

# **PARA DINAMIZAR LAS ASOCIACIONES**

**Materiales para la formación de  
animador@s de asociaciones**

**Elaborados por el  
Taller de Formación de Formador@s de Cádiz.**

**Coordina@s por  
Fernando de la Riva**

**Estos materiales han sido elaborados por un equipo de formador@s, miembros de organizaciones no gubernamentales, colectivos, asociaciones e instituciones públicas de la provincia de Cádiz, compuesto por:**

- **Manuela Bermejo Calado.** Algeciras.
  - **Susana Bravo Ambrosio.** Jerez.
- **Jose Manuel Cornejo Gardón.** Puerto Real.
  - **Pedro Diaz Benitez.** Algeciras.
  - **Ana Dominguez Fernandez.** Jerez.
    - **Concha García Vico.** Cádiz.
    - **Manuel García Suarez.** Jerez.
    - **Paco Gomez Acosta.** Cádiz.
- **Antonia Gordito de la Cerda.** Cádiz.
- **Francisco Iglesias Gonzalez.** Cádiz.
  - **Antonio Martinez Cáceres.** Jerez.
    - **Eduardo Medina Reina.** Cádiz.
    - **Carlos Paradas García.** Cádiz.
- **Miguel Rodriguez Rodriguez.** Cádiz.
  - **Carmen Sevilla Blanca.** Cádiz.

y coordinado por

- **Fernando de la Riva.** Cádiz.

## **APRENDER A PARTICIPAR.**

La formación es una asignatura pendiente en la mayoría de las asociaciones.

Sabemos que, buena parte de las necesidades y desafíos que enfrentan las asociaciones sólo podrán resolverse si mejoran nuestros conocimientos, nuestras capacidades, nuestra formación asociativa. Pero son pocas, muy pocas, las asociaciones que desarrollan programas estables de formación que lleguen a un número significativo de sus miembros.

Cuando se le presta atención a la formación, son los contenidos de carácter administrativo, financiación, gestión de proyectos, estatutos, etc., los que ocupan la mayor parte de los cursillos y sesiones formativas. Y son l@s dirigentes quienes suelen participar siempre en ellos.

Otras veces las asociaciones desarrollan algunas iniciativas formativas (conferencias, coloquios, talleres, etc.) que se ocupan de temas o contenidos relacionados con la especialización temática de cada asociación: ecología, inmigración, toxicomanías, minusvalías, ocio y tiempo libre, etc., con el fin de informar o formar a sus miembros o voluntari@s acerca de la tarea específica a realizar.

Pero, la gran olvidada de la formación asociativa es la **FORMACION PARA LA ANIMACION DE LAS ASOCIACIONES**, *la formación para la comunicación y la relación entre l@s miembros, la participación y el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la dinamización organizativa, etc.*

Todos ellos son aspectos **ESENCIALES** de la vida asociativa, si ellos no funcionan, no funcionará, ni la acción -no se cumplirán plenamente los objetivos- ni la propia organización -no será satisfactoria para sus miembros-.

Así de crudo: la comunicación y la participación son la columna vertebral de las asociaciones, si se rompe, la asociación se paraliza o muere.

Y, sin embargo, en la práctica asociativa, estos aspectos se suelen olvidar, o se solucionan de mala manera, o se improvisan con buena voluntad, como se puede, sin considerarlos objeto fundamental de la formación.

Es más, muchas veces pensamos -en las asociaciones- que dedicar tiempo y esfuerzo a estas cuestiones es robárselo a lo más importante: a la tarea, a conseguir nuestros objetivos como sea, a cumplir nuestra misión asociativa, y, en consecuencia, pensamos que todo lo que no sea esforzarse en esta dirección, sin "distraerse" en las relaciones y la cohesión de l@s miembros, es perder el tiempo.

Pero es un grave error pensar así. La comunicación, la cohesión de l@s miembros, la participación... son piezas fundamentales del proyecto asociativo, y, en consecuencia, cualquier tiempo invertido en reforzarlas es un tiempo ganado, es un tiempo rentable, es una forma de trabajar por la eficacia de nuestra acción colectiva.

Nuestra intención, al elaborar estos materiales, es poner al alcance de las asociaciones una herramienta práctica para la formación de sus miembros, dirigentes, voluntari@s, para que se conviertan en animador@s y dinamizador@s de la participación y de la vida asociativa.

## **CONSTRUYENDO COLECTIVAMENTE LAS HERRAMIENTAS.**

Hemos elaborado estos materiales de forma colectiva, en un Taller de Formación de Formador@s desarrollado, a lo largo de casi dos años, en 1997 y 1998, en el marco de la Escuela Pública de Animación Sociocultural de Andalucía, EPASA, Cádiz, que forma parte del Instituto Andaluz de la Juventud, IAJ.

Son el resultado de un proceso en el que participamos, de forma muy activa y constante, 16 formador@s :

- Primero, elegimos a las asociaciones de voluntari@s, colectivos, ongs.. como destinatarios de nuestra propuesta formativa, porque consideramos que son parte necesaria y fundamental de la transformación social, y porque es el ámbito común donde se desenvuelve nuestra práctica formativa.
- En segundo lugar, analizamos, con algunas de ellas y a partir de nuestra propia experiencia asociativa (porque tod@s somos miembros activ@s de

distintas asociaciones y organizaciones no gubernamentales), sus necesidades formativas. Para detectar, como más prioritaria, la formación para la participación.

- En tercer lugar, concretamos los objetivos formativos y seleccionamos los ejes temáticos, relacionados con las necesidades formativas, sobre los que centraríamos las distintas sesiones.
- En cuarto lugar, diseñamos una estructura metodológica común para todas las sesiones y un mismo formato, que se adecuara a las condiciones y posibilidades reales de las asociaciones. De esta estructura metodológica hablaremos más adelante.
- En quinto lugar, nos dividimos en pequeños equipos para seleccionar y construir las herramientas, las técnicas concretas. Y elaboramos los primeros borradores, que discutimos entre tod@s.
- En sexto lugar, los borradores se experimentaron en la práctica - actuando tod@s como formador@s y observador@s en el aula- con un grupo-piloto formado por 15 miembros de asociaciones, colectivos y ongs de Cádiz, recogiendo sus aportaciones y sugerencias.
- En séptimo lugar, evaluamos colectivamente la experiencia, sistematizando toda la información recogida en el proceso, analizando los resultados y proponiendo cambios y mejoras en los materiales.
- En octavo lugar, el coordinador del taller elaboró un último borrador, para dar coherencia al conjunto, que fue revisado por tod@s, antes de ser reproducido y difundido.

Cabe destacar que, tan interesante como pueda ser el resultado alcanzado, lo ha sido el proceso que hemos vivido cuant@s participamos en él: al mismo tiempo que elaborábamos colectivamente un instrumento formativo útil (eso esperamos), hemos ido aprendiendo a hacerlo y a mejorar nuestras metodologías formativas. El proceso ha sido tan participativo como pretendíamos que lo fueran los propios materiales.

## **PARA ENTENDER ESTOS MATERIALES**

Los materiales tienen la estructura de 8 "sesiones formativas", de tres horas de duración cada una.

Cada asociación o grupo de asociaciones podrá organizar y combinar esas sesiones como quiera y pueda: en 8 días consecutivos, en días alternos o sesiones semanales, concentrando las sesiones a lo largo de uno o varios fines de semana, etc.

Son sesiones para "trabajar en grupo" (el mismo grupo a lo largo de las 8 sesiones), con un número aproximado de 12 personas. Aunque pueda adaptarse para trabajar con grupos un poco más grandes (16 personas máximo) o más pequeños (9 personas mínimo), revisando los tiempos.

L@s miembros de ese grupo de formación deben ser dirigent@s, miembros activ@s o voluntari@s, que quieran formarse para dinamizar la vida asociativa, aprendiendo a reforzar la cohesión, la comunicación, la participación y las relaciones entre l@s miembros.

Pueden ser miembros de una misma asociación o miembros de distintas asociaciones (p.ej: en programas formativos abiertos o en programas formativos de plataformas, coordinadoras, federaciones, redes, etc.).

Las 8 sesiones están relacionadas entre sí, de manera que unos temas son complementarios de los otros. Esto es muy importante: los objetivos formativos de estos materiales están pensados para el conjunto de las sesiones. No deben plantearse sesión por sesión, independientemente unas de otras, sino como parte de un todo, como una sola unidad formativa, cuyo pleno sentido se podrá percibir al término de todo el proceso.

Todas las sesiones, dentro de la máxima flexibilidad, tienen una estructura interna común:

- Un primer momento de recordatorio y enlace con las sesiones anteriores.

- Un ejercicio de conocimiento y fortalecimiento grupal, que, además, puede servir para introducir el tema de la sesión.
- Un ejercicio de recuperación y análisis crítico de la experiencia colectiva: lo que piensan, lo que dicen, lo que hacen l@s participantes -y sus asociaciones- en relación al tema.
- Un ejercicio de profundización y contraste de la experiencia con otras opiniones, experiencias, aportaciones, enfoques, temas ya trabajados, etc., para elaborar nuevos conceptos y criterios de actuación.
- Un ejercicio de aplicación a la práctica y producción de conclusiones concretas, de respuestas y soluciones a las necesidades y problemas de la asociación.
- Un ejercicio de evaluación de la sesión, que permita conocer la opinión del grupo y reforzar la conciencia del proceso.

Toda esta estructura se apoya en un solo punto fundamental: la participación activa de l@s miembros del grupo en todos los momentos y partes del proceso.

El grupo, el diálogo, el intercambio, la interacción, la comunicación.....son aspectos fundamentales del proceso y de la dinámica formativa que proponemos. No sólo porque participando más, se aprende más y es más divertido aprender, sino también porque, para formar animador@s de la participación asociativa es imprescindible hacerlo participando.

Por todo eso, los métodos y técnicas utilizados son tan importantes como los temas: paso a paso, técnica a técnica, aprendemos a conocernos, comunicarnos, trabajar en equipo, evaluar nuestra acción, etc.

Estos son los contenidos de cada sesión:

- Primera Sesión: **El Grupo se conoce.** Presentación de l@s participantes y de este proceso formativo. Conocimiento mutuo de l@s miembros del grupo en formación. Sus expectativas,

motivaciones e intereses en relación a la formación y, en particular hacia este proceso que se inicia.

- Segunda Sesión: **Revisando la salud de nuestra asociación** Identificación y diagnóstico de las principales necesidades y problemas grupales de nuestra asociación. ¿Dónde nos aprieta el zapato?
- Tercera Sesión: **La "Misión" de la Asociación.** Análisis de los objetivos generales, de los fines de la Asociación, y de la importancia de que sean claros y compartidos, para motivar la participación.
- Cuarta Sesión: **Cómo participamos en la construcción del proyecto asociativo.** La importancia de la participación y las distintas formas de participación de l@s miembros en nuestra asociación.
- Quinta Sesión: **La clave de todo: la comunicación.** La comunicación entre l@s miembros, base para que funcione la asociación y para que consiga sus objetivos.
- Sexta Sesión: **Trabajamos en equipo para ser eficaces.** El trabajo en equipo, el reparto de tareas, etc., en nuestra asociación. La coordinación y la cooperación, condiciones del éxito asociativo.
- Séptima Sesión: **Resolviendo conflictos que nos hacen crecer.** Los conflictos son parte de la vida de cualquier asociación. La manera de abordar y resolver los distintos conflictos existentes en la vida de la asociación.
- Octava Sesión: **Aprender de la experiencia.** La importancia de evaluar colectivamente la acción y el funcionamiento de nuestra asociación. La evaluación de este proceso formativo que termina con esta sesión.

Se trata, como puede verse, de un repaso a algunos de los aspectos más importantes que inciden en el funcionamiento asociativo y en su eficacia y

que, con frecuencia, se convierten en un obstáculo porque -en muchas asociaciones- no sabemos manejarlos bien.

## **PARA L@S "FORMADOR@S" QUE UTILICEN ESTOS MATERIALES.**

Estas sesiones formativas deberán ser coordinadas o animadas por algún/a miembro, voluntari@ o colaborador/a de la asociación, federación, red, coordinadora, plataforma, etc., que tenga mayor experiencia de trabajo con grupos, que haya participado antes en otros cursos o acciones formativas, que cuente con experiencia personal como formador/a o educador/a, etc.

Los materiales están elaborados intentando facilitar al máximo la tarea de est@s "formador@s" improvisad@s, con notas intercaladas en cursiva dirigidas a ell@s, pero siempre será de gran ayuda contar con la colaboración de otras personas que nos ayuden a adaptarlos a cada situación o asociación concreta.

La sala o aula donde se desarrolle la formación deberá ser, para todas las sesiones, amplia, ventilada, sin ruidos ni interrupciones, etc., para facilitar la concentración y el trabajo grupal.

Las sillas se deberán disponer, en todas las sesiones, en círculo, para que el grupo se vea las caras y pueda comunicarse sin dificultad. La persona que actúe como formador/a, deberá sentarse en el círculo como un/a miembro más del grupo.

Conviene que dispongamos de dos o tres mesas, para el trabajo en pequeños grupos, apoyadas contra la pared de la sala, aunque no es imprescindible.

El/la formador/a deberá preparar, antes de cada sesión, los materiales necesarios que se indican en cada caso, y disponer siempre de materiales fungibles de sobra (folios, bolígrafos, cinta adhesiva, cartulinas, papelógrafos -papeles grandes para pegar a la pared- o rotafolio, rotuladores, etc.) para cualquier necesidad.

Antes de iniciar el proceso formativo, la persona que se vaya a hacer cargo de su animación o coordinación deberá leer detenidamente todas las

sesiones, todos los materiales, para tener una comprensión global del proceso y tomar nota de todas sus dudas. Estas dudas podrá comentarlas con otras personas o con formador@s expert@s que conozca.

Luego, antes de cada sesión, deberá prepararla a fondo, leerla varias veces, preparar las fotocopias y materiales necesarios, imaginarse mentalmente el desarrollo de la sesión y las distintas circunstancias, dudas, preguntas, necesidades, etc. que puedan surgir. Y comprobar la disposición del aula o sala y que todo esté preparado y en su sitio.

Partimos de la base de que el grupo de formación está compuesto por personas que QUIEREN formarse, cuya actitud y disposición es positiva y que van a colaborar en el desarrollo de la formación. Si no fuera así, si l@s participantes no estuvieran motivad@s hacia la formación, lograrlo será nuestro primer objetivo, antes de iniciar las sesiones.

Es importante que se respeten los horarios de comienzo y final de las sesiones y que asistan y participen todo@s l@s miembros del grupo en todas ellas.

La regla básica de conducta de el/la formador/a es la sensatez, el sentido común, la confianza en el grupo, la tranquilidad ante las dificultades, la claridad y transparencia en la comunicación con el grupo. Su papel es facilitar el proceso grupal, con su mejor voluntad y con estos materiales como apoyo. El éxito de la formación es responsabilidad y compromiso de todo el grupo, de tod@s l@s participantes.

## **PRIMERA SESIÓN:**

### **"EL GRUPO SE CONOCE".**

Comparemos este proceso formativo (o curso) que comienza ahora con un viaje: también nosotr@s tenemos un destino, un objetivo final (aprender a dinamizar la participación y la vida interna de nuestras asociaciones), y tenemos un punto de partida (las necesidades y problemas reales de nuestras asociaciones).

También nosotr@s utilizaremos distintos vehículos o medios (el intercambio de experiencias, la reflexión y el debate grupal, etc.) y recorreremos distintas etapas (las diferentes sesiones y temas que iremos abordando).

Traemos, como en todo viaje, nuestro "equipaje" (las experiencias vividas, los conocimientos y capacidades de cada un@, etc.).

Pero este es un viaje en grupo: sólo si nos ayudamos un@s a otr@s será posible llegar a la meta. Necesitamos las experiencias, los conocimientos y las habilidades, la participación de tod@s.

Por eso es tan importante que empecemos por conocernos bien.

## **OBJETIVOS DE LA SESION:**

- Que l@s participantes en el grupo formativo se conozcan entre sí.
- Que conozcan lo que va a pasar, los temas que se van a trabajar, durante el proceso formativo (o curso).
- Que reflexionen sobre la necesidad e importancia de la formación para abordar los problemas y necesidades de su asociación.

## **MATERIALES NECESARIOS:**

Tantas fotocopias de la Ficha nº 1 como miembros del grupo.

Materiales fungibles: cartulinas, rotuladores, cinta adhesiva, folios, bolígrafos...

## **DESARROLLO DE LA SESION:**

### **1. PRESENTACION DE L@S PARTICIPANTES.**

Al iniciarse la sesión, el/la formador/a se presentará muy brevemente y señalará que, para poder empezar a trabajar junt@s, es necesario conocernos un poco mejor.

*⇒ Incluso en el caso de que l@s participantes ya se conozcan anteriormente o sean miembros de la misma asociación, es importante realizar este paso, pues contribuirá a profundizar en el conocimiento mutuo, descubriendo nuevos rasgos y características de las otras personas, y ayudará a crear un clima positivo.*

El/la formador/a pedirá a l@s participantes que formen parejas, buscando a la persona del grupo que menos conozcan. Después -durante 5 minutos- un/a miembro de la pareja **entrevistará al/la otr@, haciéndole preguntas de todo tipo para conocerle mejor y conocer sus expectativas respecto al curso**. Al cabo de ese tiempo, se intercambiarán los papeles, durante otros 5 minutos.

*⇒ Si fuera necesario el/la formador/a podrá formar pareja con un@ de l@s miembros del grupo. También deberá poner algunos ejemplos de preguntas: ¿Cuál es su nombre, su edad, su "estado civil", etc.? ¿Cuál es su actividad laboral/profesional? ¿Cuáles son sus aficiones o intereses, en qué emplea su tiempo libre? ¿Qué razones, qué necesidades -personales o de la asociación- le han llevado a participar en este grupo de formación? ¿Para qué cree que le va a servir este proceso formativo? Etc.*

Concluidos los 10 minutos, nos volveremos a sentar en círculo y, en una ronda, cada participante presentará a la persona a quien entrevistó. La ronda puede durar unos 15 minutos.

