

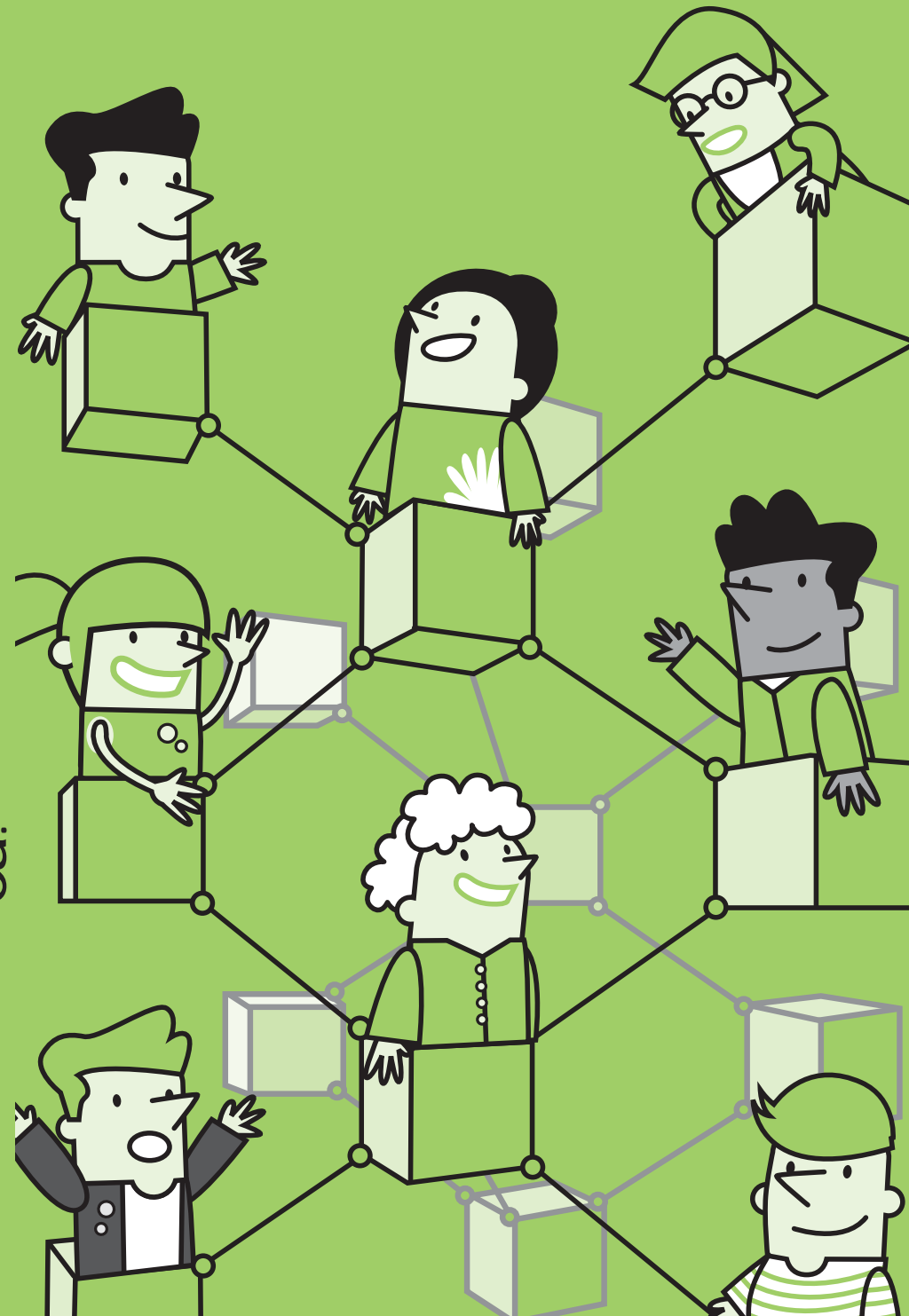
# ea!

OTRA FORMACIÓN  
ASOCIATIVA ES POSIBLE

Con el apoyo de:



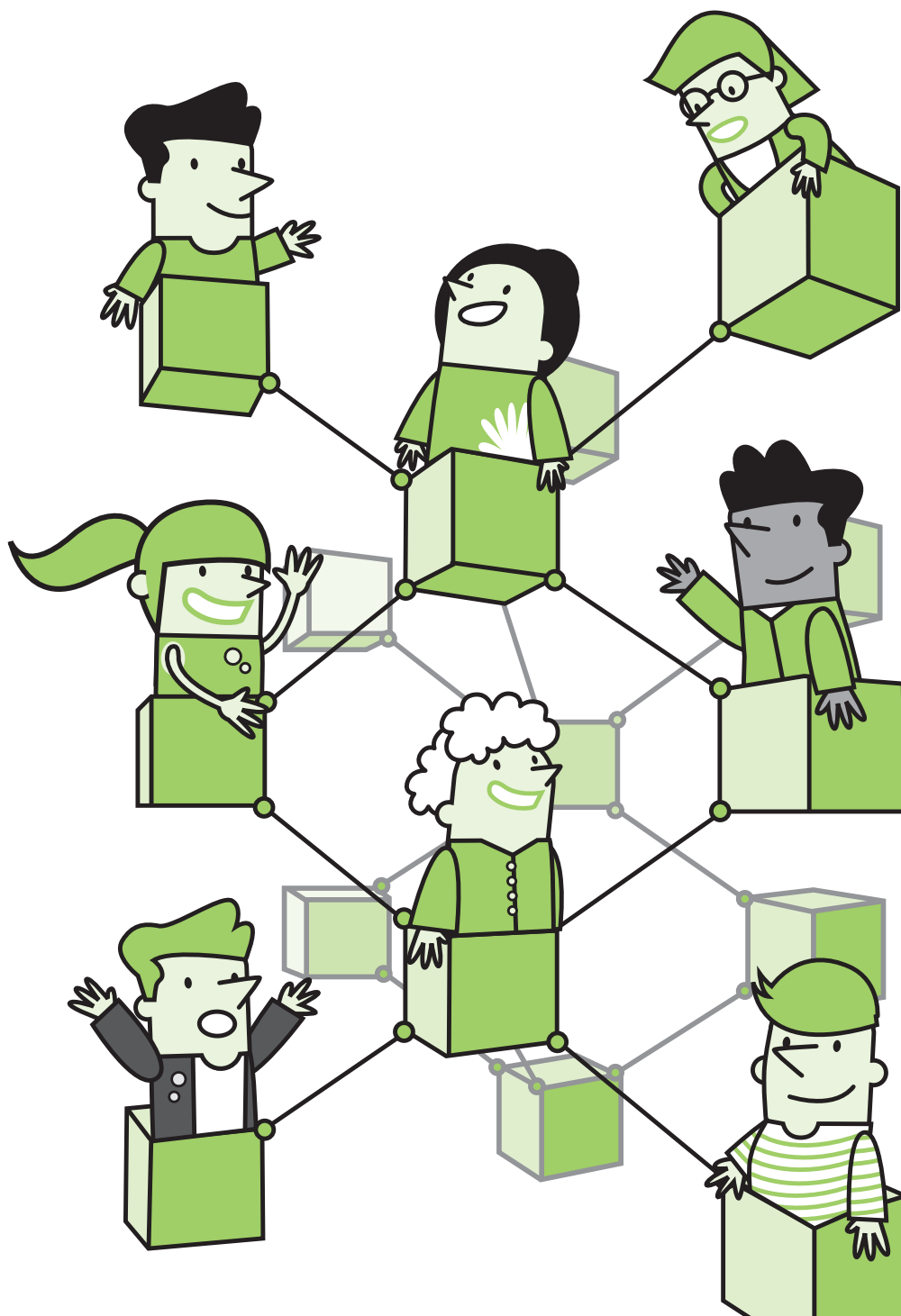
ea! OTRA FORMACIÓN ASOCIATIVA ES POSIBLE



# ea!

OTRA FORMACIÓN  
ASOCIATIVA ES POSIBLE





# ea!

OTRA FORMACIÓN  
ASOCIATIVA ES POSIBLE


## CRÉDITOS

**Edita:** FUNDACIÓN ESPLAI, 2007  
Licencia 2.5 España License de Creative Commons: Fundación Esplai

Producción colectiva de las organizaciones sociales que forman parte de la Escuela de Asociaciones, con el apoyo de Fundación Esplai.

**Redactor y coordinador:** Antonio Moreno Mejías  
**Concepto gráfico:** Eva Anguera y Eva Álvarez  
**Ilustraciones:** Juan Patiño  
**Impresión:** Artes Gráficas Cornellà  
**Depósito Legal:** X-000000  
Impreso en papel Serixo offset ecológico

Con el apoyo de:  
Ministerio de Educación, Política Social y Deporte.



