

*Toda persona necesita de la aprobación, la aceptación, el reconocimiento social, la atención, la seguridad, la felicidad, el reconocimiento como individuo, y una sensación de adecuación y de valor. Una u otra de estas necesidades puede predominar en una persona dada, en un cierto momento. En los grupos debe dedicarse una cierta satisfacción de tales necesidades. Cuando se da a los miembros, poca libertad de perseguir algunos de estos objetivos personales, se originan frustraciones. (...). Los miembros del grupo tienen que aprender a reconocer estas necesidades en los demás y a conocer y a tolerar que una cierta cantidad de esas necesidades sean satisfechas en la vida del grupo.*

*Sin embargo, la efectividad del grupo se verá afectada si alguna persona aprovecha con demasiada frecuencia al grupo para satisfacer sus móviles personales, sin respetar los de los demás. El grupo tenderá a rechazar a dichos miembros, y habrá una tensión general que conducirá a una pérdida de cooperación en objetivos comunes. La integración y el desarrollo individual tienen que producirse paralelamente con la integración y el desarrollo del grupo.*

*El grupo ideal es aquel en el cual los móviles interrelacionados de todos sus miembros son satisfechos -sin asignar una importancia excesiva a ningún individuo o móvil, y sin menospreciar indebidamente a ningún individuo o móvil- en consideración del bienestar de todos (Gibb,1996:33).*

## **7. COMO DISEÑAR UN TALLER DE APRENDIZAJE**

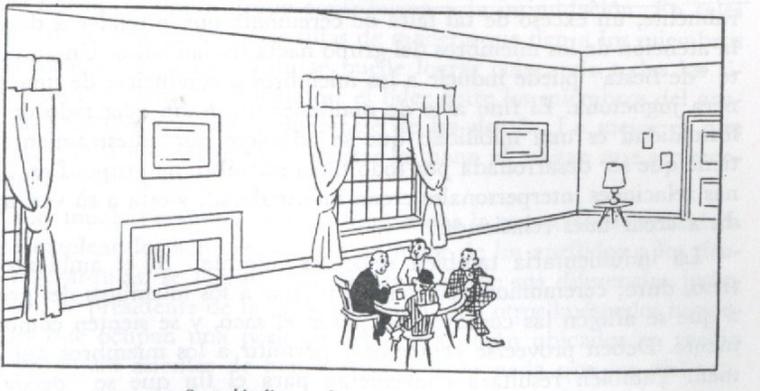
### **7.1. CONDICIONES PREVIAS NECESARIAS**

Según Gibb (1996), para desarrollar adecuadamente un taller de aprendizaje, se deben considerar una serie de aspectos, a saber:

- 1) La **creación de un ambiente físico** conducente a la resolución de problemas. Ese ambiente físico debe de ser suficientemente grande como para permitir una máxima base de experiencias y suficientemente reducido como para permitir una gran participación y un mínimo de intimidación. El ambiente ha de ser informal pero conviene evitar cualquier motivo de distracción. Por otra parte, se deben considerar aspectos tales como calefacción, iluminación y ventilación, así como conviene también disponer de mesas para que los integrantes puedan

escribir. Hay que tomar en cuenta que muchas de las barreras que se interponen a la comunicación son emocionales e interpersonales.

***Ni tan grande el espacio que intimide...***



***Ni tan chico como una "lata de sardinas"***



- 2) La **reducción de tensiones interpersonales** que suelen surgir de las situaciones de grupo. Las situaciones interpersonales amistosas reducen la intimidación. La forma en que se reacciona frente a la intimidación puede adoptar diversas expresiones: la proyección de culpa sobre los otros, menosprecio de algunos de los miembros,

generalizaciones abusivas e injustas, comentarios negativos sobre los organizadores o autoridades.

- 3) El **establecimiento de acuerdos** sobre procedimientos que tiendan a la resolución de problemas.
- 4) La **libertad del grupo** para establecer sus propios objetivos y tomar sus propias decisiones.
- 5) La **enseñanza de habilidades** adecuadas para la adopción de decisiones.