El/la formador/a propondrá a continuación que, para profundizar todavía más en nuestro conocimiento como grupo, l@s participantes se repartan -aleatoriamente- en tres pequeños grupos (de 4 a 5 personas cada uno). Cada pequeño grupo deberá elaborar -durante 10 minutos- **una lista de "cosas que tienen en común" (rasgos físicos, intereses, opiniones, sueños o deseos, necesidades, defectos, virtudes, etc.)**. Un@ de l@s miembros del pequeño grupo tomará notas para leérselas luego al resto del grupo.

Luego, se leerán las conclusiones de cada pequeño grupo, en una puesta en común que puede durar unos 5 minutos.

Al término de las exposiciones, el/la formador/a, que habrá tomado nota por escrito de los rasgos más característicos de cada participante, de sus expectativas respecto al curso, y de las "características comunes" señaladas por los pequeños grupos, hará un breve resumen con los datos más significativos o destacables, combinando rasgos más humorísticos y simpáticos con otros más serios y profundos.

⇒ *Por ejemplo: "en el grupo hay tres Marías", o "tenemos cuatro personas en paro", o "cinco de l@s miembros del grupo son aficionados al cine", "a much@s nos gusta salir por ahí de juerga con l@s amig@s", "a la mayoría nos interesan los problemas sociales, o la ecología, o la situación de las mujeres, etc.", o "muchas personas han venido a este curso porque no están satisfechas con el nivel de participación alcanzado en sus asociaciones", "tod@s esperamos aprender nuevas formas de mejorar la comunicación, de conseguir que la gente se implique más en la vida asociativa", etc.*

**Duración aproximada de este paso: 50 minutos**

## **2. PRESENTACION DEL PROCESO FORMATIVO**

El/la formador/a presentará a continuación el proceso formativo que vamos a desarrollar en ésta y sucesivas sesiones.

Para ello podrá utilizar el texto que encabeza esta sesión y que compara la formación con un viaje.

⇒ *Podrá detenerse a comentar nuestro "destino" u objetivo: "aprender a dinamizar la participación en la vida interna de nuestras asociaciones", relacionándolo con los datos que hayan aparecido en el paso anterior (necesidades, problemas, dificultades de las asociaciones, etc.).*

*Señalará cómo, en una próxima sesión, nos ocuparemos de conocer mejor nuestro "punto de partida", la situación real de las asociaciones, sus principales necesidades y problemas, etc.*

*Explicará que, efectivamente, nuestro principal "vehículo o medio" en este viaje formativo será la participación de l@s propi@s miembros del grupo, su reflexión colectiva y su diálogo, su intercambio de experiencias y opiniones, etc., mediante el trabajo en equipo, dinámicas participativas, juegos cooperativos, etc. Conviene que insista en que este "no es un curso normal", con profesor@s y alumn@s, con ponentes expert@s, etc.: vamos a aprender cómo se participa participando, de forma activa y dinámica. Y ello exige la colaboración de tod@s.*

*Indicará también cómo ya hemos empezado a conocer, en el paso anterior, cuál es nuestro "equipaje": las experiencias, conocimientos, expectativas, motivaciones, etc. que traemos a este viaje formativo y que iremos conociendo mejor poco a poco.*

*Nuestro itinerario, los distintos temas que recorreremos a lo largo de las sesiones, los vamos a conocer con mayor profundidad dentro de un rato.*

*Y en fin, al "grupo de viajar@s" ya lo vamos conociendo un poco más, después de los ejercicios o juegos anteriores.*

Hecha esta introducción, durante un máximo de 10 minutos, el/la formador/a planteará al grupo varias preguntas:

***¿Es importante, para que nuestro proceso formativo tenga éxito, que nos conozcamos entre nosotros, que creemos un buen clima, de confianza y comunicación? ¿Por qué? ¿De qué forma puede influir -positiva o negativamente- el clima grupal en el desarrollo de la formación?***

El/la formador/a invitará a tod@s a que expongan brevemente sus opiniones, haciendo -después de unos minutos y unas cuantas intervenciones- un breve resumen de las respuestas principales (de las que habrá tomado nota por escrito). A continuación planteará una nueva pregunta:

***De acuerdo con las respuestas que hayamos dado a la pregunta anterior: ¿cómo es de importante, para que una asociación funcione adecuadamente, el que sus miembros se conozcan entre sí, que exista entre ellos un buen clima de confianza y comunicación? ¿ De qué forma puede influir -positiva o negativamente- el clima grupal en el funcionamiento de la asociación?***

El/la formador/a volverá a invitar a tod@s a que opinen, resumiendo las respuestas principales al final. Los dos coloquios -que son muy importantes- y sendos resúmenes durarán unos 30 minutos.

**Duración aproximada de este paso: 40 minutos**

Concluido este paso se debe hacer un descanso de unos 15 minutos.

*⇒ Debe haber un pequeño descanso en todas las sesiones, aproximadamente a la mitad de la sesión - transcurridos más o menos 90 minutos- para que el grupo se relaje y cambie de actividad, para*

*favorecer el intercambio informal entre l@s participantes, para beber agua, ir al servicio, fumar un cigarrillo, etc. Debe evitarse que el grupo abandone el local donde se desarrolla la sesión, que vaya a bares o cafeterías cercanas, porque suele ocurrir que los 15 minutos previstos se convierten en media hora o más y resulta mucho más trabajoso reiniciar la sesión.*

### **3. NUESTRO "ITINERARIO FORMATIVO", EL MAPA DE NUESTRO VIAJE.**

El/la formador/a pide a l@s participantes que vuelvan a formar los grupos de trabajo de la primera parte de la sesión.

Cada grupo de trabajo recibirá una copia de la Ficha nº 1, que aparece en las páginas siguientes, y deberá **"representar" colectivamente, con cualquier lenguaje expresivo, las distintas etapas o temas que "recorreremos" en las sucesivas sesiones.** Para ello dispondrán de 25 minutos.

⇒ *Cada grupo puede "montárselo" como quiera, y el/la formador/a podrá hacerles algunas sugerencias, si es que no se les ocurriera nada o no se pusieran de acuerdo, como por ejemplo: hacer en una cartulina un "mapa" del camino que recorreremos, representando cada paso o sesión con un símbolo o una imagen alusiva; hacer una especie de representación dramática con escenas -mudas o habladas- que ilustren cada paso o cada tema a trabajar; hacer una "historieta" o comic en la que cada viñeta represente una de las sesiones; etc.*

Al término del trabajo, cada pequeño grupo mostrará o representará lo que haya preparado. Concluida la presentación, el/la formador/a preguntará al grupo:

***¿Hemos entendido tod@s cuáles serán los temas o contenidos que trabajaremos a lo largo de las diferentes sesiones?***

Si hubiera alguna duda, la aclarará o complementará brevemente la información.

***¿Nos parece que son temas o cuestiones importantes para que una asociación funcione adecuadamente, para que consiga sus objetivos?  
¿Pensamos que las asociaciones prestan suficiente atención a estos temas o los descuidan? ¿La formación podría contribuir de alguna manera a mejorar estas cuestiones?***

El/la formador/a deberá hacer una breve síntesis o resumen de las principales respuestas dadas a las preguntas planteadas, antes de concluir el coloquio.

La presentación de trabajos y el coloquio posterior puede durar unos 30 minutos.

**Duración aproximada de este paso: 55 minutos**

#### **4. EVALUACION DE LA SESION**

El/la formador/a repartirá a cada participante medio folio de papel en blanco.

Cada participante deberá escribir en él, de forma anónima, durante 5 minutos, una respuesta breve -como si fuera un telegrama en el que contamos a un/a amigo@ nuestras impresiones- a las preguntas:

***¿Cómo me siento en este momento, al iniciar este curso? ¿Me interesan los temas que vamos a tratar? ¿Me gusta la forma de trabajar? ¿Qué me parece el grupo? ¿Cómo intuyo que se va a desarrollar el curso?  
¿Alcanzaremos nuestra meta?***

Los papeles se plegarán en cuatro, se recogerán todos y se volverán a repartir aleatoriamente, evitando en lo posible que a un@ le toque su propio papel. Luego, en una ronda, leeremos todos los papeles.

El/la formador/a hará una breve síntesis o resumen de lo reflejado en los telegramas y despedirá la sesión hasta la próxima.

**Duración aproximada de este paso: 20 minutos**

## **FICHA 1.**

*Se trata de que representéis colectivamente, mediante el lenguaje expresivo que elijáis, los diferentes pasos o etapas de nuestro "itinerario formativo" que se describen a continuación.*

- Lo primero -al iniciar el viaje- es CONOCERNOS, crear un buen clima de comunicación y confianza, conocer el camino, los temas, que recorreremos. Y es que eso -tener un buen rollo- es muy importante para alcanzar nuestra meta: para que la formación tenga éxito, para que la asociación funcione. Es lo que estamos tratando de empezar a hacer hoy mismo.
- La siguiente sesión se ocupará del "punto de partida": de la situación real de nuestras asociaciones, de las principales NECESIDADES Y PROBLEMAS que dificultan su funcionamiento, que nos hacen menos eficaces. Sólo podemos poner remedio a esas necesidades y problemas si somos capaces de identificarlos y conocerlos bien. Para que nuestro viaje -tanto en la formación como en el propio funcionamiento asociativo- tenga éxito es fundamental saber dónde estamos, de dónde partimos.
- La tercera etapa la dedicaremos a revisar nuestros OBJETIVOS, los fines de nuestra asociación, su "misión". Porque es muy importante tener claro a dónde queremos llegar, qué queremos conseguir. Y es muy importante que lo tengan claro tod@s l@s miembros de la asociación, para que avancemos en la misma dirección.
- En el cuarto paso nos preguntaremos si es posible llegar a la meta mientras un@s poc@s "tiran del carro" y otr@s se "dejan llevar". O sea, nos plantearemos la necesidad y la importancia de la PARTICIPACIÓN en las asociaciones y las diferentes formas en que l@s miembros trabajan, "toman parte", participan en el proyecto asociativo.
- En la quinta etapa llegaremos a un punto fundamental, sin el cual no hay participación, una cuestión que es clave para que la asociación funcione, para que sus miembros estemos content@s y seamos eficaces en nuestros objetivos: la COMUNICACIÓN.

- Siguiendo nuestra ruta, en la sexta sesión, nos detendremos en la cooperación entre l@s miembros de la asociación, en el TRABAJO EN EQUIPO , en la forma de repartir tareas y coordinar esfuerzos para ser más eficaces.
- El séptimo paso o etapa no es menos importante, en él llegaremos a un tema fundamental, al CONFLICTO, a la manera de identificarlos y resolverlos para que -en vez de paralizarnos- nos haga avanzar en nuestro proyecto asociativo.
- Por último, en la octava sesión, nos detendremos a revisar el camino recorrido, a aprender de nuestra experiencia a lo largo del viaje, a EVALUAR este proceso formativo que hoy iniciamos y a reflexionar sobre la importancia de la evaluación en la vida de nuestras asociaciones.

## **SEGUNDA SESIÓN:**

### **"REVISANDO LA SALUD DE LA ASOCIACIÓN"**

Para poder resolver los problemas, las necesidades, las dificultades de nuestra asociación existe una primera condición imprescindible: conocerlos, saber cuáles y cómo son esos problemas.

Ese es el punto de partida de este proceso formativo y también de cualquier esfuerzo por animar la vida asociativa: reconocer nuestra realidad, tomar conciencia de nuestra situación real, de nuestras necesidades.

Pero, no basta con que nosotr@s sepamos dónde "nos aprieta el zapato", es necesario que lo sepan tod@s l@s miembros de la asociación, y especialmente l@s más activ@s y l@s dirigentes.

No debemos temer ni negar los problemas y dificultades. No debemos pensar que reconocerlos es una señal de debilidad de la asociación (lo "débil es autoengañarse). Por el contrario, hemos de aprender a identificar -colectivamente- nuestras necesidades y problemas, y a analizarlas para buscarles -colectivamente- las respuestas y soluciones más adecuadas.

El "diagnóstico" de necesidades y problemas es una de las habilidades que más útiles nos pueden resultar en la tarea de dinamizar la asociación.

### **OBJETIVOS DE LA SESION:**

- Aprender a diagnosticar la salud de nuestras asociaciones.
- Identificar los principales elementos que influyen en el funcionamiento de una asociación.
- Reflexionar sobre la situación actual de nuestra asociación.

## **MATERIALES NECESARIOS:**

Fotocopias de las fichas 2 y 3 para cada uno de l@s participantes.

Folios de papel blanco.

Papel grande o cartulina para el "papelógrafo"

Materiales fungibles: rotuladores, bolígrafos, cinta adhesiva, etc.

## **DESARROLLO DE LA SESION:**

### **1. PRESENTACION DE LA SESION.**

El/la formador/a presenta brevemente la sesión, recordando lo que hicimos en la sesión anterior (conocimiento del grupo, conocimiento del proceso formativo, etc.) y utilizando como referencia el texto que aparece recuadrado tras el título de la sesión.

**Duración aproximada de este paso: 5 minutos.**

### **2.- REFORZAMIENTO DEL CONOCIMIENTO MUTUO.**

El/la formador/a señalará que, para profundizar en nuestro conocimiento mutuo debemos presentar nuestras asociaciones a l@s restantes participantes. Eso nos servirá, además, para empezar a reflexionar sobre la salud asociativa.

Para ello, entregará a cada participante un folio en blanco, para que **dibuje -durante 10 minutos aproximadamente- el "escudo de su asociación", representando, mediante símbolos o imágenes distintos rasgos de la misma.**

El "escudo" podrá tener la forma que se desee -jugando a imitar los escudos heráldicos- y estar dividido en varios "campos" o partes, tales como:

- El objetivo o fin principal de la asociación.
- La gente a la que dirige su acción, sus destinatari@s.

- Las características generales de l@s miembros, soci@s o voluntari@s que la forman y su número aproximado.
- Lo que más me gusta de la asociación.
- Lo que menos me gusta de ella.

⇒ *El/la formador/a, en este como en otros casos a lo largo del proceso formativo, deberá tener previamente preparados ejemplos, representados o escritos en cartulinas o papelógrafos, que ayuden a l@s participantes a entender el ejercicio que se les propone y a recordar las preguntas o cuestiones que se les plantean.*

Concluidos los dibujos de los "escudos de la asociación", cada participante lo mostrará y lo explicará al resto en un ronda. Y luego se fijarán con cinta adhesiva en la pared o algún lugar bien visible de la sala.

⇒ *Si es posible, conviene dejar pegados en la pared, entre sesión y sesión, los dibujos, cartulinas de conclusiones, papelógrafos, etc. que vaya produciendo el grupo. Eso dará ambiente formativo a la sala y ayudará a que l@s participantes perciban en su globalidad el proceso que se va desarrollando. El/la formador/a podrá utilizar esos materiales de producción grupal para hacer referencia a ellos en otros momentos del proceso, relacionándolos con los distintos temas que vayan apareciendo.*

El/la formador/a, que habrá tomado nota de las distintas aportaciones, hará una breve síntesis o resumen de las mismas, destacando los rasgos que puedan ser más comunes. Todo ello, durante aproximadamente 30 minutos.

⇒ *Aunque el grupo de formación esté formado por miembros de la misma asociación, esta técnica permite conocer su percepción sobre ella, observar los contrastes y diferencias entre las visiones de l@s distint@s miembros, empezar a identificar necesidades y problemas, etc.*

**Duración aproximada de este paso: 40 minutos**

### 3.- REVISION DE LA SALUD DE NUESTRAS ASOCIACIONES.

El/la formador/a repartirá entre l@s participantes fotocopias de la Ficha 2. -que aparece en las páginas siguientes- y les indicará que se trata de un "test" -como los que aparecen en las revistas del corazón- para analizar el "estado de salud" de nuestras asociaciones, desde el punto de vista de la participación. Durante 15 minutos, cada participante **deberá responder individualmente a las preguntas, señalando aquella respuesta que refleje mejor lo que ocurre en su asociación.** Esto permite que cada persona individualmente reflexione acerca de su experiencia asociativa.

Concluido el trabajo individual se iniciará una ronda de intervenciones en la que cada participante presentará sus **conclusiones acerca de los principales problemas y necesidades que, en relación a la participación, tiene su asociación.**

*⇒ Es muy probable, a estas alturas del proceso formativo, que la sinceridad y profundidad de los autodiagnósticos no sea muy grande. No importa, el objetivo es que l@s participantes reflexionen sobre la realidad de sus asociaciones y empiecen a hacerse preguntas.*

El/la formador/a, hará -al final- un breve resumen de las aportaciones

**Duración aproximada de este paso: 45 minutos.**

Después de este paso se hará un descanso de 15 minutos.

### 4. CONSTRUYENDO LA "ASOCIACION MODELO".

El/la formador/a pedirá a l@s participantes que se numeren de 1 a 3 para formar pequeños grupos. Una vez constituidos, el/la formador/a les pedirá que revisen de nuevo, colectivamente, una por una, las preguntas del test y traten de ponerse de acuerdo en **"cual es la respuesta que refleja un mejor estado de salud participativa".**

Al término de este trabajo, deberán reflejar en un folio de papel un "DECALOGO" de la Asociación Modelo, desde el punto de vista de la

participación, con los 10 (también pueden ser sólo 6 o 7) rasgos más importantes que deben caracterizar esa asociación.

⇒ *El/la formador/a aclarará, si es necesario, que se trata de reflejar "COMO DEBE SER" una asociación participativa en relación a la información y la comunicación, la definición de objetivos, la toma de decisiones, el reparto de tareas, etc. L@s participantes deben señalar rasgos "ideales" a los que debe aspirar una asociación que quiera ser participativa, rasgos que sean posibles, realizables, aunque no sean fáciles de alcanzar.*

Para esta tarea dispondrán de 20 minutos.

Al concluir el trabajo de los pequeños grupos, se expondrán las conclusiones alcanzadas y el/la formador/a tomará nota de ellas en un "papelógrafo" (o sea, un papel grande o cartulina pegados a la pared).

El paso concluirá con una breve síntesis de las conclusiones por parte de el/la formador/a, señalando aquellas características participativas en las que existe mayor coincidencia.

**Duración aproximada de este paso: 50 minutos.**

## **5.- EVALUACION DE LA SESION.**

El/la formador/a leerá una frase, y tod@s l@s participantes deberán pronunciarse sobre ella, "**de acuerdo**" (situándose a la derecha de el/la formador/a) o "**en desacuerdo**" (situándose a la izquierda). Irán cambiando de lugar conforme cambie su opinión sobre las diferentes afirmaciones.