1. BREVE INTRODUCCIÓN .....	8
2. ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA FORMACIÓN ASOCIATIVA .....	10
2.1. ¿Para qué la Formación Asociativa? .....	12
2.2. ¿Qué papel cumple la Formación en las pequeñas y medianas asociaciones? .....	14
2.3. ¿Por qué tipo de formación apostamos? .....	15
3. ESTUDIO DE NECESIDADES FORMATIVAS .....	18
3.1. Proceso de diseño del estudio .....	20
3.2. Etapas del estudio .....	23
3.3. Datos generales .....	26
3.4. Primeras "sinclusiones" y algunos elementos para el análisis .....	38
4. METIDAS EN HARINA... CLAVES PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS GRUPALES .....	46
4.1. Cara a cara con el grupo .....	51
4.2. Condiciones para la formación asociativa presencial .....	56
4.3. Pistas y trucos de personas formadoras .....	60
5. NUESTRAS PROPUESTAS FORMATIVAS: SEMINARIOS .....	70
5.1. Aspectos a tener en cuenta .....	72
5.2. Seminarios de Autodiagnóstico .....	73
5.3. Seminarios de Redes Asociativas .....	78
6. GLOSARIO PARA NO PERDERSE .....	84
7. HAN PARTICIPADO EN ESTE PROCESO .....	90
8. PARA QUIEN QUIERA PROFUNDIZAR (BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS) .....	92
9. ANEXOS HERRAMIENTAS .....	94
9.1. Cuestionario de necesidades formativas .....	96
9.2. Esquema de grupo de discusión .....	103
9.3. Campo de Fuerzas .....	106
9.4. Medidas para fortalecer nuestras redes .....	108

# 1

## BREVE INTRODUCCIÓN

Este material que tenéis en vuestras manos no es un manual, pero incluye algunas pistas sobre cómo desarrollar formación en el ámbito asociativo. Tampoco es un compendio de saberes eruditos, pero incluye algunas reflexiones que nos hacemos sobre el papel de la formación en nuestras entidades. No es una memoria de actividad, pero sí un reflejo de la experiencia colectiva de asociaciones que nos preocupa y ocupa la formación en nuestro sector. Y tampoco es un diagnóstico científico de la situación del Tejido Asociativo, sino un trabajo de estudio sobre cómo es y debería ser la formación en las pequeñas y medianas asociaciones, aquellas que están en el entorno más cercano de las entidades que formamos parte del equipo de la Escuela de Asociaciones (EA en adelante).

Desde el año 2001 la Fundación Esplai ha venido desarrollando, en el conjunto del Estado, una serie de propuestas formativas que intentan contribuir a la transformación y al desarrollo de las pequeñas y medianas asociaciones.

Las personas que lideran el movimiento asociativo, han sido las protagonistas de esta mirada interna que ha permitido tomar conciencia de las debilidades y potencialidades de nuestras entidades, reconocernos y establecer las propuestas formativas. Las acciones que han intentado provocar la reflexión y el debate: los Seminarios de Autodiagnóstico Asociativo, el Foro Virtual de Asociaciones y la publicación de "El Tercer Sector visto desde dentro".

Derivadas de las conclusiones de ese proceso, se definen propuestas formativas que responden a las

principales inquietudes, necesidades y anhelos de las entidades, como el Seminario sobre Trabajo en Red. En cualquier caso, desde una propuesta metodológica basada en la comunicación y el intercambio de experiencias entre las personas que día a día, consideramos que otro mundo es posible -y necesario- si lo construimos desde ya.

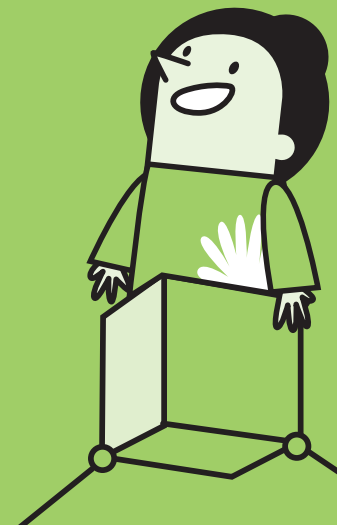
Desde hace dos años, cobra impulso la idea de la EA, como espacio de intercambio, relación y construcción colectiva entre asociaciones. La EA es una iniciativa que tiene como eje la Formación Asociativa, desde una lógica de colaboración entre las entidades que formamos parte de ella. Nuestro rasgo común es entender la formación como una estrategia clave para la apropiación de nuevas herramientas que posibiliten la necesaria transformación del sector asociativo. Sabemos que necesitamos formación, lo decimos, incluso lo intentamos, pero nuestros deseos quedan a menudo en la trastienda y le dedicamos pocos recursos, tiempo y esfuerzo. En este espacio privilegiado con las asociaciones, surge, por tanto, como primera y urgente tarea un estudio real de necesidades formativas. El presente documento es un reflejo del mismo.

A medida que avanzábamos en el diseño del estudio, fuimos descubriendo que el propio proceso, las dinámicas que se generaban, la configuración de un esquema común respetuoso con la heterogeneidad de quienes formábamos parte de la EA y coherente con las posibilidades y capacidades de la diversidad asociativa era, cuando menos, tan interesante como los resultados y las conclusiones.

Por ello, al difundir algunos datos y "sinclusiones" derivadas del estudio, pensamos que no tendría mucho sentido si no fuera acompañado del conjunto de materiales, las pistas y aprendizajes, que hemos construido colectivamente y hemos obtenido en esta andadura común.