A partir de los objetivos establecidos para el taller y de la conformación del grupo y características de los participantes, se deberá preparar:

- **La tarea.** Actividad a realizar de acuerdo a los objetivos del taller previamente estipulados.
- **La organización de los grupos.** El grupo grande se divide en subgrupos, cada uno de ellos designa un secretario que tomará nota de las conclusiones parciales y finales y también se encargará de administrar el tiempo. También se designará un relator para el plenario. Estos subgrupos se instalan en los locales previstos, preferentemente tranquilos.
- **Los materiales de apoyo.** Materiales escritos, audiovisuales, etc., necesarios para desarrollar la actividad.
- **Las técnicas de trabajo grupal e individual** apropiadas para cada actividad.
- **La evaluación.** Se llevará a cabo al final del Plenario, donde se evaluará la tarea realizada mediante las técnicas que se consideren más adecuadas para el objetivo perseguido (planillas, opiniones orales o escritas, formularios, etc.) sin desmedro de las evaluaciones que se deseen realizar durante el desarrollo del taller.



### **Sugerencias prácticas**

- *Los distintos subgrupos pueden trabajar en torno a aspectos diversos de un tema. En tal caso los participantes se agrupan de acuerdo a sus preferencias y sus experiencias personales.*
- *Si se contara con asesores, éstos deben de prestar colaboración a los distintos grupos, sin distorsionar el ambiente de trabajo que se desarrolla en cada uno de ellos.*
- *Es muy conveniente que todos los subgrupos dispongan de una completa información para la consulta acerca de la indagación y análisis del tema. Los organizadores preverán una bibliografía variada y en cantidad suficiente y asequible en el momento que se la requiera.*

### **Aspectos a tener en cuenta**

*La inclusión de asesores en la conformación grupal, es un punto discutido, puesto que podría alterar en cierta forma, la dinámica del grupo.*

## LA SECUENCIA DEL TALLER

El trabajo en grupos implica una serie de pasos :

### Presentación de la actividad

Se explica a los participantes la finalidad y el aporte que hace esta metodología de aprendizaje a la formación personal y profesional.

### Organización de los grupos

Existen varias formas de organizar los grupos de trabajo en función del **tipo de actividad**. Se puede distinguir grupos que realizan todos la misma tarea o grupos que realizan actividades distintas.

### Trabajo en los grupos

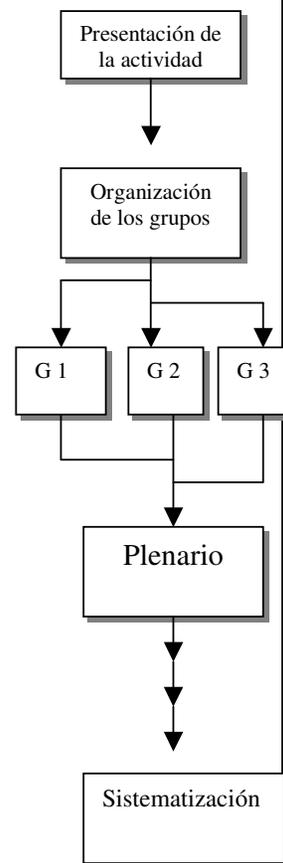
Cada grupo realiza la tarea asignada, que deberá estar especificada claramente. En esta fase el facilitador actúa como orientador, apoyando a los grupos de trabajo.

### Puesta en común o plenario

En esta etapa, un representante por grupo expone al plenario los emergentes del trabajo grupal utilizando la técnica indicada por el moderador. La presentación de las conclusiones o la síntesis de la discusión grupal, puede realizarse mediante transparencias, hojas de papelógrafo, power point. Esta forma de registro ayuda a los demás grupos a comprender y tener presente los planteos de los grupos, durante la discusión.

### Sistematización de las respuestas de los participantes

El coordinador general, teniendo en cuenta los distintos aportes grupales y los emergentes de la discusión plenaria, elabora un resumen con las ideas más importantes ofrecidas y plantea una síntesis globalizadora de la temática abordada.



## 8. LA IMPORTANCIA DEL PLENARIO

Tanto en los individuos como en los grupos, se advierte una necesidad de síntesis, de construir un todo significativo a partir de datos incompletos. El plenario finaliza con las conclusiones generales donde se realiza una construcción colectiva.