Hay que tomar las afirmaciones tal y como se comprenden, no se puede pedir ningún tipo de explicación. Así se irán leyendo todas las afirmaciones que aparecen en la Ficha 3.

El/la formador/a resumirá, al final, las opiniones del grupo expresadas a través de este ejercicio. Después despedirá la sesión hasta la próxima.

**Duración aproximada de este paso: 25 minutos**

## **FICHA 2.**

### **TEST SOBRE LA SALUD ASOCIATIVA**

*Pertenecer a una asociación cualquiera es lo más fácil del mundo. Ahora bien, pertenecer a una asociación “participativa” puede que no sea tan fácil. ¿En que condiciones de participación crees que está el grupo o asociación al que TÚ, miembro intrépido perteneces?*

*Si quieres saber la respuesta, contesta sinceramente, sin mentir, pensando en la realidad de tu asociación, con la mano en el pecho, acordándote de tu más tierna infancia cuando eras un recién llegado, acordándote de cuando empezaste a decir algo... no sé, recuerda tal vez cual ha sido tu trayectoria parabólica, circular, lineal, trapecista, en tu maravillosa asociación piensa en ello y señala la alternativa que más coincida, sí, la que más coincida, porque si señalas la que menos coincide la lías, y por supuesto señala solo una.*

#### **EN LA ASOCIACIÓN SOMOS BASTANTES MIEMBROS ¿COMO ES NUESTRA RELACIÓN PERSONAL?**

- Cada un@ tenemos nuestr@s amig@s y con eso es suficiente
- Da igual no es necesario que tod@s l@s miembr@s nos conozcamos entre nosotr@s.
- Se cuida la relación entre l@s miembros y cuando hay soci@s nuev@s se les presta especial atención.

#### **ALGUNA VEZ HE PENSADO QUE ESTOY EN LA ASOCIACIÓN PORQUE ME ENCUENTRO A GUSTO.**

- La asociación no es para estar a gusto, sino para trabajar
- Es importante cuidar el clima de relación entre l@s miembros, se funciona mejor cuando estás bien con l@s demás.
- Está claro que si pertenecemos a la misma asociación es porque estamos bien.

### **LOS OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN.**

- Los elaboraron quienes fundaron la asociación y están en los estatutos. Luego, ya es cuestión de cada un@ interpretarlos.
- Tod@s l@s miembros de la asociación conocemos los objetivos y participamos en su definición y revisión periódica.
- Los objetivos y fines de la asociación son una declaración de principios que casi nunca se cumplen, lo importante son las actividades concretas.

### **MANOS A LA OBRA HAY QUE TRABAJAR.**

- Las tareas se reparten entre tod@s de acuerdo con la capacidad y la disposición de cada un@.
- Hay much@s miembros, pero poc@s que se impliquen, casi siempre l@s mism@s.
- Las tareas se van repartiendo y realizando, sobre la marcha, entre quiénes están allí en ese momento.

### **HAY QUE CONSEGUIR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS**

- l@s miembros de la asociación cooperan para conseguir los objetivos, en lugar de competir un@s con otr@s.
- Cada un@ hace el trabajo que le parece en función de sus intereses.
- Colaborar o competir da igual, lo importante es alcanzar los resultados.

### **ATENCIÓN DISCREPANCIAS, ALGUIEN TIENE QUE DECIDIR**

- Lo mejor es que decidan l@s dirigentes y l@s miembros lo acaten.
- Lo mejor es atender la opinión de la mayoría, así se evitan problemas.
- Se intenta llegar a un acuerdo en el que todas las posiciones sean tenidas en cuenta.

### **CUANDO SE TRATA DE TOMAR LAS DECISIONES IMPORTANTES**

- Tomamos las decisiones con la participación de tod@s o la mayoría.
- Da igual quien tome las decisiones, lo importante es que sean buenas.
- Lo mejor es que decidan quiénes tienen la responsabilidad última de la asociación.

### **TENEMOS PROBLEMAS ¿QUE HACEMOS?**

- Hay que evitar los problemas y conflictos, es mejor dejar las cosas como están, no remover las aguas.
- Se hace frente a los desacuerdos en lugar de ignorarlos, y se buscan soluciones.
- Cuando aparecen problemas o conflictos hay que arrancarlos de raíz, caiga quien caiga. Para eso están las mayorías.

### **REVISAMOS Y EVALUAMOS NUESTRA PRACTICA ASOCIATIVA**

- Tod@s l@s miembros participamos en la evaluación de las actividades y el funcionamiento de la asociación, para mejorarlos.

- La evaluación es cuestión de la Junta Directiva, ella es la que revisa y cambia lo que no funciona.
- Para qué evaluar, es difícil y no tenemos tiempo, lo mejor es repetir las actividades que funcionaron mejor el pasado año.

### **LOS RECURSOS DE MI ASOCIACIÓN**

- Tod@s l@s soci@s aportan la dedicación y los medios que pueden y contribuyen a buscar otros recursos necesarios de otras fuentes.
- La asociación depende por completo, o casi, de las subvenciones públicas que determinan las actividades que podemos hacer y las que no.
- El/la president@ y el/la tesorer@ son l@s que se encargan de conseguir los medios, para eso están.

### **HA LLEGADO UNA INFORMACIÓN MUY IMPORTANTE.**

- L@s de siempre son quiénes tienen y manejan la información. L@s demás solo sabemos lo que creen que debemos saber.
- La información circula y se hace llegar a la mayor parte de l@s miembros. Cuidamos que todo el mundo conozca lo que pasa.
- Lo que a un@ le interese no quiere decir que interese a l@s otr@s. Buscar la información es cuestión de cada un@.

### **ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN EN LA ASOCIACION.**

- Los cauces "formales" de comunicación (reuniones, boletines, tablones, asambleas...) son poco efectivos, la comunicación se produce "en los pasillos", informalmente, como surge.

- Cuidamos los momentos y espacios de comunicación. Tratamos de mejorar continuamente nuestras reuniones y nuestra comunicación interna.
- La comunicación no funciona muy bien, hay más monólogos que diálogos, las reuniones son difíciles... solo funciona entre un@s poc@s.

### ***L@S DIRECTIV@S DE LA ASOCIACIÓN***

- Algún privilegio tienen que tener, para eso son dirigent@s elegid@s por tod@s.
- En nuestra asociación nadie dirige, cada un@ sigue su criterio, ninguno vale más que otro.
- Realizan su papel en la organización, cumplen sus funciones como l@s demás.

### ***AL CONCLUIR TUS RESPUESTAS...***

***Resume en pocas líneas cuáles crees que son los principales problemas y necesidades de tu asociación en relación a la participación:***

## **FICHA 3.**

### **FRASES DE EVALUACION**

1. Los temas tratados en esta sesión han sido prácticos para mejorar el funcionamiento asociativo.
2. Los métodos de trabajo que hemos utilizado han ayudado a descubrir buenas ideas.
3. Las técnicas utilizadas no han permitido alcanzar resultados y conclusiones interesantes.
4. Tod@s hemos participado en crear un clima positivo de relación y reflexión.
5. L@s miembros del grupo no han participado por igual. Hay gente que no aporta mucho.
6. Las condiciones materiales y organizativas en las que se está desarrollando el proceso formativo son las adecuadas.
7. Se aprende mucho de l@s compañer@s
8. No tengo claro cuales son las claves del buen funcionamiento de la participación en una asociación.
9. Ahora puedo identificar mejor el tipo de problemas y necesidades que, en relación a la participación, tiene mi asociación.
10. Este proceso formativo no está respondiendo a las expectativas que me hice.

## **TERCERA SESIÓN:**

### **“LA MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN”**

Saber a dónde vamos, para qué fin hemos nacido como asociación, para qué hacemos lo que hacemos... es fundamental para poder llegar a la meta.

Llamamos “MISIÓN” de la asociación al conjunto de sus fines u objetivos generales, a su razón de ser.

La misión es un elemento fundamental que influye en la eficacia de la asociación y en la motivación de sus miembros.

Porque es preciso que tod@s cuant@s formamos parte de la asociación, caminemos en la misma dirección, compartamos los mismos fines y objetivos, estemos de acuerdo en la misión de la asociación.

Cuanto más clara y concreta sea la misión de nuestra asociación, más fácil será llevarla a cabo. Cuanto más compartida sea, por tod@s l@s miembros de la asociación, mayor será nuestra fuerza, nuestra cohesión, nuestra capacidad de alcanzarla.

Muchos de los problemas que encontramos en las asociaciones tienen su origen en este punto: no prestamos suficiente atención a la misión, a los fines y objetivos generales de la asociación, los damos por supuestos y conocidos por tod@s l@s miembros, no dedicamos el tiempo necesario a discutirlos, revisarlos, compartirlos entre todo@s, y eso hace que cada un@ vaya por su lado y los interprete a su modo, y surjan los malentendidos, y las divisiones, y los malos rollos.

Y es que, si no sabemos a dónde vamos, ni para qué vamos, es muy difícil ponerse en marcha.

## **OBJETIVOS DE LA SESION:**

- Analizar la importancia de la misión, de que sea compartida por tod@s, para que funcione la cohesión de la asociación.
- Destacar la importancia de la participación de l@s miembros en la definición de la misión de la asociación.
- Reflexionar sobre nuestra práctica a la hora de establecer los objetivos generales, la misión de la asociación.

## **MATERIALES NECESARIOS:**

Tres bloques de barro o arcilla.

Pañuelos o vendas para los ojos.

Mesas para los grupos de trabajo.

Fotocopias de las fichas 4 y 5.

Cartulinas y rotuladores

Materiales fungibles: folios, bolígrafos, cinta adhesiva, etc.

## **DESARROLLO DE LA SESION:**

### **1.- PRESENTACIÓN DE LA SESION.**

Al iniciarse la sesión, el/la formador/a recordará brevemente las sesiones anteriores.

⇒ *Puede utilizar la imagen del viaje: empezamos por conocer el "itinerario", seguimos re-conociendo nuestro "punto de partida" (la situación real de nuestras asociaciones, sus necesidades y problemas principales), y ahora vamos a revisar nuestra "meta" (nuestros objetivos, nuestros fines, la misión de la asociación). Para enlazar con esta sesión podrá utilizar el texto que aparece recuadrado, tras el título de la sesión.*

**Duración aproximada de este paso: 5 minutos.**

## 2. REFORZAMIENTO DEL CONOCIMIENTO MUTUO.

El/la formador/a señalará cómo, habiéndonos conocido un poco mejor en la primera sesión, y habiendo presentado a nuestras asociaciones ("el escudo") en la sesión anterior, es el momento de comprobar hasta qué punto ha avanzado nuestro conocimiento mutuo.

Para ello, nos sentaremos en círculo, sin dejar ninguna silla vacía entre nosotr@s, y, a una señal de el/la formador/a, cambiaremos nuestra posición, sentándonos entre dos personas nuevas.

En una ronda, cada participante deberá **recordar cual es el nombre y la asociación (o su función en la asociación, si es que se trata de la misma) de la persona sentadas a su derecha, señalando brevemente algún rasgo de esa persona que haya detectado en las sesiones anteriores.**

⇒ *Se trata de contribuir a crear un buen clima para comenzar la sesión y, además, de ir conociendo las percepciones interpersonales entre l@s miembros del grupo, de maneras que tod@s nos vayamos formando una impresión de l@s demás. Las observaciones pueden ser, por ejemplo: es simpatic@, participa mucho, le gusta escuchar, no le gustan los juegos o dinámicas, le preocupan mucho los problemas de su asociación, etc.*

Repetiremos la operación, cambiando de sitio otras dos veces y volviendo a realizar la ronda. L@s participantes no podrán preguntarse entre sí después de la primera ronda. El/la formador/a, al término de las rondas, hará una breve valoración sobre el grado de conocimiento del grupo.

**Duración aproximada de este paso: 15 minutos.**

## 3. CONSTRUYENDO JUNT@S

El/la formador/a, pedirá a l@s participantes que se repartan en dos o tres grupos de trabajo de igual número de personas (las 4 ó 5 que estén sentadas más cerca, después de la tercera ronda de presentaciones).

Les señalará -sin precisar más datos, ni dar más pistas- una "misión" concreta:

**"construir algo junt@s".**

Cada pequeño grupo se sentará alrededor de una mesa y se vendarán los ojos con un pañuelo o una venda. A partir de ese momento no podrán hablar entre ell@s.

El/la formador/a colocará un bloque de arcilla o barro en el centro de la mesa y dará la señal para que comiencen a realizar la misión encomendada.

Pasados no mas de 5 minutos, se pone fin al modelado y l@s participantes pueden quitarse las vendas de los ojos y volver a sentarse en círculo, para poner en común sus impresiones.

El/la formador/a, para animar el diálogo, podrá hacer las siguientes preguntas:

***¿Cómo se han sentido cada un@?***

***¿Qué ha hecho cada un@? ¿Que es lo que quería hacer? ¿Coincide su idea inicial con el resultado final? ¿Se siente identificad@ con el trabajo del grupo?***

***¿Cómo se ha trabajado en el grupo? ¿Se pusieron de acuerdo? ¿Cómo? ¿Qué dificultades encontraron para cumplir la "misión"?***

***¿Hay alguien que dirigió la tarea?***

***¿Tiene algo que ver este ejercicio con lo que pasa en nuestras asociaciones?***

↪ *La idea a trabajar, es que ante una tarea común, (como modelar arcilla) los objetivos individuales de cada un@ deben dar paso a un objetivo grupal. En este proceso intervienen muchos elementos. (expectativas, miedos, forma de toma de decisiones, liderazgo, etc.), que van a influir directamente en la cohesión de grupo. Se trata de*

*trasladar estas reflexiones a la experiencia grupal de l@s participantes.*

**Duración aproximada de este paso: 40 minutos.**

#### **4.- DEFINIENDO LA "MISION" DE UNA ASOCIACION**

El/la formador/a plantea el caso hipotético de una asociación que debe definir su misión, sus fines principales:

***" Sois un grupo de jóvenes, habéis formado una asociación que se llama Jugando con el Viento, a tod@s vosotr@s os gusta construir y volar cometas de distintas formas y tamaños. Os reunís en un pequeño local que os deja la Asociación de Vecinos del barrio. Compartir esta afición es lo que os ha hecho formar un grupo, pero ahora estáis pensando en los fines, en la "misión" que como asociación queréis conseguir. Cada un@ tiene sus propias ideas, para llegar a un acuerdo celebráis esta reunión."***

Para ello, l@s participantes se distribuyen en pequeños grupos (los mismos que trabajaron en la dinámica anterior). En cada grupo **se reparten distintos papeles, que aparecen en la Ficha 4, con arreglo a los cuales deberán actuar l@s participantes.** También, en cada grupo de trabajo se situará un/a observador/a, que observe el desarrollo del ejercicio, para poder comunicar posteriormente como se realizó la toma de decisiones. Las indicaciones para el/la observador/a, también aparecen en la misma ficha .

⇒ *El/la formador/a debe aclarar que, aunque se trata de representar los papeles asignados, no es cuestión de "defender a muerte" la posición de cada un@, sino de llegar a un consenso.*

Cada grupo dispondrá de 20 minutos, para llegar a un acuerdo y escribir en una cartulina la "misión" de la asociación, utilizando no más de 25 palabras.

**Duración aproximada de este paso: 25 minutos.**

Concluido este paso, y antes de poner en común los resultados, se hará un descanso de 15 minutos.

A continuación, reiniciada la sesión, cada grupo de trabajo mostrará su cartulina y explicará su "misión".

El/la formador/a pedirá después a l@s observador@s que expongan sus observaciones sobre el trabajo de los grupos.

Una vez expuestas, el/la formador/a hará una breve síntesis de estas observaciones, llamando la atención sobre los rasgos más comunes y planteando algunas preguntas como las siguientes:

***¿Tiene algo que ver este ejercicio con lo que ocurre en la realidad de nuestras asociaciones?***

***¿En nuestras asociaciones se discuten y revisan periódicamente los fines, la "misión", para actualizarlos? ¿Por qué?***

***¿Se cuenta con tod@s l@s miembros, se escuchan y tienen en cuenta todas las opiniones, no solo para conseguir una mejor formulación de esos fines sino también para reforzar la cohesión de tod@s en torno a ellos? ¿Por qué?***

Al término de este coloquio, el/la formador/a hará una breve síntesis de las opiniones expresadas.

A continuación, el/la mism@ formador/a, llamará la atención del grupo hacia las cartulinas, poniendo -brevemente- de relieve los aspectos más comunes entre las distintas formulaciones de la "misión" de la asociación.

**Duración aproximada de este paso: 35 minutos.**

## **5. REVISANDO LA "MISION".**

A continuación, el/la formador/a pedirá a los grupos de trabajo que vuelvan a reunirse con su cartulina delante para **"revisar" la formulación de la misión, de acuerdo con los criterios que parecen en la Ficha 5.** Para ello dispondrán de 20 minutos.

Después, se hará una puesta en común, en la que cada grupo expondrá los cambios que ha hecho en la formulación.

El/la formador/a, una vez concluida la puesta en común hará una breve síntesis de las conclusiones, insistiendo en los rasgos que deben caracterizar la formulación de la misión o los fines de cualquier asociación (los reflejados en la ficha).

**Duración aproximada de este paso: 35 minutos.**

## **6. EVALUACION DE LA SESION**

El/la formador/a pedirá a tod@s l@s participantes expresen, en una ronda, su impresión sobre la sesión, con tres palabras (adjetivos, verbos, etc.).

⇒ *Pueden ser opiniones positivas o negativas, o mezclar ambas, por ejemplo: "divertido", "aburrido", "fácil", "difícil", "clara", "confusa", "util", "no útil", etc.*

Terminada la ronda, el/la formador/a hará una síntesis de las valoraciones expuestas y despedirá la sesión hasta la próxima.

**Duración aproximada de este paso: 10 minutos.**

## **FICHA 4.**

### **PAPELES O ROLES A DISTRIBUIR ENTRE L@S MIEMBROS DE CADA GRUPO DE TRABAJO.**

#### PAPEL 1

Vives en un barrio donde hay pocas actividades de ocio y tiempo libre. Piensas que construir y volar cometas es una actividad muy creativa y educativa, que puede interesar a much@s otr@s jóvenes, reforzar las relaciones interpersonales y ayudarles a dar sentido a su tiempo libre.