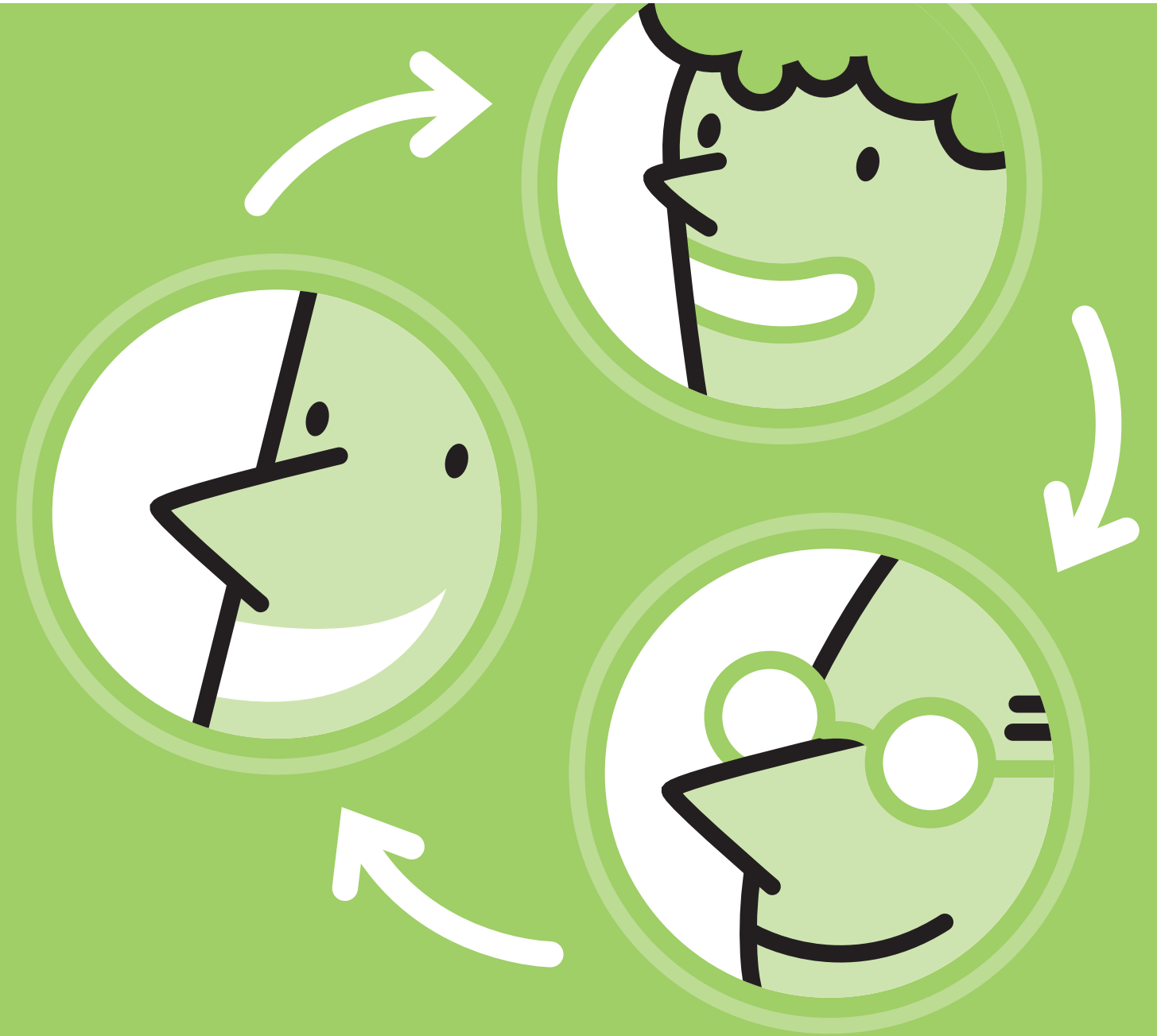
Con este material ponemos en circulación un conjunto de herramientas, pistas y criterios, cuyo valor fundamental es ser producto de la reflexión sobre el papel de la formación asociativa desde el propio movimiento asociativo. Lo que aquí expresamos es nuestra experiencia. Puede que en vuestro contexto la realidad sea otra, no lo dudamos, pero tenemos la certeza de que el camino recorrido, con luces y sombras, forma parte de nuestro activo como entidades asociativas. Ahora del tuyo, que estás leyendo estas líneas.

Hemos intentado que estas páginas sean útiles y prácticas, una herramienta de trabajo para quienes seguís en el empeño de que vuestra asociación sea un instrumento eficaz para el cambio social.