En el plenario los diferentes secretarios de los grupos, expondrán lo trabajado a la interna de cada uno de ellos, haciendo énfasis en los puntos que han generado más conflictividad o debate. Se interrogarán entre los diferentes grupos y un facilitador general, orientará la discusión.(ver características del facilitador). El plenario permite escuchar otras opiniones y posibilita la contra argumentación y la interacción. En este sentido el facilitador general cumple un papel de “*discutidor*” que analiza y sintetiza los puntos comunes y marca las diferentes planteadas por los diversos sub grupos. Se deberá cuidar especialmente que las opiniones no se repitan para no agotar la riqueza de esta instancia colectiva.

En la misma se contempla la necesidad de síntesis a través de cuatro pasos que pueden ser a su vez objeto de retroalimentación:

- a) trabajo previo en pequeños grupos recolectando y sistematizando la información disponible sobre el tema en cuestión. Esta etapa culmina con la presentación verbal o apoyada en gráficos o esquemas explicativos necesarios.
- b) cada pequeño grupo presenta sus conclusiones a los demás en un tiempo pre establecido.
- c) una vez finalizadas las presentaciones se realiza una sección de comentarios al trabajo de cada grupo, analizando las formas de interpretación de los datos y la lógica aplicada para derivar conclusiones.
- d) nuevamente trabajo en grupos para realizar informes finales para mejorar los planteamientos parciales y dar coherencia al planteamiento global.

Habitualmente, los plenarios cumplen un papel de mera transmisión de relatos, más que de interacciones reales. El auditorio cumple así un papel pasivo, sin posibilidad de cuestionamientos. Por ello, se debería dar un especial énfasis a esta última instancia

de trabajo del plenario, no habitual en la implementación de talleres, ya que fomentaría así una construcción real de conocimiento compartido.

## 9. COMO EVALUAR

La evaluación cobra especial importancia en el diseño e implementación de los talleres. El grupo participativo debe de ser capaz de evaluar si los objetivos propuestos se están cumpliendo de forma adecuada.

En general, la evaluación tiene connotaciones negativas que son necesarias erradicar a los efectos de mejorar los desempeños. En este sentido, la evaluación debería ser continua y de carácter formativa para que permita una correcta retroalimentación y ayude a un aprendizaje real y significativo para todos y cada uno de los miembros del grupo. Se debe fomentar este tipo de evaluación sin descuidar la evaluación final o sumativa. Ambas son complementarias para el proceso de aprendizaje.

La evaluación se puede realizar de diversas formas: oral o escrita, formal o informal, etc. A continuación brindamos dos ejemplos de instrumentos de los dos tipos de evaluación. El primero se trata de la evaluación del proceso, que la puede solicitar algún miembro del grupo o el propio facilitador si se considera que se están apartando de los objetivos propuestos. El segundo, de corte sumativo, recoge la opinión final de los integrantes del taller una vez finalizado el mismo.

## PLANILLA DE EVALUACION DEL PROGRESO DEL TALLER (Gibb,1996)

*Este instrumento tiene como finalidad poder observar el proceso del funcionamiento del taller desde los propios participantes a los efectos de mejorar el mismo. Permite hacer explícitos algunos mecanismos que están teniendo lugar y pueden provocar ciertos puntos de conflicto entre los integrantes. Es una estrategia que puede utilizar el facilitador para construir consensos y aliviar las tensiones.*

Cuál es su opinión sobre este taller? Coloque un tilde delante de las respuestas que reflejen más fielmente su parecer.

1. Todos tienen oportunidad para decir lo que piensan.
2. Unos pocos dominan la discusión.
3. Parece que todos están de acuerdo con las decisiones.
4. Se está obligando al grupo a hacer algo contrariamente a su voluntad.
5. No estamos dedicando suficiente tiempo a la discusión adecuada de los temas.
6. Estamos dedicando demasiado tiempo a cuestiones de poca importancia.
7. Se va alternando el liderazgo entre los miembros del grupo.
8. Unas pocas personas están dominando la función del liderazgo.
9. La mayoría de los miembros parece estar asumiendo la responsabilidad del éxito de la reunión.
10. Unos pocos miembros están llevando adelante la reunión.

*Sugerencias*

## PLANILLA DE EVALUACIÓN DE FIN DE TALLER (Gibb,1996)

Mucho nos interesaría saber su opinión acerca del funcionamiento del taller con los fines de mejorar nuestras prácticas.

1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller?

1. Mala	2. Mediocre	3. Aceptable	4. Buena	5. Excelente
---------	-------------	--------------	----------	--------------

2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?

.....  
.....