#### PAPEL 2

Tu afición hacia las cometas es muy grande, pero los materiales son caros y tu tienes pocos recursos económicos. Para ti, la asociación es un medio para solicitar subvenciones y así comprar materiales que, de otra forma, nunca podrías conseguir.

#### PAPEL 3

Para ti, volar cometas es una forma de reivindicación y de protesta ante la excesiva mecanización de la sociedad actual y el ocio consumista. Piensas que la gente debe ser protagonista y no mera espectadora en su tiempo libre, que la construcción de cometas es una actividad creativa, que volarlas nos permite estar en contacto con la naturaleza, que la asociación debiera ser un altavoz para sensibilizar a l@s jóvenes sobre estas cuestiones.

PAPEL 4

Tu interés principal, además de la afición hacia las cometas, es conocer gente, relacionarte y comunicarte con otras personas. Para ti, la asociación es un medio para establecer contacto con otras personas aficionadas a las cometas, de otras localidades, de otras regiones, de otros países.

**INDICACIONES PARA L@S OBSERVADOR@S DE  
CADA GRUPO DE TRABAJO**

Debes observar, en el trabajo del grupo, las siguientes cuestiones:

- Si se escucha o no a todas las personas.
- Si hay personas que quieren imponer su punto de vista a las demás a toda costa.
- Si el grupo busca aquello que les une, lo más común, o subraya las diferencias personales.
- Si el grupo es capaz de superar las dificultades, sin detenerse en los momentos de bloqueo, alcanzando conclusiones.
- Si todo el mundo acepta las conclusiones alcanzadas.

## **FICHA 5.**

### **¿QUÉ RASGOS DEBE REUNIR LA FORMULACION DE LOS FINES O LA MISION DE LA SOCIACION?**

*Se trata de que reviséis la misión u objetivo general de la Asociación Jugando al Viento, que habéis reflejado en la cartulina. Repasad si cumple los criterios señalados a continuación. Si no fuera así, cambiar, en lo que sea necesario, esa formulación.*

1. La formulación del objetivo general de la asociación, sus fines o “misión” debe expresar claramente, en los términos más concretos, los resultados que queremos conseguir con nuestra acción colectiva. (por ejemplo: que las mujeres de nuestro barrio mejoren su nivel educativo-cultural).
2. Esa misión o fin general de la asociación debe expresar claramente cuales son l@s destinatari@s de nuestra acción, a quiénes queremos dirigirnos, implicar en nuestras actividades (por ejemplo: las mujeres de nuestro barrio que no pudieron acceder a la escuela o completar su formación).
3. De la misma forma, la formulación de la misión ha de reflejar claramente la forma, la manera en qué queremos llevarla a cabo, los métodos de actuación que pensamos emplear (por ejemplo: mediante la organización y desarrollo de programas de animación socio-cultural y educación de personas adultas).
4. La misión debe estar formulada en términos claros para todo el mundo, que no dejen lugar a la ambigüedad y la interpretación personal.
5. Esa misión debe ser “realista”, o sea, debe ser posible de realizar porque existen los medios necesarios para ello o lo que se pretende conseguir está en nuestras propias manos.

***¿Cumple esos requisitos la “misión” que elaborasteis? Si es así: enhorabuena. Si no es así: cambiarla.***

## **CUARTA SESIÓN:**

### **“CÓMO PARTICIPAMOS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO ASOCIATIVO”**

Ya sabemos de dónde partimos (nuestra situación real, las necesidades y problemas de nuestra asociación) y a dónde vamos (nuestra misión, nuestros fines y objetivos generales).

Pero, para poder llegar a nuestra meta, necesitamos la participación de mucha gente, de tod@s l@s miembros, soci@s, voluntari@s y colaborador@s, que tod@s ell@s aporten sus conocimientos, capacidades y recursos, su tiempo, su trabajo...

La participación es necesaria porque una asociación es, siempre, un proyecto colectivo, donde no solo importa alcanzar los objetivos propuestos, sino hacerlo junt@s. Y, además, una asociación participativa es más eficaz - porque se multiplican y reparten los esfuerzos- y es más satisfactoria para sus miembros -porque todo el mundo se siente parte, siente la asociación como suya-.

Participar es algo más que figurar en la lista de miembros o asistir como espectador/a a las actividades, es intervenir, hacer, tomar o tener parte activa en lo que se cuece en la asociación.

No todas las personas participan de la misma manera y al mismo nivel, porque somos distint@s y es distinta nuestra capacidad y nuestra disponibilidad personal. Pero tod@s debemos tener la posibilidad de participar en la asociación, de distintas formas, y para ello hemos de crear las oportunidades y los medios precisos.

Construir colectivamente el proyecto asociativo implica prestarle plena atención a la participación de l@s miembros.

## **OBJETIVOS DE LA SESION:**

- Que l@s participantes reconozcan la importancia de la participación para un funcionamiento eficaz de la asociación.
- Que descubran las distintas formas y aspectos de la vida asociativa en que pueden participar l@s distint@s miembros de la asociación.

## **MATERIALES NECESARIOS:**

Fotocopias de las fichas 6 y 7 para cada un@ de l@s participantes.

Cartulinas

Papel grande o cartulina para el "papelógrafo"

Notas adhesivas (de las de oficina)

Materiales fungibles: rotuladores, folios, bolígrafos, cinta adhesiva, etc.

## **DESARROLLO DE LA SESION:**

### **1. PRESENTACIÓN DE LA SESIÓN.**

El/la formador/a introducirá la sesión brevemente, relacionándola con las anteriores, utilizando para ello el texto introductorio que la encabeza.

**Duración aproximada de este paso: 5 minutos.**

### **2. REFUERZO DEL CONOCIMIENTO GRUPAL Y RECUERDO DE LAS SESIONES ANTERIORES.**

El/la formador/a señalará a continuación que, como siempre, iniciaremos nuestra sesión con un ejercicio que nos ayude a crear un buen clima y a profundizar en nuestro conocimiento mutuo.

En este caso, además, utilizaremos este ejercicio para hacer memoria de lo que, hasta ahora, ha sido este viaje formativo.

⇒ Como hemos señalado anteriormente, el/la formador/a deberá utilizar las imágenes del viaje, introducidas en la primera sesión, y aprovechar cualquier ocasión para relacionar las ideas y conclusiones que vayan surgiendo con las alcanzadas en sesiones anteriores.

Para ello, cada participante escribirá de forma anónima, en medio folio en blanco, durante 5 minutos:

**"3 buenas ideas que haya aprendido, descubierto, recordado...  
a lo largo de las tres sesiones anteriores, que tengan que ver con  
la participación en las asociaciones"**

⇒ El/la formador/a debe aclarar que se trata de reflejar las ideas que más nos hayan llamado la atención, de entre los temas trabajados los días anteriores. Estas ideas se deberán reflejar de forma sintética, como en lenguaje telegráfico.

Una vez escritas las ideas, cada participante doblará en cuatro su papel y se mezclarán todos, volviéndose a repartir, cuidando que a un@ no le toque el suyo.

Luego, se iniciará una ronda en la que, por turno, cada participante leerá el contenido de su papel, y lo comentará brevemente.

⇒ Los comentarios pueden referirse a si están de acuerdo o no con las ideas reflejadas; si también para ell@s esas son ideas importantes; si habían pensado antes en ellas o ha sido el papel el que les ha hecho recordarlas; si las expresarían de la misma o de distinta forma; etc.

Una vez leídos y comentados todos los mensajes, el/la formador/a hará una breve síntesis de las ideas más recordadas, subrayando las mayores coincidencias, y aprovechando para reforzar algunos temas importantes tratados que no se hayan reflejado en los mensajes.

**Duración aproximada de este paso: 30 minutos.**

### 3. DEFINIENDO ENTRE TOD@S LA PARTICIPACION.

El/la formador/a señalará al grupo que, para conocer qué es lo que, entre tod@s, entendemos por "participar", vamos a hacer una "lluvia de ideas".

Se trata de que l@s participantes digan todas las respuestas que se les ocurran, libre y espontáneamente, a la pregunta:

**"participar en una asociación es....."**

El/la formador/a tomará nota telegráfica de las respuestas en un papelógrafo grande pegado a la pared. Todas las respuestas valen. No se discuten las respuestas.

Cuando tengamos alrededor de 15 o 20 respuestas, el/la formador/a dedicará unos momentos a agrupar las respuestas, con la ayuda de l@s participantes, sintetizando aquellas que quieren decir lo mismo con palabras distintas.

Luego, pedirá a cada participante que seleccione las **"tres respuestas-ideas que, en su opinión, mejor resuman lo que significa participar en una asociación"**. Y se iniciará una ronda en la que cada participante expresará su opinión (las tres ideas-resumen) y el/la formador/a irá señalando en el papelógrafo con cruces las respuestas seleccionadas, como si fuera una votación.

Al final, el/la formador/a hará una breve síntesis de las opiniones expresadas, empezando por aquellas que han recogido mayor consenso del grupo.

⇒ *El tipo de respuestas a esta lluvia de ideas puede ser muy diverso: "participar es: tomar parte en las decisiones; trabajar en el desarrollo de las actividades; interesarse por la marcha de la asociación; pagar las cuotas y aportar recursos; asumir responsabilidades y compromisos; estar informad@ y aportar opiniones; sentirse parte de un grupo; acudir a las actividades y reuniones; etc.". El/la formador/a, en su síntesis final, debe llamar la atención del grupo sobre la diversidad de ideas que abarca el concepto de participación y su complejidad. Todas ellas tienen algo en*

*común: son verbos activos, significan HACER. Participar en una asociación es tomar parte activa en la realización de las distintas acciones necesarias para alcanzar sus objetivos.*

**Duración aproximada de este paso: 30 minutos.**

Concluido este paso debe hacerse un descanso de 15 minutos.

#### **4. LOS "MAPAS" DE LA PARTICIPACION ASOCIATIVA.**

Tras el descanso, el/la formador/a propondrá a l@s participantes hacer un autodiagnóstico de la participación en nuestras asociaciones, **identificando quiénes y cómo participan en realidad, y quiénes y cómo podrían participar**. Para ello, pegará en la pared tres cartulinas, en cada una de las cuales estarán escritos los siguientes mensajes:

Cartulina nº 1:

"EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN, LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPIOS DE LA ASOCIACIÓN"

Cartulina nº 2:

"EL CONOCIMIENTO Y LA COMUNICACIÓN ENTRE L@S MIEMBROS DE LA ASOCIACION, SU COHESIÓN, SU FORMACION, LA MOTIVACION COLECTIVA."

Cartulina nº 3:

"LA GESTION Y EL MANTENIMIENTO DE LA ASOCIACION, LOS ASUNTOS FORMALES, ADMINISTRATIVOS, ECONOMICOS, DE FUNCIONAMIENTO, LAS RELACIONES INSTITUCIONALES, ETC."

⇒ *El/la formador/a explicará que se trata de tres bloques que sintetizan y agrupan la práctica totalidad de las posibles tareas o actividades que puede desarrollar una asociación.*

A continuación se entregará a cada participante una copia de la Ficha 6 y unas 10 ó 12 notas adhesivas. En la ficha, l@s participantes encontrarán dos columnas: en la columna A, aparecen reflejados distintos tipos posibles de miembros de la asociación; en la columna B aparecen reflejados distintas formas posibles de participación. Los elementos de las dos columnas pueden combinarse entre sí libremente.

L@s participantes, durante 10 minutos, deberán **pensar en la realidad de su asociación y hacer diferentes combinaciones que reflejen lo que ocurre en ella, escribiéndolas en las notas adhesivas (una en cada nota) y colocándolas en las correspondientes cartulinas.**

⇒ *Por ejemplo: "La Junta Directiva planifica y organiza las acciones" (en la cartulina 1); "Los técnicos contratados planifican, organizan y llevan a cabo las acciones" (en la cartulina 3); "L@s soci@s reciben información y aportan opiniones" (en la cartulina 2); "L@s voluntari@s llevan a cabo las actividades (en la cartulina 1); "L@s soci@s aportan medios y recursos" (en la cartulina 3); etc.*

Concluida la colocación de todas las notas en las correspondientes cartulinas, l@s participantes se distribuirán en tres pequeños grupos, cada uno de los cuales se hará cargo de una de las cartulinas y de las correspondientes notas.

Los pequeños grupos deberán realizar, durante 30 minutos, dos tareas:

La primera, analizar y sintetizar la información reflejada en las notas adhesivas, para explicar después a todo el grupo: **"cómo se desarrolla la participación en nuestras asociaciones, quiénes y cómo participan, en relación al tema de la cartulina"**.

La segunda tarea será volver a revisar la ficha nº 6 y, en relación al contenido de nuestra cartulina, **"pensar que otras posibilidades de participación existen"**, haciendo nuevas combinaciones entre las dos columnas, para luego exponer las propuestas al resto del grupo.

Concluido el tiempo indicado, se hará una puesta en común. Primero, cada pequeño grupo expondrá "**cómo se desarrolla en realidad la participación**", hasta concluir con las tres cartulinas. Después, en una segunda ronda, cada pequeño grupo expondrá "**qué otras oportunidades de participación creen posibles**".

El/la formador/a ordenará la puesta en común y tomará nota de las conclusiones más significativas, para hacer -al final- una breve síntesis de las más destacadas y abrir un diálogo en el que podrá ayudarse de las siguientes preguntas:

***¿Qué aspectos de la vida asociativa (qué cartulinas) reciben más notas adhesivas y parecen -aparentemente- más vivos, más abiertos desde el punto de vista de la participación? ¿Cuáles quedan más cerrados o restringidos? ¿Por qué?***

***¿Qué posibilidades de participación se están desaprovechando en nuestras asociaciones? ¿En qué aspectos y de qué formas podría impulsarse más la participación de l@s diferentes miembros?***

La puesta en común y el diálogo posterior durarán unos 40 minutos.

⇒ *Es necesario que quede claro que las posibilidades de participar en la vida asociativa son muchas y muy diferentes, en todos los aspectos, y que no puede pretenderse que todo el mundo participe de la misma forma, al mismo nivel, en todo, sino que todo el mundo tenga oportunidad de participar en todo cuanto desee, de acuerdo con su motivación, sus capacidades y su disponibilidad: se trata de abrir y diversificar las oportunidades de participar.*

**Duración aproximada de este paso: 80 minutos.**

## **5. EVALUACION DE LA SESION**

Concluido el paso anterior, evaluaremos la sesión mediante un "cuchicheo". L@s participantes se dividirán en tríos, agrupándose las tres personas más

cercanas, y , durante 10 minutos, **responderán por consenso - cuchicheando-** las preguntas recogidas en la Ficha nº 7, de la que recibirán fotocopia.

Al cabo del tiempo señalado, se iniciará una ronda para compartir las respuestas.

⇒ *Es mejor, más claro, que se lean primero todas las respuestas de los tríos a la primera pregunta, para pasar después a la segunda y así sucesivamente.*

El/la formador/a irá tomando nota de las respuestas más significativas, para hacer un breve resumen final, antes de despedir la sesión.

**Duración aproximada de este paso: 20 minutos.**

## FICHA N° 6

Se trata de reflejar -en una especie de "mapa" la situación de la participación en tu asociación. Mira estas dos columnas: en la A puedes encontrar distintos tipos de miembros de una asociación; en la B puedes encontrar distintos tipos de acciones. Combínalas libremente para reflejar lo que ocurre en tu asociación en relación a los aspectos señalados en las tres cartulinas pegadas a la pared. Escribe tus conclusiones en una nota adhesiva (una conclusión en cada nota) y pégalas en las cartulinas correspondientes.

<b>A</b> <b><u>L@S QUE PARTICIPAN</u></b>	<b>B</b> <b><u>LO QUE HACEN</u></b>
EL/LA PRESIDENT@	Aportan medios y recursos
LA JUNTA DIRECTIVA	Planifican y organizan las acciones
POC@S SOCI@S	Llevan a cabo las acciones
MUCH@S SOCI@S	Aportan opiniones e ideas
L@S VOLUNTARI@S	Deciden los objetivos e iniciativas
TECNIC@S CONTRATAD@S	Evalúan los resultados
COLABORADOR@S EXTERN@S	Manejan y analizan la información
OTR@S.....	Otras acciones.....

## FICHA N° 7

Responded, clara y telegráficamente, a las siguientes preguntas, que nos sirven para evaluar la sesión:

- Los temas que hemos trabajado en la sesión de hoy.....¿os han servido para conocer y comprender mejor la realidad de la participación en vuestras asociaciones? Poned un ejemplo concreto.
- Las técnicas de trabajo, los ejercicios que hemos empleado (en ésta y en las demás sesiones).....¿os han servido para facilitar la participación en el aprendizaje? Poned un ejemplo concreto.
- Nuestro grupo de formación..... ¿ha participado activamente en la sesión (y en el proceso formativo en general)? Poned un ejemplo concreto.
- El/la formador/a.....¿ha facilitado adecuadamente la participación de tod@s en la sesión? Poned un ejemplo concreto.
- Las condiciones materiales, organizativas.....¿han facilitado adecuadamente la participación? Poned un ejemplo concreto.

## **QUINTA SESIÓN:**

### **LA CLAVE DE TODO: LA COMUNICACIÓN**

Para fortalecernos como grupo, conocer nuestra realidad, establecer nuestros objetivos asociativos, organizar y llevar a cabo las acciones y actividades necesarias para cumplir la misión de la asociación, es imprescindible que funcione la comunicación entre l@s miembros.

Ya dijimos que en nuestro viaje formativo -como en el recorrido de cada asociación- necesitamos los conocimientos, las experiencias, las habilidades, las capacidades de tod@s. La única manera de intercambiar y compartir esas experiencias y conocimientos, de aprovecharlas para que sean útiles y nos ayuden a alcanzar la meta, es mediante el diálogo, la comunicación.

Si la comunicación no funciona o funciona mal, la asociación no funciona o funciona o mal. La comunicación recorre, como la sangre en el cuerpo humano, toda la vida de la asociación.

Pero la comunicación -una buena comunicación- en las asociaciones, como en cualquier grupo humano, no es cosa fácil. Por el contrario, es un proceso complejo en el que intervienen muchos factores personales, interpersonales, circunstanciales, materiales, etc.