# 2

## ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA FORMACIÓN ASOCIATIVA





# 2.1

## ¿PARA QUÉ LA FORMACIÓN ASOCIATIVA?

Cuando hablamos de Formación Asociativa nos referimos a:

**Procesos de aprendizaje (con todo tipo de formatos) que sirven para mejorar el conjunto de tareas y funciones necesarias para el desarrollo de nuestro proyecto organizativo.**

Nuestro papel como Tejido Asociativo consiste en articular la participación de la gente, en dar forma y canalizar los deseos de transformación de la sociedad, así como en defender intereses concretos y fomentar entre otros, valores de solidaridad, igualdad, apoyo mutuo y sostenibilidad.

El Tejido Asociativo opera en un campo en continuo cambio, la sociedad evoluciona planteándonos nuevos retos y situaciones a las que tenemos que responder. Esto implica una constante atención a fenómenos de nuestro entorno, la adaptación continua de nuestras acciones y formas de trabajo, planteando soluciones que respondan a las necesidades sociales y posibilitando la organización de los sectores más desprotegidos.

Para que ello sea posible, la necesidad de aprendizaje sobre distintos planos de la gestión asociativa es una constante en las asociaciones actuales. Debemos reconocer que los problemas a los que intentamos hacer frente, son complejos y las condiciones de vida en nuestra sociedad, dejan cada vez menos hueco al encuentro, intercambio y cooperación entre las personas. En numerosas ocasiones, cuando hemos tenido la oportunidad de reflexionar sobre las condiciones para la participación asociativa, un argumento que se repite es la poca "cultura participativa" que existe en nuestra sociedad; por ello, la Formación Asociativa apuesta por procesos educativos que incidan en el aprendizaje de las actitudes, herramientas, habilidades que favorezcan la autonomía personal y colectiva.

Las organizaciones sociales estamos ante la encrucijada de reinventar nuestras formas de organización, de aprender nuevas maneras de implicar a la gente en nuestro proyecto asociativo, o mantenernos inamovibles, impermeables a lo que sucede a nuestro alrededor. En ocasiones, son los espacios de Formación -entre otros- los que nos ofrecen las pistas necesarias para poder cambiar, transformarnos y ser cada vez más entidades al servicio de la ciudadanía, con una mayor incidencia en las condiciones de vida y relaciones de la sociedad.

Otro argumento imprescindible para abordar la Formación asociativa, es la necesidad de reflexión y debate en el seno del tejido asociativo. Cada día tenemos que enfrentarnos a múltiples tareas, situaciones y actividades que desarrollamos con escasos recursos y mucha

imaginación, pero no nos permiten espacios donde poder hacer un análisis compartido con otras entidades, colectivos o personas de nuestra misma organización. Un espacio donde poder realizar en condiciones idóneas, una radiografía del sentido, práctica y formas de conseguir nuestra misión asociativa.

Así, la Formación Asociativa se justifica en muchos casos por la oportunidad que tenemos de compartir nuestras experiencias; el momento formativo se convierte en un ejercicio de contraste entre diversas realidades, personas diversas que ponen en común sus prácticas y buscan juntas soluciones posibles a retos comunes. En efecto, necesitamos espacios formativos que nos posibiliten el intercambio de puntos de vista, que promuevan una cultura de cooperación y apuesten decididamente por la "inteligencia colectiva".

Por último, la Formación Asociativa responde a la necesidad de aprendizaje permanente que tenemos las personas. Apostamos por procesos que permitan a la gente del Tejido Asociativo, poner en valor sus conocimientos y experiencia. Para las personas de la EA, la participación asociativa consiste en una forma idónea de educación no formal, de educación a lo largo de la vida, que permite rescatar el componente formativo y de desarrollo personal asociado a la participación activa en los movimientos sociales.



### Opinión.

## La formación, fundamental para una vida mejor

*Manuel Da Silva*  
Centro Vecinal e Cultural de Valladares. Vigo

Nuestra asociación desde su fundación ha tenido como uno de sus fines principales la mejora de las condiciones de vida de la personas que viven y trabajan dentro de nuestro territorio y a veces incluso más allá.

Creemos que la formación en los más diversos ámbitos, desde la alfabetización para adultos hasta la digital, pasando por el aprendizaje informal de todo tipo de actividades culturales es uno de los ejes fundamentales para alcanzar este objetivo.

Por eso, en el Centro Vecinal e Cultural de Valladares hemos apostado por la realización de acciones formativas dirigidas a colectivos en riesgo de exclusión social, cursos de formación profesional ocupacional, iniciación informática, Internet, apoyo escolar, exclusión y derechos sociales, talleres, pintura, escultura, música y solfeo, idiomas, teatro.

Creemos que con personas socias o usuarias, en definitiva, con una ciudadanía más y mejor formada estamos ayudando a fomentar más oportunidades para la igualdad y el bienestar de todas y todos los que se acercan a nuestra asociación.