3. ¿Qué le agradó más del taller?

.....  
.....

4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?

Mencione los que desee.

.....  
.....

5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuros talleres?

.....  
.....

## EN SUMA

Como señala la UNESCO se hace necesario “*aprender a aprender*”, “*aprender a ser*”, “*aprender a hacer*”, “*aprender a vivir juntos*”, “*aprender a hacer con otros*”. (Conferencia de Educación Superior, París, 1998). En una sociedad cambiante se torna necesario estar atento a los cambios que en ella se producen para resolver así futuros desafíos. Es importante además orientar profesionalmente la actualización, el perfeccionamiento y la capacitación permanente, preparando a los formadores, en métodos de enseñanza activa y técnicas grupales participativas. El taller es uno de ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Ander Egg, E.**, 1996, *La Planificación educativa*, Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata.
2. **Cirigliano G. y Villaverde A.**, 1966 20ª. Edición., *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires. Humanitas.
3. **Dyer, W.**, *Formación de equipos. Problemas y alternativas*. 2da. Edición. Wilmington. Addison-Wesley Iberoamericana.
4. **Gibb J.** , 1996, *Manual de dinámica grupal, 17ª edición*. Ed. Lumen. Humanitas.
5. **Martínez M. y Salvador M.**, 2005, *Aprender a trabajar en equipo*, Barcelona, Paidós.
6. **Pavlovsky E. Y De Brasi J.C.**, 2000, *Lo grupal. Devenires. Historias*. Buenos Aires. Galerna
7. **Pedagogie Medicale**. Noviembre 2001, Vol. 2 No. 4

Las ilustraciones fueron tomadas de :

- Newble D. y Cannon R., 1996, *A handbook for Medical Teachers*
- Gibb J. , 1996, *Manual de dinámica grupal, 17ª edición*. Ed. Lumen . Humanitas.

## ANEXO

### INFORME FINAL DEL PROCESO DEL TALLER (Adaptado de Gibb)

Grupo..... Fecha.....Tema.....

*Esta sugerencia para elaborar un informe sobre el grupo tiene por objetivo analizar los procesos que tuvieron lugar en el funcionamiento del mismo que oriente la toma de decisiones. Este instrumento posibilita una meta evaluación del proceso del taller.*

*Le rogamos que señale los puntos siguientes en la medida que estime conveniente pudiendo utilizar hojas adicionales si lo considera necesario.*

#### **1. Orientación y dirección del objetivo**

- i. Objetivos explícitos.
- ii. El interés y la dedicación a los objetivos.
- iii. Alejamiento del objetivo.
- iv. Subordinación del objetivo general al objetivo del grupo.
- v. Otros.

#### **2. Liderazgo y control**

- i. Centralización o distribución del liderazgo.
- ii. Qué controles existieron.
- iii. Estructura de poder y jerarquía evidenciada.
- iv. Otros.

#### **3. Ambiente psico-social**

- i. Cordialidad, amabilidad, superficial o profunda.
- ii. Clima permisivo, espontaneidad.
- iii. Informalidad y formalidad.
- iv. Intimidación y hostilidad.
- v. Otros.

#### **4. Ambiente físico**

- i. Disposición de asientos, sillas y mesas.
- ii. Café.
- iii. Cantidad de miembros en relación con el tamaño del local.
- iv. Otros.

#### **5. Mecánica de la reunión**

- i. Agenda, pautas de funcionamiento interno, informes.
- ii. Presentación de los miembros.
- iii. Informe del proceso, subdivisión en subgrupos.
- iv. Votación, consenso o forma de adopción de decisiones.

#### **6. Habilidades de los miembros del grupo**

- ii. Habilidades de comunicación.
- iii. Comprensión y empleo de técnicas.
- iv. Grado de participación.

- v. Adaptabilidad y flexibilidad de los roles.
- vi. Conducta como oyente y como participante activo.

**7. *Habilidades para la resolución de problemas***

- i. Capacidad de los miembros para visualizar los puntos que se están tratando.
- ii. Capacidad para enunciar nuevamente, aclarar, resumir.
- iii. Productividad y creación de ideas.
- iv. Participación de personas que no suelen intervenir en la discusión, habilidad para tratar a los que interrumpen, etc...

**8. *Comentarios especiales sobre factores que ayudan o perjudican al grupo***