Y existen muchos obstáculos para la comunicación: estereotipos, prejuicios, distintas interpretaciones de la realidad, diversos códigos o lenguajes, ruidos, rutinas y vicios comunicativos, cauces inadecuados, etc., que, con frecuencia, la hacen poco satisfactoria para l@s miembros, dificultan su motivación y condicionan la eficacia asociativa.

Por eso es tan importante, clave, observar y cuidar al máximo la comunicación asociativa.

## **OBJETIVOS DE LA SESIÓN:**

- Que l@s participantes analicen la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida asociativa.
- Que identifiquen las principales barreras que dificultan o distorsionan la comunicación entre l@s miembros de una asociación.
- Que reflexionen sobre las distintas formas de facilitar y promover la comunicación en el interior de su asociación.

## **MATERIALES NECESARIOS:**

Fotocopias de las fichas 8 y 9 para cada participante.

Pegatinas o pintura de distintos colores.

Materiales fungibles: folios, bolígrafos, papelógrafo, rotuladores, cinta adhesiva, etc.

## **DESARROLLO DE LA SESION:**

### **1. PRESENTACION DE LA SESION**

El/la formador/a dará la bienvenida a l@s participantes y presentará brevemente la sesión, tomando como referencia el texto que encabeza esta parte.

**Duración aproximada de este paso: 5 minutos.**

## 2. COMO VEO QUE ME VES

El/la formador/a señalará que, como en las restantes sesiones, iniciaremos ésta con un ejercicio grupal que facilite el conocimiento interpersonal y un buen ambiente de comunicación.

Pediré a cada participante que tome medio folio de papel en blanco, y, durante 5 minutos y de forma anónima (sin poner el nombre, ni dar pistas claras), escriba en él:

**3 ó 4 rasgos, características, imágenes, impresiones que, a lo largo de las pasadas sesiones, pienso que han ido conociendo o formándose de mí l@s demás miembros del grupo.**

⇒ Por ejemplo: "l@s demás piensan que soy una persona tímida"; "me consideran una persona que se interesa por las opiniones de las demás" : "creen que soy una persona obstinada, que no da su brazo a torcer"; "piensan que no me gusta hablar en los debates generales"; "creen que me gusta mucho el contacto con la gente"; "opinan que me preocupo en exceso"; etc. Se trata de que cada persona refleje, a través de esos rasgos, cómo cree que le ven l@s restantes miembros del grupo.

Después, los papeles, doblados varias veces, se recogen y reparten aleatoriamente entre l@s miembros del grupo, evitando que nadie reciba el suyo propio.

Entonces, se iniciará una ronda y cada participante, por turno, deberá hacer una pregunta a cualquier otr@ miembro del grupo, relacionada con el contenido del papel que le ha correspondido. El objetivo es **averiguar quién escribió cada papel**. La persona preguntada sólo podrá responder **SI** o **NO**. La ronda se repetirá tres veces. Después, cada participante deberá señalar a quien considera el/la autor/a de su escrito y señalar las razones. Acierte o no, se irán descubriendo l@s autor@s de todos los papeles.

Por último, haremos una nueva ronda, y cada participante leerá completo su papel, señalando a su autor/a y comentando **si está de acuerdo con el "autorretrato" que ha hecho de si mism@, o sea, si cree que es@ compañer@ tiene una idea correcta de cómo le percibimos l@s demás**.

Terminado el ejercicio, el/la formador/a abrirá un diálogo general, con preguntas cómo las siguientes:

**¿Nos hacemos muchas veces ideas equivocadas de otras personas a partir de gestos o detalles que tienen un significado diferente para ellas?**

**¿Pensamos, en ocasiones, que los demás nos perciben de una forma que -más tarde- se comprueba que no era cierta?**

**¿Estos fenómenos ocurren también en la dinámica asociativa? ¿De qué maneras influyen? ¿Cómo podrían aliviarse o corregirse?**

Al término del coloquio, el/la formador/a hará un breve resumen de las ideas más importantes expresadas, de las que habrá tomado nota.

⇒ *El/la formador/a debe aprovechar el diálogo para señalar, si no fuera hecho por algún/a participante, dos ideas importantes relacionadas con nuestro tema: 1.- La comunicación interpersonal está condicionada por la percepción subjetiva de cada un@, por el "filtro", por el color del cristal -nuestras experiencias, conocimientos, etc.- a través del cual miramos la realidad. 2.- Gran parte de la comunicación interpersonal es "no verbal", o sea, se produce a través de gestos, actitudes corporales, imágenes, detalles, etc. Esos, y otros muchos factores, hacen que la comunicación interpersonal sea un proceso muy complejo.*

**Duración aproximada de este paso: 45 minutos.**

### **3. UN EJERCICIO SOBRE LA COMUNICACIÓN**

El/la formador/a señalará que, para continuar reflexionando sobre la comunicación, haremos un ejercicio que requiere de la ayuda de 6 voluntario@s, que salgan de la sala y vayan entrando, de un@ en un@, cuando se les llame. L@s demás participantes deberán actuar de observador@s del ejercicio, para poder compartir y comentar posteriormente sus observaciones.

Luego, se le entregará a la primera persona voluntaria el siguiente mensaje escrito:

**Cerca del mercado, cuando daban las 12 en el reloj de la torre, se oyó una gran explosión y entre los comerciantes y compradores empezó a correr el rumor de que era un atentado, porque habían visto salir corriendo a un joven sospechoso llevando una pesada bolsa negra. Pero poco después llegaron dos coches de bomberos, haciendo sonar sus sirenas, y se supo que había reventado una bombona de gas en una vieja casa cercana y había varias personas, dos ancianas y tres niños, atrapadas. Mucha gente del mercado y de las casas cercanas quería ayudar, retirando los escombros y trayendo medicinas y mantas para los heridos, hasta que llegaran las ambulancias, pero la policía tuvo que apartarla de allí porque obstaculizaban los trabajos de salvamento y había peligro de nuevos derrumbes. Aunque también se dijo que, en realidad, querían evitar que hubiera robos en una joyería de la casa de al lado cuyos cristales habían sido rotos por la explosión.**

Y se le dará un minuto para que lo lea, guardándolo después.

La primera persona deberá llamar, para que entre en la sala, a la segunda y le transmitirá de viva voz -durante un minuto- el contenido del mensaje. La otra persona no podrá hacer preguntas ni tomar notas. La operación se repetirá sucesivamente con tod@s l@s participantes voluntari@s, mientras l@s restantes participantes observan. La última persona, después de escucharlo, repetirá a tod@s el mensaje tal y cómo le llegó.

El/la formador/a leerá entonces el mensaje escrito y abrirá un coloquio con preguntas como éstas:

**¿Qué ha ocurrido a lo largo del proceso? ¿De qué forma ha cambiado el mensaje?**

**¿Lo que ha ocurrido tiene algo que ver con lo que pasa con la comunicación en nuestras asociaciones?**

## ¿Qué podríamos hacer -cambiando las reglas del juego- para conseguir una mejor comunicación de la información inicial?

Al término del coloquio el/la formador/a hará un breve resumen de las principales ideas planteadas.

⇒ Debe señalar, si no lo hace otra persona del grupo, cómo la comunicación de cualquier información o mensaje está sujeta a múltiples deformaciones, sobre todo cuando la comunicación no es recíproca, cuando no hay intercambio, diálogo, sino sólo monólogo. El ejercicio sirve también para ilustrar cómo la lejanía de las fuentes de información, la existencia de muchos intermediarios en la comunicación contribuye también a la deformación, a la fantasía, a la invención y al rumor. Entre los cambios de las reglas del juego se puede proponer, por ejemplo, que exista la posibilidad de preguntar (comunicación recíproca).

**Duración aproximada de este paso: 30 minutos.**

En este momento se hará un descanso de 15 minutos.

### 4. FORMACIÓN DE GRUPOS SIN PALABRAS

Después del descanso, l@s participantes se ponen en círculo y cierran los ojos mientras el/la formador/a va colocándoles en la frente una pegatina de color.

Una vez que están puestas todas las pegatinas l@s participantes abren los ojos y han de **buscar a la gente que tiene la pegatina de su mismo color, pero sin hablar**, así quedarán conformados pequeños grupos, para realizar el ejercicio siguiente.

⇒ Conviene jugar con cuatro colores al menos, aunque los pequeños grupos que salgan estén formados por solo tres personas, luego podremos fundir los pequeños grupos para formar los dos que necesitamos en el próximo ejercicio. Este juego trata de ilustrar la necesidad de cooperar (única forma de resolver la tarea) y la

*existencia de muchas formas de comunicación no necesariamente verbales.*

Una vez se han formado los pequeños grupos por colores, el/la formador/a abrirá un breve coloquio en el que se podrá ayudar de preguntas como éstas:

**¿Cómo nos sentimos sin poder hablar? ¿Qué canal de comunicación empleamos?**

**¿Se dieron relaciones de cooperación? ¿Qué hubiese ocurrido si cada un@ hubiese querido solucionar el problema sol@, sin comunicarse, sin cooperar?**

**¿Tiene esto algo que ver con la comunicación en nuestras asociaciones?**

Una vez hayan sido expuestas algunas opiniones, el/la formador/a hará un brevísimo resumen.

**Duración aproximada de este paso: 15 minutos.**

## **5. ANALIZANDO LOS OBSTACULOS Y CONDICIONES DE LA COMUNICACIÓN.**

El/la formador/a constituirá dos subgrupos, a partir del ejercicio anterior, y entregará a cada participante copia del relato que aparece en la Ficha nº 8 ("La fábula de la Ostra y el Pez").

El texto será leído en voz alta por un@ de l@s miembros de cada pequeño grupo, mientras l@s demás van siguiendo su lectura en el papel. Al término de la lectura, uno de los pequeños grupos deberá hacer una lista de "**obstáculos que dificultan la comunicación**" (cierraostros), mientras que el otro hará una lista de "**facilitadores que favorecen la comunicación**" (abreostros). Para ello dispondrán de 30 minutos

⇒ Por ejemplo: **OBSTACULOS:** utilización de términos vagos, confusos; juzgar los mensajes del interlocutor; generalizar; no escuchar; **FACILITADORES:** utilización de los mismos códigos o lenguajes; petición de opinión; preguntar; expresar sentimientos;

*escuchar activamente, etc.*

Luego, al cabo del tiempo indicado, cada pequeño grupo presentará sus conclusiones (si están reflejadas en una cartulina, mejor), y el/la formador/a abrirá un coloquio en el que podrá ayudarse de distintas preguntas, como, por ejemplo:

**¿Cuáles de los obstáculos de la comunicación señalados son más importantes, por su gravedad o por su frecuencia, en nuestras asociaciones?**

**¿Cuáles de los facilitadores de la comunicación señalados podrían sernos más útiles y eficaces para superar esos obstáculos?**

El/la formador/a tomará nota de las opiniones y hará un breve resumen de las más significativas al término del coloquio.

⇒ *El/la formador/a, debe señalar, si no lo hace algún/a otr@ miembro del grupo, que hay tres condiciones mínimas para la comunicación en las asociaciones: 1.- Motivación, interés, ganas de comunicarse y entenderse. 2. Formación, aprender a comunicarse, a escuchar, a compartir ideas, a llegar a acuerdos. 3. Espacios, cauces, medios, oportunidades para la comunicación. Ambas tres condiciones, que resumen un amplio conjunto de facilitadores, han de ser favorecidas constantemente en nuestras asociaciones. Al concluir su exposición, el/la formador/a entregará a cada participante fotocopia de la Ficha nº 9 para que la lean y estudien atentamente en su casa o asociación.*

**Duración aproximada de este paso: 60 minutos.**

## **6. EVALUACION DE LA SESION**

El/la formador/a indicará que, llegado el momento de evaluación de la sesión, haremos tres rondas de opiniones, en torno a distintas cuestiones, en las que cada participante deberá expresar, por turno, su opinión sin palabras, sólo con gestos.

Así, el/la formador/a irá planteando sucesivamente las tres preguntas siguientes para que se pronuncien (con gestos) tod@s l@s participantes:

**¿Qué nos han parecido los temas que hemos tratado hoy?**

**¿Qué pensamos de los ejercicios y técnicas utilizados?**

**¿Cuál es nuestra opinión sobre la comunicación en este grupo?**

⇒ *Cuando se produzcan gestos confusos, de difícil interpretación, el/la formador/a podrá invitar a l@s demás participantes a que lo "traduzcan" en palabras.*

El/la formador/a, al término de las rondas hará un breve resumen "mudo" de las opiniones expresadas, utilizando también para ello sólo gestos.

Después, despedirá la sesión hasta la próxima.

**Duración aproximada de este paso: 10 minutos.**

## FICHA Nº8

### **LA FÁBULA DE LA OSTRA Y EL PEZ**

Erasé una vez una ostra y un pez. La ostra habitaba las aguas tranquilas de un fondo marino, y era tal la belleza, colorido y armonía del movimiento de sus valvas que llamaba la atención de cuantos animales por allí pasaban.

Un día acertó a pasar por el lugar el pez, que quedó prendado al instante. Se sintió sumamente atraído por la ostra y deseó conocerla. Sintió un fuerte impulso de entrar en los más recónditos lugares de aquel animal misterioso. Y así, partió veloz y bruscamente hacia el corazón de la ostra, pero ésta cerró, también bruscamente, sus valvas. Por más y más intentos que el pez hacía para abrirlas, con sus aletas y su boca, aquellas más y más fuertemente se cerraban.

Pensó entonces en alejarse, esperar a cuando la ostra estuviera abierta y, en un descuido de ésta, entrar veloz sin darle tiempo a que cerrara sus valvas. Así lo hizo, pero de nuevo la ostra se cerró con brusquedad. La ostra era un animal extremadamente sensible y percibía cuantos mínimos cambios en el agua ocurrían, y así, cuando el pez iniciaba el movimiento de acercarse, ésta se percataba de ello y al instante cerraba sus valvas.

El pez, triste, se preguntaba ¿por qué la ostra le temía? ¿cómo podría decirle que lo que deseaba era conocerla y no causarle daño alguno?, ¿cómo decirle que lo único que deseaba era contemplar aquella belleza y compartir las sensaciones que le causaban?.

El pez se quedó pensativo, y estuvo durante mucho rato preguntándose qué podría hacer. ¡De pronto!, se le ocurrió una gran idea. - Pediré ayuda -, se dijo. Sabía que existían por aquellas profundidades otros peces muy conocidos por su habilidad para abrir ostras, y hacia ellos pensó en dirigirse. Pero sabía que eran peces muy ocupados y no deseaba importunarles. Deseaba que le escucharan y que le prestaran su ayuda. Comenzó a dudar si aquella idea era una buena idea. Pensó - seguro que estarán tan ocupados que no podrán ayudarme -. ¿Qué puedo hacer?, se preguntó. Tras pensar algún rato llegó a la conclusión que lo mejor era informarse por otros peces que les conocían cuál era el mejor momento para abordarles, cómo tendría que presentarse. Después de informarse muy bien, eligió el momento más oportuno y hacia ellos se dirigió.

- Hola -dijo el pez-. ¡Necesito vuestra ayuda!. Siento grandes deseos de conocer una ostra gigante pero no puedo hacerlo porque cuando me acerco cierra sus valvas. Sé que vosotros sois muy hábiles en abrir ostras y por eso vengo a pedir os ayuda.

El pez continuó explicándoles las dificultades que tenía y los intentos por resolverlas. Llegó a decirles la sensación de impotencia que le entraba a los deseos de abandonar tras tantos intentos fallidos.

Los peces le escucharon con suma atención, le hicieron notar que entendían su desánimo pues ellos se habían encontrado en circunstancias similares. Le felicitaron por el interés que mostraba en aprender y por la inteligencia que demostraba tener al pedir ayuda y querer aprender de otros.

El pez se sintió mucho más tranquilo y esperanzado, les contó los temores que tenía al pedirles ayuda y fue “abriéndose” cada vez más a toda la información que aquellos avezados peces le contaban. Escuchó con atención cómo ellos también habían aprendido de otros peces y cómo incluso hacían cursos de entrenamiento en abrir ostras. Escuchó como a pesar de sus habilidades había alguna ostra que les resultaba difícil de abrir, pero ello más que ser un motivo de desánimo, esa dificultad les estimulaba a seguir investigando y reunirse para intercambiar conocimiento y mejorar sus prácticas de abrir ostras. Los peces continuaron en animada conversación.

- Mira, algo muy importante que has de lograr es suscitar en la ostra el deseo y las ganas de comunicarse contigo.

- ¿Y cómo podré lograrlo?

- De la misma manera que tú has logrado comunicarte con nosotros y “abrir nuestras valvas” de pez.

- ¿Cómo?

- Tú deseabas que nosotros te escucháramos y prestáramos ayuda. Nos has dicho que dudabas si podrías lograrlo, ¿no es verdad?

- Sí, es así.

- Podías haber quedado con la duda, pero en lugar de eso, diseñaste un plan de acción. Buscaste información acerca de nosotros, te informaste de cual era el mejor momento de abordarnos y qué decirnos, Tú sabías que nosotros éramos muy sensibles a la expresión honesta y sincera de “necesito vuestra ayuda”. También sabías que nos agrada, como a todo hijo de pez, el reconocimiento de nuestra competencia y veteranía en abrir ostras. Te confesamos que todo ello nos agradó mucho. También nos agradó tu mirada franca y serena, y tus firmes y honestas palabras.

- Sí, en efecto eso es lo que hice. Ahora que lo decís “mis valvas de pez” se sintieron también abiertas al notar que me escuchabais con atención. Me agradó mucho el que os hicierais cargo de mi impotencia, ¡y por qué no decirlo!, me agradó también el que me felicitarais por pedir os ayuda...

- Claro que todo esto suele ser recíproco, contestaron los peces.

- Muy bien, pero ¿cómo podré hacerlo con la ostra? No conozco su lenguaje, sus costumbres, sus miedos, no conozco tampoco qué es lo que le agrada...