## 2.2.

### ¿QUÉ PAPEL CUMPLE LA FORMACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS ASOCIACIONES?

La formación que las entidades desarrollan relacionadas con su campo temático, la "formación específica" (Ver página 26 estudio formas de acción), como hemos tenido oportunidad de comprobar en el estudio de necesidades formativas, cumple una función muy importante de cara a conseguir sus objetivos. Los talleres, seminarios, encuentros...etc, son una constante en la vida asociativa, que contribuyen de forma decisiva en la mejora de la calidad de vida de las personas. De esta forma, la formación se entiende como una herramienta de intervención, así como una línea de actuación para la consecución de la misión de cada entidad.

La Formación Asociativa está dedicada especialmente a los diversos miembros de una entidad y pone más el acento en los ejes organizativos comunes al conjunto del Tercer Sector, cumpliendo otras funciones como:

- **Adaptativa**, se entiende como una necesidad interna de reciclaje, para adecuar nuestras prácticas a la realidad y necesidades sociales.

- **Sistematizadora**, en el sentido que nos permite describir, ordenar y aprender de los principales acontecimientos de nuestra vida asociativa.
- **Evaluativa**, posibilitando el autodiagnóstico de las prácticas, la revisión y valoración de nuestras formas de organización y funcionamiento interno.
- **Participativa**, posibilitando a las personas asociadas espacios que les permitan identificarse y reconocerse con otras entidades y personas, compartiendo su visión sobre el conjunto del movimiento asociativo.
- **De mejora**, en la medida que se introducen nuevas formas de hacer las cosas, procedimientos, que hacen posible conseguir nuestros objetivos.
- **Cohesionadora**: al tener en cuenta los aspectos vivenciales y emocionales, favoreciendo mecanismos de comunicación horizontal, las personas de las entidades aumentan su conocimiento mutuo, confianza y complicidad.
- **Innovadora**: los procesos formativos permiten que entremos en contacto con otras experiencias, generando espacios de creatividad en los que surgen nuevos proyectos e ideas.
- **Transformadora**, la utilización de procedimientos grupales aprendidos, que reproducimos en nuestras asociaciones, vienen a cambiar hábitos establecidos.
- **Motivadora**: valora los espacios cotidianos para el aprendizaje, se sustenta en la práctica grupal, y por ello supone una oportunidad para motivarnos y "cargar pilas".

## 2.3.

### ¿POR QUÉ TIPO DE FORMACIÓN APOSTAMOS?

En el contexto de la EA, hemos puesto énfasis en compartir y construir un modelo de Formación Asociativa. Gentes de distintas entidades, en diferentes contextos y situaciones, hemos dedicado tiempo y esfuerzo en definir los rasgos comunes que compartimos en el enfoque formativo, para traducirlos en una propuesta metodológica para la Formación Asociativa.

Por ello, teniendo en cuenta la situación de las asociaciones, nos hicimos la pregunta ¿Cuáles deben ser las metodologías formativas apropiadas? Pusimos a debate 5 principios metodológicos del Aprendizaje Cooperativo, contrastando los procedimientos básicos que deben fundamentar cualquier proceso de aprendizaje grupal y verificando su validez para la Formación Asociativa.

#### FORMARSE CÓMO GRUPO DE APRENDIZAJE

El aprendizaje nace de la interacción con las otras personas y con el medio en el que nos desenvolvemos. El grupo facilita y refuerza el aprendizaje individual, es un poderoso medio formativo. Se trata de construir y mantener una relación de trabajo colectivo basada en la comunicación y la confianza, que permita aprovechar, a cada persona y a todas ellas, todas las posibilidades del aprendizaje en grupo.

De este principio se derivan los siguientes aspectos:

- La construcción como grupo requiere de tiempo, debemos contemplarlo en el marco de los diseños formativos.
- Es importante lo que hacemos en el aula para reforzar al grupo, pero también lo son los espacios informales, "los pasillos".
- Necesitamos tener en cuenta el perfil del grupo y su grado de conocimiento interno.
- La Formación constituye un motivo para el encuentro con gentes de otras entidades, por ello debemos utilizar técnicas que lo posibiliten.
- La posición de la persona formadora es facilitar el proceso de aprendizaje y de articulación grupal.
- Esta metodología -que pone el acento más en el aprendizaje que en la enseñanza- es más compleja de aplicar que la meramente expositiva.



**RECUPERAR Y RECONOCER SU EXPERIENCIA**

- Tomar conciencia de lo que ya sabe, de lo que piensa y lo que hace (individual y colectivamente) en relación al objeto del aprendizaje.
- El aprendizaje se construye a partir de los conocimientos y experiencias anteriores, relacionadas directa o indirectamente con el tema en cuestión.