- Bien, también has diseñado un plan de acción para “abrir la ostra”. El primer paso ha sido el de visitarnos para que te informemos de sus costumbres, de sus miedos, de todo aquello que le agrada...Te podemos decir todo aquello que suele suscitar temor en las ostras. Les asusta el movimiento brusco de las aguas, de

hecho habrás observado que cuando hay tempestades y hay mucho oleaje, las ostras están fuertemente cerradas. Es por eso que si te acercas a ellas cuando hay muchas turbulencias, tendrás grandes dificultades para lograr que se abran. Les asusta el que algún animal se acerque de modo imprevisto. Les agrada en cambio los movimientos suaves, los besos y las caricias y el que no se entre en sus interioridades sin antes conocerse durante algún tiempo. También les agrada mucho el que se les hable en su lenguaje. Habrás observado que lanzan a través de sus valvas pequeñas pompas de aire. Si las observas con suma atención podrás aprender los códigos que utilizan.

De este modo, los peces continuaron asesorándole. Le invitaron a pasar largos ratos observando el comportamiento de la ostra. Le invitaron también a asistir a alguno de los cursillos que organizaban y le regalaron un manual: "El Manual del abridor de ostras".

Tras varias semanas de observación, aprendizaje y entrenamiento, el pez pudo por fin disfrutar con aquella bellísima ostra. Pudo, ¡al fin!, lograr entrar en las interioridades de la ostra y compartir las sensaciones que le causaba. Pudo también abrir otras ostras, incluso ostras extremadamente sensibles y que se cerraban con suma facilidad.

## FICHA N° 9.

### **OBSTACULOS MAS COMUNES PARA LA COMUNICACIÓN EN LAS ASOCIACIONES Y ALGUNOS "TRUCOS" PARA ENFRENTARLOS.**

Mencionemos algunos de los **obstáculos** más comunes:

- L@s miembros no se conocen bien entre sí, tienen prejuicios personales un@s de otr@s, desconfianza, temores y resistencias....
- L@s miembros tienen diferentes motivaciones o intereses, diferentes interpretaciones de la realidad y de los objetivos (hablamos de cosas distintas).
- Estrategias de poder o control en el interior de las asociaciones (rivalidad, competencia mutua, etc.), que fraccionan al colectivo e impiden el entendimiento.
- L@s miembros tienen diferentes lenguajes, utilizan códigos y jergas diferentes (hablamos distintos idiomas).
- L@s miembros no saben escucharse, intercambiar ideas, dialogar, construir acuerdos.
- L@s miembros no saben cómo analizar la información, cómo formar y expresar su opinión, como participar en la comunicación.
- Falta de estructuras, canales y redes de comunicación claros y sencillos, falta de responsables y referentes, espontaneismo, improvisación, rumores, confusión....
- Los métodos y canales de comunicación de la asociación son excesivamente formales, poco flexibles, abiertos y ágiles, excesiva burocracia, lentitud....
- Exceso de verticalismo, de jerarquización de la asociación: temor al enfrentamiento o la reprobación de quienes controlan la asociación.

- Falta de reciprocidad en la comunicación: las informaciones se transmiten, "de arriba abajo" por lo general, sin que haya diálogo o contraste de las informaciones.
- Número excesivo de "intermediarios" en la comunicación, deformación de las informaciones...
- "Falta de tiempo" para la comunicación, ritmos diferentes, etc. La comunicación se produce "sobre la marcha", precipitadamente, sin continuidad.
- Falta o inadecuación de espacios y medios para la comunicación, falta de reuniones -o reuniones largas, pesadas y poco eficaces-, ausencia o rutinización de tabloneros informativos, boletines, circulares informativas, etc.
- Saturación de la información, exceso de informaciones -demasiadas reuniones, bombardeo de cartas, envíos y convocatorias, etc.- o/y de informaciones superfluas -que no son interesantes para l@s miembros, que no aportan nada, que están "llenas de paja", etc. .- que dificultan identificar cuales son significativas.
- Ruidos o parásitos de la comunicación, interferencias, interrupciones, desorden, mezcla de temas, dispersión, malas condiciones materiales.....

Y veamos, por contraste, algunos **"trucos"** que facilitan la comunicación en las asociaciones:

- Reforzar el conocimiento interpersonal entre l@s miembros, favorecer un clima de confianza mutua, evitar la "contaminación" personalista de la comunicación.
- Estimular el conocimiento colectivo de la realidad, compartir y contrastar informaciones y opiniones, debatir los objetivos y fines de la asociación.

- Construir un “lenguaje común” entre los miembros, favorecer la utilización de los mismos códigos, verificar el significado colectivo de los términos o conceptos de uso frecuente.
- Reforzar, por todos los medios y con mucha creatividad, la “formación para la comunicación” (juegos, ejercicios, cursos, talleres, observadores, etc.).
- Garantizar que los canales y procedimientos de comunicación sean claros y conocidos por todos l@s miembros, que estén claramente identificadas las funciones y l@s responsables.
- Garantizar que exista una relación estrecha, directa, entre la estructura formal jerárquica, la estructura de la tarea y la estructura de comunicación.
- Evitar pasos intermedios innecesarios en los procesos de comunicación, que los centros de decisión estén lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Establecer medios y soportes de comunicación adecuados, simples y suficientes (evitar duplicidades, saturación, rutinas, huir del formalismo, la burocracia y la retórica, etc.).
- Establecer y respetar “tiempos” comunes para la comunicación (reuniones informativas periódicas, desayunos” informales de intercambio de información, etc.).
- Someter a análisis crítico la “pertinencia” de las informaciones: su utilidad, sus destinatarios, códigos, etc..., estableciendo mecanismos que permitan acceder fácilmente a la información complementaria o contextual.
- Contrastar regularmente las informaciones, promover la retroalimentación con todos los interlocutores y partes de las redes comunicativas.
- Revisar y evaluar el funcionamiento de los canales y espacios de comunicación regularmente para adecuarlos a las necesidades.

- Considerar la comunicación como un requisito esencial de la participación y del éxito del proyecto asociativo.

Y, ahora, pregúntate:

**¿Cuáles y cuántos de esos obstáculos para la comunicación existen en tu asociación?**

**¿Qué "trucos" o respuestas estáis dando a esos obstáculos para que la comunicación funcione?**

## **SEXTA SESIÓN:**

### **"TRABAJAMOS EN EQUIPO PARA SER EFICACES"**

Alcanzar la meta de nuestro viaje asociativo, conseguir nuestros objetivos, requiere la participación de tod@s l@s miembros y la plena comunicación entre ell@s. O sea, no basta con participar si cada un@ actúa por su cuenta, si esa participación no está organizada: es preciso cooperar, coordinar los esfuerzos, trabajar con un cierto método, trabajar en equipo.

Frente al individualismo y la competencia mutua -tan característicos de esta época que vivimos- la cooperación y la coordinación de esfuerzos son valores y actitudes fundamentales en la dinámica asociativa, son la base esencial del éxito de cualquier proyecto colectivo que emprendamos.

Pero, con demasiada frecuencia, las asociaciones están "contaminadas" por los valores socialmente dominantes y, en vez de cooperar, l@s miembros de la asociación actúan por su cuenta, sin tener en cuenta a l@s demás, o compiten entre sí, por la información, por el poder, por el control, por el prestigio..... y descuidan sus objetivos para ocuparse de la disputa interna, y desaprovechan las oportunidades y las fuerzas, y no son eficaces.

Conocer la realidad, definir con claridad el objetivo, elaborar un plan para alcanzarlo, repartirse las tareas y los recursos necesarios, comunicarse eficazmente, coordinar y revisar los esfuerzos.... todos ellos son rasgos del trabajo en equipo.

#### **OBJETIVOS DE LA SESION:**

- Que l@s participantes descubran las ventajas que tiene el trabajar en equipo, coordinando los esfuerzos.
- Que definan los elementos necesarios para la eficacia del trabajo en equipo.

## **MATERIALES NECESARIOS:**

Fotocopias de las fichas 10 y 11.

Cartulinas y Rotuladores.

Cartulinas 1, 2 y 3 (mapas de la participación) de la Cuarta Sesión

Materiales fungibles: folios, bolígrafos, cinta adhesiva, etc.

## **DESARROLLO DE LA SESION:**

### **1. PRESENTACION DE LA SESION**

El/la formador/a introducirá la sesión dando la bienvenida a l@s participantes y recordando brevemente los temas tratados en las sesiones anteriores, para relacionarlos con el contenido de ésta. Puede servirse, para ello, del texto que encabeza esta sesión.

**Duración aproximada de este paso: 5 minutos.**

### **2. EJERCICIO DE REFORZAMIENTO GRUPAL E INTRODUCCIÓN DEL TEMA.**

El/la formador/a señalará que, para introducir esta sesión, utilizaremos un juego que exige que el grupo se divida en dos partes iguales.

La mitad del grupo formará un "muro", agarrándose fuertemente de los brazos y formando un círculo cerrado con las caras hacia fuera. Su misión es: **que nadie entre en el círculo.**

La otra mitad recibirá la misión contraria: **deben entrar TOD@S en el círculo**, y se les pedirá, en una primera parte del ejercicio, que no hablen entre sí.

⇒ *L@s participantes que formen el "muro" deben ser l@s más fuertes del grupo, para evitar que el ejercicio se resuelva con demasiada*

*facilidad (aunque hay que evitar toda violencia física). Es importante poner acento en que TOD@S deben entrar en el círculo. Por lo general, l@s participantes tratarán de entrar en el círculo cada un@ por su cuenta, y, aunque algun@ lo logre, es muy difícil que lo hagan tod@s. Otra cosa muy distinta será cuando, en la segunda parte del ejercicio, puedan hablar entre sí y elaborar una estrategia, puedan organizarse, entonces será mucho más fácil. Eso es lo que trata de ilustrar el ejercicio.*

Pasados unos pocos minutos (en los que, previsiblemente, habrán fracasado los intentos y no habrán podido entrar TOD@S en el círculo), repetiremos la operación, pero ahora daremos 3 minutos al grupo que tiene que atravesar el muro para que se organice, hablen y se pongan de acuerdo, definan una estrategia, etc. Ahora, será mucho más fácil que tod@s puedan cumplir la misión.

Al término de esta segunda parte, el/la formador/a abrirá un coloquio, para el que podrá ayudarse de preguntas como éstas:

**¿Qué pasó en la primera parte, cuando cada un@ intentó cumplir la misión por su cuenta?**

**¿Qué pasó en la segunda parte, cuando cooperaron entre sí y coordinaron sus esfuerzos?**

**¿Qué hicieron en los 3 minutos dedicados a "organizarse"?**

Al cabo de unos minutos, el/la formador/a, hará una breve exposición con la síntesis de las notas que habrá tomado, recogiendo las opiniones más destacadas.

⇒ *El/la formador/a debe ayudar, con sus preguntas, a que l@s participantes empiecen a identificar rasgos o tareas de la organización y el trabajo en equipo: análisis de la realidad (p. ej: cómo está formado el muro, cuales son sus juntas o partes más débiles, etc.), definición de una estrategia (p. ej: romper el muro por una de esas "juntas" más débiles, para dejar entrar a tod@s ), reparto de tareas (p. ej: ést@ y ést@ romperán el muro por ésta parte, mientras l@s demás entran por la brecha y la mantienen abierta),*

comunicación y coordinación de acciones, etc. Caer en la cuenta de estas operaciones sencillas, básicas en cualquier organización, en cualquier equipo, es el objetivo específico de este coloquio.

**Duración aproximada de este paso: 30 minutos.**

### **3. CONSTRUYENDO LAS REGLAS DE UN EQUIPO EFICAZ**

El/la formador/a propondrá al grupo profundizar en el análisis de las reglas o condiciones de un equipo eficaz, recurriendo para ello a las opiniones de un grupo de "expert@s internacionales" a cuyas notas hemos tenido acceso.

Luego, distribuirá los fragmentos de la Ficha nº 10 entre l@s participantes, encomendándoles dos tareas: 1. **Formar, reconstruyendo como un rompecabezas el texto, 3 pequeños grupos**, y 2. Leer y analizar colectivamente las opiniones de los expertos para **seleccionar las 5 que consideran más importantes**. Para esa tarea dispondrán de 20 minutos.

⇒ *El/la formador/a habrá preparado 3 fotocopias de esa ficha y las habrá partido en cuatro trozos irregulares (o en mayor número de trozos si el grupo fuera más numeroso: tantas fotocopias como pequeños grupos queramos formar y tantos fragmentos como miembros de cada grupo).*

Al cabo de ese tiempo se realizará una puesta en común de las conclusiones, que serán leídas por un/a miembro de cada pequeño grupo. El/la formador/a tomará nota de las conclusiones para hacer un breve resumen al final y abrir un diálogo, para lo cual puede utilizar preguntas como estas:

**¿Esas reglas fundamentales que hemos seleccionado valen para cualquier tipo de equipo? ¿También sirven para el trabajo en nuestras asociaciones?**

**¿Existe algún aspecto de la vida asociativa -recordad las tres cartulinas/mapas de la sesión dedicada a la participación- en el que no sea adecuado y conveniente el trabajo en equipo?**

### **¿Cuáles de las opiniones de expert@s recogidas en el texto no sirven para nuestras asociaciones?**

La puesta en común y el coloquio posterior pueden durar alrededor de 30 minutos.

⇒ *El objetivo específico del coloquio es reforzar en l@s participantes la comprensión e interiorización del texto que previamente habrán leído y analizado colectivamente en los pequeños grupos.*

**Duración aproximada de este paso: 60 minutos.**

Tras este paso se debe hacer un descanso de 15 minutos.

#### **4. REGRESANDO A NUESTRA PRACTICA ASOCIATIVA.**

El/la formador/a, concluido el descanso, recordará las principales conclusiones -o reglas del trabajo en equipo- extraídas del ejercicio anterior.

⇒ *Lo mejor es que queden reflejadas en un papelógrafo las 5 ó 6 que hayan recibido mayor consenso, traducidas a un "lenguaje" más general: "que tod@s l@s miembros conozcan la realidad y nuestros recursos y capacidades"; "que la comunicación interna funcione a tope"; "que todo el mundo persiga el mismo objetivo"; "que haya un buen reparto de tareas, que cada uno conozca la suya y las ajenas"; "que exista cohesión y espíritu de equipo, que funcionen las relaciones interpersonales"; "que planifiquemos y evaluemos conjuntamente las acciones"; "que existan procedimientos y estrategias claros y conocidos"; "que haya un liderazgo fuerte y compartido"; "que exista motivación y entusiasmo hacia la tarea colectiva"; "que funcione la comunicación externa"; etc.*

Entonces pedirá a los pequeños grupos que vuelvan a constituirse y que, cada uno de ellos retome una de las cartulinas que utilizamos en la sesión nº 4, para elaborar los "mapas de la participación":

Cartulina nº 1:

"EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN, LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPIOS DE LA ASOCIACIÓN"

Cartulina nº 2:

"EL CONOCIMIENTO Y LA COMUNICACIÓN ENTRE L@S MIEMBROS DE LA ASOCIACION, SU COHESIÓN, SU FORMACION, LA MOTIVACION COLECTIVA."

Cartulina nº 3:

"LA GESTION Y EL MANTENIMIENTO DE LA ASOCIACION, LOS ASUNTOS FORMALES, ADMINISTRATIVOS, ECONOMICOS, DE FUNCIONAMIENTO, LAS RELACIONES INSTITUCIONALES, ETC."

Cada pequeño grupo deberá "traducir" a la realidad asociativa y concretar esas reglas o principios que hemos priorizado, elaborando una lista de **pasos prácticos para trabajar en equipo en cada uno de los campos de la vida asociativa señalados en la cartulina**. Para esa tarea dispondrán de 20 minutos.

⇒ Por ejemplo, en la cartulina 1: "que quienes desarrollan las actividades específicas de la asociación -soci@s, voluntari@s, colaborador@s, etc.- analicen colectivamente las necesidades de l@s destinatari@s y los recursos disponibles para darles respuesta"; "que fijen colectivamente objetivos de actuación claros y comunes"; "que definan conjuntamente las actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos"; "que se repartan las tareas (comisiones, responsables, etc.) y establezcan mecanismos (reuniones, intercambio de información, etc.) de comunicación interna y de evaluación"; etc.; o, en la cartulina 2: "que quienes se ocupan de la comunicación y la cohesión de l@s miembros -directiv@s, responsables, colaborador@s, etc.- conozcan y analicen colectivamente las necesidades de

*información y comunicación de l@s miembros"; "que definan objetivos de conocimiento mutuo, motivación y formación de l@s miembros"; "que concreten y desarrollen iniciativas y actividades relacionales, informativas, formativas"; etc., etc.; y, en términos semejantes pero referidos a la gestión y mantenimiento institucional, para la cartulina 3. Como puede deducirse, lo que pretende el ejercicio es que l@s participantes apliquen, con la mayor concreción posible, las reglas del trabajo en equipo a la vida de una asociación.*

Al término del tiempo previsto se realizará una puesta en común en la que un/a portavoz de cada pequeño grupo expondrá las conclusiones alcanzadas (mejor si quedan reflejadas en una cartulina).

El/la formador/a hará un breve resumen de estas conclusiones y abrirá un coloquio para el que podrá ayudarse de las siguientes preguntas:

**¿Estos pasos o tareas, dirigidos a fortalecer el trabajo en equipo, se llevan a cabo en nuestras asociaciones?**

**¿Cuáles de los señalados están olvidados o más descuidados?**

**¿Podríamos señalar algunas causas u obstáculos que dificultan el trabajo en equipo en nuestras asociaciones?**

*⇒ En este coloquio, como en los que van produciéndose a lo largo de estas últimas sesiones, es importante que el/la formador/a contribuya a recordar los temas ya trabajados a lo largo del proceso formativo y a relacionarlos con los nuevos temas. Por ejemplo, para este coloquio nos pueden ser muy útiles las conclusiones de las dos últimas sesiones. Aunque, aparentemente, puedan aparecer temas que se repiten, es una manera de profundizar en ellos, concretándolos, relacionándolos, etc.*

**Duración aproximada de este paso: 50 minutos.**

## **5. EVALUACION DE LA SESION**

De nuevo volveremos a los pequeños grupos o "equipos de trabajo" que han trabajado a lo largo de casi toda la sesión.

Cada uno de esos "equipos" recibirá una copia de la Ficha nº 11 y dispondrá de 10 minutos para realizar la misión encomendada.

Al cabo de ese tiempo, y durante los últimos 10 minutos, presentarán brevemente sus resultados y el/la formador/a despedirá la sesión hasta la próxima.

**Duración aproximada de este paso: 20 minutos.**

FICHA N° 10

**LO QUE DICEN EXPERT@S, RECONOCID@S MUNDIALMENTE,  
SOBRE LAS REGLAS O CONDICIONES DE UN EQUIPO EFICAZ.**

*"Lo más importante es conocer al contrario, las condiciones del campo... y las propias fuerzas y capacidades, para aprovechar al máximo las ocasiones".*

**Hugo Benvenuto. (Entrenador, de fútbol por supuesto).**

*"Que todo el mundo toque la misma música, que cada instrumento conozca bien la partitura y entre cuando le toque. La orquesta es un solo instrumento, en el que cada uno es esencial".*

**Igor Popovich (Director de orquesta).**

*"El ruido, en medio del fuego, es tremendo, así que tenemos un sistema de señales, un mismo código que todo el mundo conoce bien y nos permite comunicarnos en todo momento".*

**Harry Fireman (Capitán de bomberos).**

*"Todos saben que mi equipo es el mejor, el más fuerte, el más rápido y se sienten orgullosos de pertenecer a él. Somos gente rara, pero cuando hay faena lo primero es el equipo".*

**Juanita Estevez (Capatáz de estibadores)**

*"Adelantarnos a los acontecimientos, saber lo que pasa ahí fuera, estar bien informados, tener buenos contactos, hacer circular la información, aquí y allí..... ese es el secreto".*

**François Petit (De Inversores Financieros Asociados)**

*"Grabamos en video todas nuestras representaciones y luego las analizamos entre todos, escena por escena, alabando los aciertos, identificando los fallos y buscando soluciones".*

**Hortensia Ruperez (Directora de Teatro Aficionado)**

*"Imprescindible: que cada uno conozca claramente su función y la de cada uno de los demás, para que todos sepan cómo actuar y colaborar cuando la situación lo requiera".*

**Harry Fireman (Capitán de bomberos).**

*"Preparar las jugadas, las estrategias de ataque y defensa, entrenar, ensayar una y otra vez los pases hasta que todos los dominen..... eso nunca falla".*

**Hugo Benvenuto (Entrenador de Fútbol)**

*"Lo principal es la afición, creer en el teatro. Eso nos ayuda a atrevernos con las obras más difíciles, a superar las dificultades, personales y materiales, a inventar soluciones".*

**Hortensia Ruperez (Directora de Teatro Aficionado).**

*"Yo dirijo las operaciones, pero aquél es el que reparte los turnos, éste organiza las juergas, aquél media en las disputas... aquí todos somos jefes cuando hace falta."*

**Juanita Estevez (Capatáz de estibadores)**

FICHA N° 11.

## **EVALUANDO EN EQUIPO**

*Tenéis 10 minutos -un tiempo muy corto- para realizar las siguientes tareas, así que disponeos a trabajar con agilidad, repartiendo tareas, coordinando vuestros esfuerzos, aprovechando al máximo todas vuestras capacidades.*

### **LOS TEMAS TRATADOS EN LA SESION**

Depende de lo que los temas os hayan interesado y parecido útiles, deberéis conseguir -de l@s restantes participantes- un calcetín más o menos oscuro (cuanto más claro: mayor interés y utilidad, cuanto más oscuro...pues eso).

### **LOS EJERCICIOS Y TECNICAS EMPLEADOS**

Un@ de l@s miembros representará, mediante distintas máscaras o gestos de la cara (ira, placer, aburrimiento, interés, incomprensión, etc.) la opinión colectiva sobre los ejercicios y técnicas empleados y su utilidad para el aprendizaje.

### **EL GRUPO Y SU PARTICIPACION**

Si la participación del grupo os ha parecido activa y generalizada, un@ de l@s miembros deberá dibujar un diploma de reconocimiento en un folio en blanco. Si os ha parecido escasa o desigual, deberá realizar un capirote -un cono- con cartulina y cinta adhesiva, colocándoselo en la cabeza.

### **EL/LA FORMADOR/A**

Un@ de l@s participantes deberá escribir una rima (cuatro versos al menos) en la que se exprese la opinión del grupo sobre la aportación de el/la formador/a.

### **LAS CONDICIONES ORGANIZATIVAS Y MATERIALES**

Si os encontráis cómod@s con las condiciones de trabajo (sala, materiales, horarios, etc.) tod@s deberéis quitaros los zapatos, aflojaros cinturones, corbatas, refajos, etc. para que quede claro. Si hay aspectos materiales u organizativos que no os satisfacen, intercambiareis vuestros zapatos y otras prendas (chaquetas, camisas, corbatas, etc.) para expresar vuestro grado de incomodidad.

## SEPTIMA SESIÓN:

### **“RESOLVIENDO CONFLICTOS QUE NOS HACEN CRECER”**

Todo lo que hemos dicho hasta ahora, sobre la participación, la comunicación, el trabajo en equipo...está muy bien, pero luego, en la realidad de las asociaciones surgen los conflictos y el "viaje" se convierte en una pesadilla.

¿Tal vez hemos de evitar que surjan conflictos? ¿Es eso posible en un grupo humano formado por personas diferentes?

O, quizás, lo que ha de cambiar es nuestra forma de enfocar y abordar los conflictos, para conseguir que, lejos de ser un impedimento para nuestro proyecto asociativo, se conviertan en una oportunidad de avanzar.

En todos los grupos humanos surgen conflictos, interpersonales, intragrupal, intergrupales... Nada se gana con ignorarlos, ni con asustarnos mucho y actuar precipitadamente, o zanjar radicalmente cualquier desacuerdo, o echar tierra sobre cualquier problema. Por el contrario, hemos de identificarlos, analizarlos, reconocerlos y resolverlos adecuadamente: los conflictos son -o pueden ser- un motor de cambio en la vida de la asociación.

Hay conflictos grandes y también pequeños conflictos, que muchas veces están en el origen de los grandes porque se negaron o no fueron resueltos adecuadamente cuando fue necesario.

Todos los conflictos son el resultado de una o varias causas y es atacando éstas como encontraremos la mejor solución y prevendremos la aparición de otros nuevos.

Por eso debemos aprender a reconocer y analizar los conflictos y de que manera abordarlos entre tod@s.

## **OBJETIVOS DE LA SESION:**

- Que l@s participantes identifiquen los conflictos más usuales que se producen en el seno de las asociaciones.
- Que l@s participantes conozcan y manejen los procedimientos básicos para la resolución de conflictos.

## **MATERIALES NECESARIOS**

Fotocopias de las fichas 12, 13 y 14.

Materiales fungibles: folios, bolígrafos, papelógrafos, rotuladores, cinta adhesiva...

## **DESARROLLO DE LA SESION:**

### **1. PRESENTACION DE LA SESION**

El/la formador/a introducirá la sesión haciendo un breve recordatorio de los temas tratados en sesiones anteriores y relacionándolos con ésta, para lo cual podrá servirse del texto que aparece recuadrado al comienzo.

⇒ *Se debe relacionar la resolución de conflictos con la participación, la comunicación, el trabajo en equipo, la dinámica de grupo... entendiéndolas como necesidades formativas de l@s miembros y de las asociaciones de voluntariado. Podemos aprovechar para ello las referencias a los conflictos que se hayan realizado en sesiones anteriores. Hemos de tener en cuenta que los temas tratados en sesiones anteriores van a estar muy relacionados con las causas del conflicto que con seguridad surgirán a lo largo de la sesión. Podemos aclarar los términos, antes de comenzar las técnicas de trabajo, y diferenciar los conceptos CONFLICTO y CAUSA, con un ejemplo*

*claro. Por ejemplo, un conflicto es la incompatibilidad personal que provoca división o diferencias entre l@s miembros del grupo en cuanto a la tarea a realizar, y su causa puede ser la ausencia de comunicación fluida, ausencia de debate, etc.*

**Duración aproximada de este paso: 5 minutos.**

## **2. DINAMICA DE REFUERZO GRUPAL E INTRODUCCION DEL TEMA.**

El/la formador/a señalará que, como de costumbre, iniciaremos la sesión con un ejercicio grupal. Se trata de **que cada participante represente un papel determinado que se le asignará**. A continuación se repartirá en secreto a cada participante uno de los papeles que aparecen en la Ficha nº 12 y se dejará que el juego se desarrolle libremente -sin intervención ninguna de el/la formador/a- durante 10-15 minutos.

*⇒ El/la formador/a puede intencionar el reparto de los papeles, encomendándolos a las personas que mejor puedan representarlos. El resultado será -previsiblemente- la representación de "un conflicto" ficticio. Por lo general, la representación permitirá "proyectar" muchos de los vicios habituales en la comunicación y las relaciones entre l@s miembros: mala o nula escucha, interrupciones, dispersión, acaparación de la palabra o la iniciativa, intolerancia, falta de concentración, etc. Cuanto más viva sea la representación, mayor será su impacto.*

Al término del tiempo indicado, el/la formador/a pedirá a l@s observador@s que expresen su opinión sobre lo ocurrido y, a continuación, iniciará un coloquio para el que podrá utilizar preguntas como éstas:

**¿La situación que hemos representado se parece en algo a lo que ocurre en nuestras asociaciones, por ejemplo en nuestras reuniones?**

**¿Cómo suelen resolverse estas situaciones?**

**¿Cómo se sienten l@s miembros en estas situaciones? ¿Cómo se siente la vida asociativa? ¿Qué consecuencias tienen?**

⇒ *El objetivo del coloquio es que l@s participantes recuerden la realidad de sus asociaciones y empiecen a reconocer las situaciones de conflicto que allí se plantean y sus consecuencias.*

Al término del coloquio, el/la formador/a hará una breve síntesis de las opiniones expresadas.

**Duración aproximada de este paso: 30 minutos.**

### **3. INVESTIGANDO CONFLICTOS**

El/la formador/a señalará que, como condición previa a su resolución, es necesario conocer con claridad las circunstancias que rodean el conflicto e identificar sus causas. Con el fin de profundizar en todo ello realizaremos el siguiente ejercicio, para el que se formarán -con cualquier técnica rápida: por proximidad, numerándose, al azar, etc.- tres pequeños grupos.

Cada grupo irá recibiendo, de una en una, cada 15 minutos, tres "pistas", que aparecen en la Ficha nº 13. Cada una le permitirá imaginar posibles conflictos que puedan enmarcarse en la pista dada, e ir profundizando más en las causas y carácter de cada conflicto.

Dispondrán, para analizar cada pista, de 15 minutos, o sea, en total, de 45 minutos, al cabo de los cuales deberán exponer **las hipótesis de conflictos posibles que creen pueden esconderse detrás del ejemplo; la que -desde su experiencia asociativa- consideran más probable, y las distintas causas que han podido influir en la aparición de ese conflicto.**

⇒ *Al recibir la primera pista ( en forma de titular de periódico, de carácter muy general y abierta) tendrán que imaginar los posibles conflictos que refleja y sus causas posibles. Así sucesivamente, con las demás pistas, irán acotando y concretando los conflictos y sus causas, hasta llegar al más probable. De todo ello tomará buena nota un/a portavoz.*

Tras el trabajo de los pequeños grupos se hará un descanso de 15 minutos.

Al término del descanso, el/la portavoz de cada pequeño grupo leerá sucesivamente las pistas que les correspondieron y resumirá las hipótesis barajadas y la conclusión alcanzada.

El/la formador/a tomará nota de esas conclusiones, especialmente de las distintas causas posibles de conflictos que mencionen los diferentes grupos de trabajo, y abrirá un diálogo para el que puede servirse de preguntas como éstas:

**¿Las distintas causas de conflicto apuntadas, pueden agruparse o resumirse en cuatro o cinco que resuman los problemas más comunes - causantes de conflictos- en nuestras asociaciones?**

**¿Las mismas causas pueden generar o influir en distintos conflictos?**

**¿En nuestras asociaciones, se identifican los conflictos existentes, se profundiza en el análisis de sus causas?**

⇒ *La lista de problemas que pueden suscitar conflictos es muy larga: incompatibilidades personales, protagonismo, luchas de poder, malentendidos, presiones externas, rigidez estructural, excesiva verticalidad organizativa, individualismos, ausencias de responsabilidad, diferencias de percepciones, liderazgos excesivos, ausencia de debate, de análisis, de evaluación, de sistematización, diferencias de fondo, ideológicas, etc, etc. Lo importante para la resolución de todos los conflictos que puedan surgir es la identificación de sus causas, y éstas pueden ser relacionadas con los temas fundamentales tratados en las distintas sesiones del curso y que coinciden con las necesidades formativas de cualquier asociación. Así, podremos indicar como causas más comunes de los conflictos: problemas en torno a la misión o los objetivos; problemas de participación; problemas de comunicación; problemas de organización del trabajo (trabajo en equipo); problemas de dinámica grupal (resolución de conflictos...).*

La puesta en común, el diálogo y la breve síntesis final de el/la formador/a pueden durar alrededor de 30 minutos.

**Duración aproximada de este paso: 75 minutos.**

#### 4. PROPONIENDO SOLUCIONES

El/la formador/a pedirá a l@s participantes que vuelvan a los pequeños grupos que trabajaron en el paso anterior y que retomen el caso analizado, partiendo de la hipótesis que consideraron más probable: **deben elaborar una propuesta de resolución del conflicto planteado**. Para ello, echarán mano de su imaginación y su experiencia asociativa, y del texto que aparece en la Ficha nº 14, del que recibirán copia. Para ello dispondrán de 20 minutos.

⇒ *Se trata de que l@s participantes aprovechen todos los temas trabajados en sesiones anteriores, relacionándolos con el conflicto planteado en cada caso. Como las pistas no ofrecen muchos detalles, l@s participantes deberán utilizar su propia imaginación y experiencia asociativa para completar los datos que nos hagan falta. Siguiendo el texto, los pasos 1 y 2 estarán prácticamente resueltos en el ejercicio anterior. Lo importante es que cada grupo centre su reflexión en el punto 3: **Identificar todas las soluciones posibles y su "coste"**. Cómo habrán analizado antes las causas -recordando sesiones anteriores- no deberá serles muy difícil proponer estrategias de solución (como, por ejemplo: intensificar el conocimiento mutuo, o el debate sobre los objetivos asociativos, o reorganizar los equipos de trabajo y su coordinación, o reestructurar los mecanismos de información y comunicación, o abrir nuevos espacios y oportunidades para la participación de l@s miembros, etc.). Dejaremos a un lado los puntos 4 y 5 del texto (aunque sea muy importante la lectura colectiva de todo él).*

Concluido el trabajo de los pequeños grupos se realizará una puesta en común de las conclusiones, de las que tomará nota el/la formador/a para hacer un breve resumen de las mismas y abrir un coloquio, en el que podrá utilizar preguntas como, por ejemplo:

**¿Qué nos han parecido las "soluciones" propuestas por los otros grupos?  
¿Son realistas y aplicables?**

**¿En qué líneas de acción -para prevenir o resolver conflictos- insisten más las propuestas? ¿Hay ciertas "estrategias" comunes que facilitan una adecuada resolución de los conflictos?**

El/la formador/a resumirá las aportaciones principales, antes de concluir el coloquio.

**Duración aproximada de este paso: 45 minutos.**

## **5. EVALUACION DE LA SESION**

Haremos una ronda de intervenciones, en la que cada participante deberá responder, brevemente a tres preguntas:

**"Lo mejor de la sesión ha sido..."**

**"Lo peor de la sesión ha sido..."**

**"El momento más conflictivo ha sido..."**

Concluida la ronda, el/la formador/a hará una brevísima síntesis de las respuestas más coincidentes y despedirá la sesión.

**Duración aproximada de este paso: 10 minutos.**

FICHA N° 12.

**(papeles a repartir entre l@s participantes)**

Tu serás el/la primer@ en intervenir, diciendo que esta dinámica es una pérdida de tiempo y proponiendo repasar los temas de la sesión anterior.

Tu estás preocupad@ por las relaciones interpersonales y tratas de evitar cualquier enfrentamiento, proponiendo soluciones "neutrales".

Debes observar lo que ocurre durante los próximos minutos, sin hablar. Si te preguntan, contesta que "no entiendes nada de lo que pasa".

Cuando surja el conflicto tu intentarás, por todos los medios, que el diálogo sea ordenado y respetuoso, que nadie se irrite, que se escuchen tod@s.

Tu crees firmemente que es preciso seguir el programa previsto y confiar en el/la formador/a, que es absurdo proponer cambios sobre la marcha.

Tu principal preocupación es que todo el mundo exprese su opinión, que se oiga a tod@s. Pondrás todo tu empeño en conseguirlo.

Te molesta mucho que se pierda el tiempo, que nos dispersemos en discusiones estériles. Insistes en tomar decisiones rápidas.

Debes observar lo que ocurre durante los próximos minutos, sin hablar y tomando nota, si te preguntan, di que "no tienes opinión sobre el tema".

No te conformas con cualquier opinión superficial. Preguntas. Investiga las razones de fondo. Pide aclaraciones. Obliga a concretar.

Piensas que en este grupo no hay confianza, se eluden los conflictos, nunca se afrontan. Tratas de que todo el mundo hable con franqueza.

Cuando la situación se "caliente", convencerás a l@s demás que detengan la dinámica y no se presten a la manipulación de el/la formador/a.

Debes observar lo que ocurre durante los próximos minutos, sin hablar. Si te preguntan, contestarás que "lo que diga la mayoría".

**(Si hubiera más participantes, se puede aumentar el número de observado@s. )**

FICHA N° 13

**LAS PISTAS**

**GRUPO 1**

**PISTA 1ª:**

“Bronca monumental en la asamblea  
de la Asociación Aduaneros Sin Fronteras”

**PISTA 2ª:**

“El enfrentamiento continuo y los abucheos impiden el desarrollo  
normal de la asamblea. Algunos socios abandonan la sala”

**PISTA 3ª:**

“Un socio declara: “El problema es que  
ninguno nos enteramos de lo que hacen los demás”.

**GRUPO 2**

**PISTA 1ª:**

“El fracaso puede hacer  
suspender el Seminario de Pintura Incolora”

**PISTA 2ª:**

"Nadie se responsabiliza de que los ponentes previstos no recibieran la invitación al Seminario"

**PISTA 3ª:**

"Uno de los organizadores declara: "Yo he cumplido mi trabajo, el resto, que responda de su trabajo. "

**GRUPO 3**

**PISTA 1ª:**

"El Movimiento Por la Unidad de Acción se divide en dos sectores"

**PISTA 2ª:**

"Las profundas discrepancias vienen de antaño; las distintas posturas parecen irreconciliables"

**PISTA 3ª:**

"Una de las socias declara: "En realidad siempre hemos ido cada uno por nuestro lado... hemos sido dos asociaciones diferentes con un mismo nombre"

## FICHA N° 14

# PARA RESOLVER CONFLICTOS

por

**Fernando de la Riva Rodriguez.**

Nos han enseñado a evitar el conflicto, a temerlo, a huir de él. Y, sin embargo, el conflicto forma parte de la naturaleza humana. Gracias al conflicto se producen los cambios y avances en las personas, en las sociedades, en las organizaciones.

Un conflicto es una discrepancia o enfrentamiento entre dos o más personas o grupos por diferencias en sus opiniones, ideas, necesidades, intereses, etc.

En las asociaciones, muchas veces, esos conflictos son resultado de malentendidos que son fáciles de aclarar, o tienen una importancia menor y se resuelven sobre la marcha, etc. Pero, en ocasiones, de no ser abordados y resueltos adecuadamente, ponen en peligro la vida del proyecto asociativo.

Para abordar adecuadamente un conflicto proponemos varios pasos:

### ***1. Identificar, delimitar el conflicto, formularlo de manera clara y precisa.***

Se trata de "objetivar" el problema, hacerlo consciente para todos, en los mismos términos. Todos los implicados, ordenadamente, aportarán informaciones que ayuden a concretar qué ideas, intereses, necesidades, etc., se oponen o enfrentan.

Con el acuerdo de todas las partes, se formulará el conflicto, escribiéndolo en un rotafolio o papelógrafo, subrayando los puntos o cuestiones en las que existe discrepancia.

### ***2. Valorar la importancia del conflicto y la disposición o actitud de las partes para resolverlo.***

Analizar, con la aportación de todos, cuál es su origen, dónde se encuentran sus causas, y cuales son sus consecuencias, de qué forma influye el conflicto planteado en nuestro trabajo común, en el funcionamiento de nuestra asociación. A veces, una vez analizado, la importancia relativa del conflicto permitirá manejar con mayor holgura y flexibilidad la búsqueda de una solución. En otras ocasiones será obligado intentar resolverlo con la mayor agilidad posible.

Debemos conocer también cuál es la actitud de las partes en conflicto, si están o no dispuestas a llegar a un acuerdo que lo resuelva. Este es un aspecto fundamental, determinante, de tal forma que si no hubiera esa disposición básica, todo esfuerzo de acuerdo será inútil y será preferible explorar otras salidas a la situación planteada: posponer la reunión para buscar una flexibilización de las posturas, recabar la opinión o la mediación de terceros, recoger y analizar nueva información, etc.

### ***3. Identificar y analizar todas las soluciones posibles y su "coste"***

Se trata de buscar, con la participación de todos, las distintas alternativas de solución existentes al conflicto. Es un momento de producción de propuestas. Todas las ideas valen, y con ellas vamos elaborando una lista, cuanto más clara y sencilla mejor, de soluciones posibles. Las soluciones debe atacar, fundamentalmente, a las causas identificadas. Delimitamos y sintetizamos esas alternativas, hasta quedarnos con las más significativas que recojan mayor consenso.

Debemos analizar, en relación a cada una de las posibles soluciones, cuál es su "coste", esto es, qué consecuencias, que repercusiones tiene para nuestros objetivos, para nuestro funcionamiento organizativo. Debemos identificar y valorar qué implica cada alternativa. Toda decisión tiene inconvenientes y ventajas, toda elección implica un "coste": tomamos una opción pero descartamos otras, nuestra organización sale más o menos beneficiada según los casos.

### ***4. Tomar una decisión por negociación/consenso o por mayoría***

Nuestro objetivo es elegir la solución más "rentable", aquella en la que las ventajas de la elección compensen en mayor medida los inconvenientes.

Esta decisión, en muchas ocasiones, podrá tomarse aproximando las posturas, negociando las diferencias para llegar a acuerdos, buscando fórmulas de consenso que, aunque no satisfagan en su totalidad a ninguna de las partes, encuentren mayor respaldo mayoritario y beneficien en mayor medida a nuestros objetivos comunes.

La negociación, como el conflicto, es una parte fundamental de la realidad asociativa. Es la manera de llegar a posturas de síntesis, superadoras de las posiciones individuales o parciales.

Pero, en otras ocasiones, la negociación no alcanzará el éxito y las posturas, respecto a la decisión a tomar, seguirán divididas y enfrentadas. En este caso no quedará otra solución que elegir la solución que cuente con mayor respaldo. Y se requerirá un pronunciamiento expreso de los participantes, una votación.

#### **5. Aplicar y evaluar la decisión.**

El compromiso de todos debe ser claro: respaldaremos y aplicaremos la decisión elegida por consenso o mayoritariamente.

Y evaluaremos su aplicación, para mejorar o cambiar si fuera necesario esa decisión, recurriendo entonces a las diferentes opciones en juego o propuestas planteadas anteriormente o tomando en consideración otras nuevas.

### **OCTAVA SESIÓN:**

#### **"APRENDER DE LA EXPERIENCIA"**

Esta es la última etapa del viaje que iniciamos hace ya mucho.

¿Hemos alcanzado nuestra meta? ¿Hemos conseguido los objetivos que nos proponíamos? ¿Cuánto hemos avanzado? ¿Qué hemos aprendido sobre y para nuestras asociaciones?

Cómo saberlo si no miramos hacia atrás, si no reconocemos los pasos que dimos, si no repasamos los temas sobre los que pensamos y discutimos, si no revisamos las conclusiones a las que llegamos, si no recordamos los descubrimientos, los aprendizajes que hicimos...

Recordar, reconocer, repasar, revisar..... nuestro viaje formativo, para aprender de él, para llegar más lejos la próxima vez.

Eso se llama evaluar, y es algo muy importante para nuestra formación y, sobre todo, para la vida de nuestras asociaciones.

Recordar, reconocer, repasar, revisar nuestra experiencia asociativa, para mejorar nuestra práctica, para identificar y reforzar nuestros aciertos y no repetir nuestros errores.

La evaluación es una herramienta necesaria, imprescindible, para identificar las necesidades y problemas de nuestras asociaciones, para concretar sus objetivos, para animar la participación y la comunicación entre l@s miembros, para mejorar la organización y el trabajo en equipo, para resolver adecuadamente los conflictos, en resumen: para ser más eficaces.

Por eso, a pesar de que hemos estado "evaluando" durante todo el viaje, le dedicamos ahora una sesión entera. La última, pero no menos importante.

## **OBJETIVOS DE LA SESION:**

- Que l@s participantes reconozcan la evaluación como instrumento participativo de mejora, que nos ayuda a avanzar.
- Construir colectivamente criterios que les ayuden a revisar su práctica de manera sistemática.
- Evaluar colectivamente el proceso formativo.

## **MATERIALES NECESARIOS:**

Fotocopias de la ficha nº 15.  
Notas adhesivas amarillas  
Cartulinas  
Rotuladores  
Folios  
Materiales fungibles: bolígrafos, cinta adhesiva, etc.

## **DESARROLLO DE LA SESION:**

### **1. PRESENTACION DE LA SESION**

El/la formador/a presentará brevemente la sesión, pudiendo utilizar para ello el texto que encabeza esta parte.

**Duración aproximada de este paso: 5 minutos.**

### **2. REFORZAMIENTO DEL GRUPO Y RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA**

El/la formador/a pedirá a l@s participantes que se repartan en pequeños grupos de 3 personas. Cada subgrupo deberán preparar, durante diez minutos, **la representación, mediante la expresión corporal (sin palabras), de una foto del viaje, o sea del momento que consideren más significativo de todo el proceso formativo.**

Al cabo del tiempo cada trío representará su "foto" y l@s demás -en una ronda abierta- deberán adivinar -como en el juego de adivinar películas- qué intentan representar y de qué momento del proceso formativo se trata.

Concluidas las representaciones -que pueden durar otros 10 minutos- el/la formador/a abrirá un coloquio para el que podrá servirse de preguntas como éstas:

**¿Por qué consideran que los momentos representados son los más significativos?**

### ¿Qué otros momentos significativos hubieran representado?

El/la formador/a hará una breve síntesis de las respuestas aportadas, antes de pasar al siguiente ejercicio.

⇒ *El objetivo específico, además de crear un clima relajado y de confianza a través del juego, es que l@s participantes refresquen su memoria, recuerden el proceso vivido, repasen los temas trabajados, identifiquen los momentos más importantes, etc.*

**Duración aproximada de este paso: 30 minutos.**

### 3. QUE SIGNIFICA EVALUAR

El/la formador/a dirá a l@s participantes que, para profundizar en el significado de lo que es evaluar y de su importancia en las asociaciones recurriremos -como en otras ocasiones dentro de este proceso- a la opinión de un experto.

Entonces distribuirá una copia de la Ficha nº 15 a cada participante y aclarará que el texto nos ha llegado incompleto y que es cuestión de que **cada un@ complete los espacios en blanco**, durante los próximos 10 minutos.

Al cabo de ese tiempo, l@s participantes se dividirán en tres pequeños grupos y compartirán, durante 20 minutos, sus respuestas, **elaborando una lista de posibles respuestas**.

⇒ *Es importante señalar que no hay "respuestas acertadas" a este ejercicio, que puede haber distintas respuestas posibles, porque son cuestiones muy abiertas y son muchos los temas asociativos relacionados entre sí. Se trata de que l@s participantes recurran a su experiencia asociativa y a los distintos temas que hemos trabajado en este proceso formativo. Los pequeños grupos deberán recoger todas las respuestas que consideren válidas y podrán también aportar otras que se les ocurran en el trabajo grupal.*

Concluiremos con una puesta en común de las conclusiones, de las que tomará nota el/la formador/a que, luego, abrirá un coloquio, con preguntas como por ejemplo:

**¿Qué importancia tiene para las asociaciones la evaluación, por qué la necesita, para qué le sirve?**

**¿Qué aspectos de la vida asociativa deben evaluarse principalmente?**

**¿Cómo debe hacerse esa evaluación, qué características fundamentales debe tener?**

⇒ *El/la formador/a debe señalar, si no lo hace cualquier otr@ miembro del grupo, la necesidad de evaluar todos los aspectos de la vida asociativa, los relacionados con el cumplimiento de la misión (actividades y programas), los relacionados con la cohesión y comunicación entre l@s miembros (motivación, comunicación, participación, coordinación), y los que tienen que ver con el mantenimiento de la organización (órganos y estructuras de participación y de decisión de la asociación, de planificación y gestión de recursos, etc.). En todos ellos necesitamos identificar nuestras fortalezas y debilidades, lo que funciona bien y lo que podría mejorarse. Por otro lado, la evaluación debe ser sencilla -fácil de realizar, con instrumentos sencillos-, continua -no de año en año sino acompañando el día a día-, participativa -implicando a tod@s - , útil -debe servir para tomar decisiones de cambio-, etc., etc.*

Al cabo de unos minutos de diálogo, el/la formador/a hará una breve síntesis de las opiniones expresadas.

**Duración aproximada de este paso: 50 minutos.**

Después de este paso se realizará un descanso de 15 minutos.

#### **4. EVALUACION DEL PROCESO FORMATIVO**

Concluido el descanso, el/la formador/a señalará que el siguiente ejercicio, una lluvia de tarjetas, nos servirá para revisar nuestro viaje formativo, al tiempo que nos ejercitamos en la práctica de evaluar.

Tendrá colocadas varias cartulinas de colores en la pared de la sala, una tras otra, a modo de vagones de tren, con los siguientes mensajes:

Cartulina nº 1:

**Los temas que hemos trabajado.....** la existencia o la falta de : interés, claridad, utilidad, necesidad, amenidad, profundidad, relación entre ellos, aplicabilidad de las conclusiones, etc., etc.

Cartulina nº 2:

**La forma en que hemos trabajado, los métodos y técnicas utilizados....** la existencia o la falta de: utilidad para el aprendizaje, amenidad, facilidad de realización, entrenamiento para el trabajo en grupo, etc., etc.

Cartulina nº 3:

**El grupo de formación, su participación en el aprendizaje.....** la existencia o la falta de: conocimiento mutuo, confianza, comunicación, intercambio, implicación, cooperación, responsabilidad, etc., etc.

Cartulina nº 4:

**Otros aspectos del proceso: sobre el/la formador/a, sobre las condiciones organizativas y materiales, etc., etc.**

Luego, repartirá entre l@s participantes tarjetas adhesivas o notas de oficina y, cada un@ de ell@s deberá reflejar en esas notas **su opinión, su valoración sobre los aspectos reflejados en las cartulinas**. Para ellos dispondrán de 10 minutos.

⇒ *Las opiniones deben redactarse telegráficamente y con letra grande y clara, y en cada nota debe reflejarse una sola idea, una sola valoración, aunque sean relativas a una misma cartulina o tema. L@s participantes podrán elaborar cuantas notas quieran sobre cada cartulina o tema.*

Las tarjetas, una vez concluido en tiempo, se pegarán en la cartulina correspondiente y l@s participantes se agruparán en tríos, cada uno de los cuales se ocupará de recoger todas las tarjetas de una cartulina y leer y sintetizar la información, las opiniones y valoraciones allí reflejadas. Para ello dispondrán de 15 minutos.

Al cabo de esos minutos, un/a portavoz de cada pequeño grupo presentará sus conclusiones, de las que tomará nota en un papelógrafo el/la formador/a.

Concluidas las exposiciones, el/la formador/a hará una breve síntesis de lo dicho y abrirá un coloquio en el que podrá utilizar preguntas, como por ejemplo:

**¿En qué medida se han cumplido nuestras expectativas iniciales? ¿Hemos alcanzado nuestros objetivos, individuales y grupales?**

**¿Creemos que este proceso formativo va a sernos útil para nuestras asociaciones? ¿De qué manera?**

**¿Cuáles son nuestros primeros propósitos o decisiones -en relación a lo que hemos hecho en este proceso- que llevamos a nuestras asociaciones?**

⇒ *Se trata, sobre todo, de que el grupo haga balance final del proceso y piense en la aplicación de sus resultados a la vida asociativa real y cotidiana. Es bueno recordar que el proceso formativo que hemos vivido es un ejemplo práctico de las posibilidades de la comunicación, la participación y el trabajo cooperativo.*

**Duración aproximada de este paso: 60 minutos.**

## **5. TELEGRAMA DE DESPEDIDA...Y CIERRE.**

El/la formador/a pedirá a l@s participantes que, al concluir nuestro viaje, envíen **un telegrama a la Junta Directiva de su asociación, dándole cuenta de cómo lo han pasado y de cuáles son sus intenciones -en relación a los temas de este curso- al volver a su asociación.**

Para ello repartirá entre medio folio en blanco a cada participante que escribirá de forma anónima su telegrama durante 10 minutos.

*⇒ Es muy importante, en este último momento del proceso, que no se pierda el sentido del humor, el clima desenfadado y divertido que ha debido existir durante todas las sesiones. Se trata de concluir con una sonrisa.*

Al cabo del tiempo se recogerán los papeles y volverán a repartirse aleatoriamente para hacer una ronda final de lecturas.

El/la formador/a agradecerá su participación a tod@s y despedirá la sesión y el "curso".

**Duración aproximada de este paso: 20 minutos.**

## FICHA N° 15

### **"Todo lo que usted quería saber sobre la evaluación en las asociaciones y no se atrevía a preguntar".**

*(Fragmento de una conferencia del Profesor Franz de Copenhage, pronunciada en la Universidad de Ohio)<sup>1</sup>*

*"Siempre he dicho que evaluar una acción, un proyecto, es darle o reconocerle valor. Se evalúa para aprender y para mejorar: aprender de la experiencia para mejorar la práctica. Evaluar, para las asociaciones, es una tarea en "Re mayor": recordar, revisar, reconocer, rectificar, reforzar lo que hacemos y cómo lo hacemos. Hay muchos aspectos de la vida de la asociación que deben ser revisados -evaluados- regularmente para comprobar si funcionan bien y nos ayudan a conseguir nuestros objetivos. Por ejemplo, si evaluamos la/el (.....) sera muy probable que mejore la eficacia de nuestras actividades. Pero, en cambio, si no evaluamos cómo funciona la comunicación y las relaciones entre l@s miembros, tal vez contribuya a que (.....). Un aspecto muy importante a evaluar -si pretendemos animar la participación de l@s miembros- es el funcionamiento de los órganos y estructuras directivas de la asociación, para comprobar si (.....) o no. Pero, lo que no se debe olvidar nunca, especialmente quienes pretendan dinamizar la vida asociativa, es que la evaluación debe hacerse (.....). Todo lo cual es evidente".*

---

<sup>1</sup> Ciertas partes son incomprensibles, por defectos técnicos de la grabación, y han sido sustituidas por puntos suspensivos en la transcripción el texto.

## BI BLI OGRAFI A DE APOYO

"Gestión Participativa de la Asociaciones"  
EQUIPO CLAVES  
Editorial Popular S.A.  
Madrid 1994.

"Aprendiendo a Organizar nuestra Asociación."  
EQUIPO CLAVES  
Editorial Popular S.A.  
Madrid 1994.

"Técnicas Participativas para la Educación Popular"  
Laura Vargas, Graciela Bustillos y otros.  
Editorial Popular S.A.  
Madrid 1995.

## **INDICE**

Títulos de crédito.....	pág 2.
Introducción:	
Aprender a participar.....	pág 3.
Construyendo colectivamente las herramientas....	pág 4.
Para entender estos materiales.....	pág 6.
Para l@s formador@s que utilicen estos materiales	pág 9.
Las Sesiones:	
Primera Sesión: El grupo se conoce.....	pág 11.
Segunda Sesión: Revisando la salud asociativa.....	pág 20.
Tercera Sesión: La Misión de la asociación.....	pág 31.
Cuarta Sesión: Cómo participamos en.....	pág 41.
Quinta Sesión: La clave de todo: la comunicación.	pág 51.
Sexta Sesión: Trabajamos en equipo.....	pág 67.
Séptima Sesión: Resolviendo conflictos.....	pág 77.
Octava Sesión: Aprender de la experiencia.....	pág 90.
Bibliografía de apoyo.....	pág 98.