De este principio se derivan los siguientes aspectos:

- Implica un cambio de enfoque; de "consumir formación" a "formación participativa", algo que es necesariamente largo y se irá produciendo poco a poco.
- El reconocimiento de la experiencia y los conocimientos no es una evaluación previa que hace la persona formadora, es una autoevaluación en la que quien toma conciencia es cada persona del grupo de aprendizaje.
- La utilización de procedimientos y técnicas vivenciales, partiendo de la experiencia, utilizando todo tipo de lenguajes.
- El aprendizaje de nuevos conocimientos e ideas requiere desaprender o abandonar otros viejos, prejuicios, estereotipos, falsas ideas, etc.

**CONSTRUIR NUEVAS IDEAS, NUEVOS CONOCIMIENTOS**

- Para que exista aprendizaje, el conocimiento y la experiencia anterior han de contrastarse con nuevos conocimientos y experiencias (aportados por otras personas, por los más diversos medios) para poder hacer síntesis entre lo que ya sabíamos y lo nuevo que vemos, escuchamos, leemos, descubrimos... para poder formar (nos) -individual y colectivamente- nuevas ideas y elaborar nuevas formas de acción, alcanzar nuevos niveles de conocimiento.

De este principio se derivan los siguientes aspectos:

- Puede que algunas personas cuenten con dificultades -de cualquier tipo- para la participación en procesos de construcción colectiva, el grupo suele ayudar a autorregular estas cuestiones.
- Es importante para la persona formadora, saber detectar las expectativas formativas de las participantes y trabajar con ellas.
- Funciona hacer énfasis, valorar todas las aportaciones, por pequeñas que sean, trabajar el aprendizaje desde experiencias comunes.
- El papel de la persona formadora es suscitar polémica, crear debate, utilizar una metodología innovadora, rompedora.
- Es importante contar con recursos variados y suficientes (medios, técnicas...).

- EXPERIMENTAR LOS CONOCIMIENTOS, APLICARLOS A LA PRÁCTICA.** La experimentación es otro poderoso medio del aprendizaje. Hemos de referir el aprendizaje a la realidad, orientar el aprendizaje a la aplicación práctica, a su adecuación y concreción en cada contexto. La misma formación, el proceso de aprendizaje, debe ser una intensa experiencia personal y colectiva.

De este principio se derivan los siguientes aspectos:

- Es necesario trabajar valores y actitudes, a lo largo de todo el proceso, que faciliten a las personas estar "abiertas" para vivir el momento único del espacio de intercambio.
- La simulación es un recurso práctico, disponible para poder trabajar la experimentación de los conocimientos y su aplicación.
- Después de cada proceso de Formación Asociativa, se debe facilitar la transmisión, la socialización de los conocimientos al resto de personas de la entidad.

**RECONOCER Y DAR VALOR A LO APRENDIDO**

- A lo largo del proceso de aprendizaje, acompañando todos los momentos, cada persona y todo el grupo necesita saber lo que va aprendiendo y cómo lo va haciendo, tomar plena conciencia de ello. El proceso de aprendizaje cristaliza cuando se produce la interiorización y la apropiación de los nuevos conocimientos.

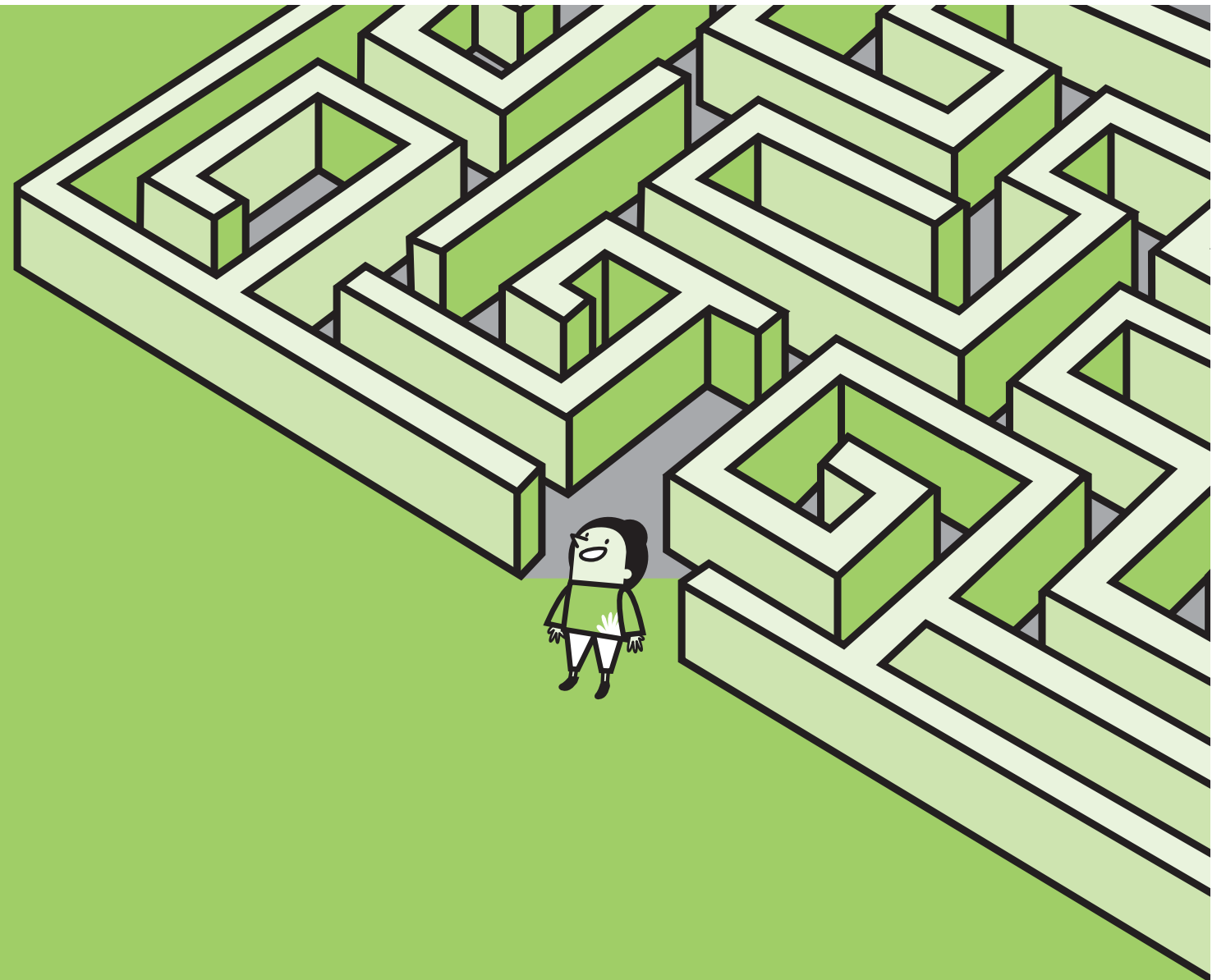
De este principio se derivan los siguientes aspectos:

- Este aspecto, la recuperación de lo aprendido, es importante pero no siempre lo hacemos, no forma parte de las actuales programaciones formativas.
- En realidad, el proceso formativo de cada persona no concluye, no culmina con la finalización de un curso, tiene una permanente continuidad.
- Debemos diseñar itinerarios integrando desde el principio el "después qué", el cómo dar continuidad a los procesos de aprendizaje.
- El asunto es multiplicar, difundir, extender los conocimientos aprendidos.



# 3

## ESTUDIO DE NECESIDADES FORMATIVAS



# 3.1.

## PROCESO DE DISEÑO DEL ESTUDIO

Cuando el equipo de la EA nos enfrentamos al reto de construir un procedimiento, desde nuestra propia realidad y recursos, que nos permitiera conocer las necesidades formativas y el papel que ésta ha venido cumpliendo en las entidades de nuestro entorno, discutimos diversas fórmulas, maneras y actividades que nos ayudaran a ello.

Por una parte necesitábamos una serie de datos para caracterizar a las diferentes asociaciones, pero también queríamos posibilitar, abrir un debate alrededor de la Formación Asociativa. Así, el proceso de diseño conjunto se centró en definir qué queríamos conocer y cómo acceder a esa información, generando y abriendo un debate colectivo, teniendo muy en cuenta que el estudio es un "medio" no un fin en sí mismo, perecedero y con posibilidades de actualización cada cierto tiempo.

Lo cierto es que el proceso de diseño, nos llevó más tiempo del que creímos en un primer momento. A medida que le dábamos más vueltas, más inconvenientes veíamos en la utilización de una u otra herramienta. Ninguna llegaba a colmar nuestras expectativas.

Finalmente optamos por utilizar un cuestionario -con todas las reservas sobre su eficacia- que nos permitiera trabajar con datos concretos, que pudiéramos con posterioridad convertir en preguntas e interrogantes. Para compensar la acumulación de información y optar por un modelo más participativo y cualitativo realizamos unos grupos de discusión. Pero...¿Porqué estos instrumentos y no otros?



### LA ENCUESTA

- Permite el registro y la cuantificación de las opiniones de las personas participantes en el proceso de estudio.
- Posibilita una participación ágil, sin muchos esfuerzos en movilizar recursos de cada entidad.
- Hace posible que los datos que nos facilitan las asociaciones sean tratados estadísticamente.
- Favorece el tener un retrato inicial sobre el que abrir debates y comparar desde distintas realidades, territorios, etc.

### Criterios para su diseño.

- Formular las preguntas de manera clara y comprensible para todo el mundo. Añadir aclaraciones en las preguntas más complejas. Dejar bien claras las instrucciones para su cumplimentación.
- Utilizar un lenguaje conocido y accesible para las personas del tejido asociativo. Un vocabulario sencillo, con pocos términos técnicos.
- Incluir distintos aspectos relacionados con la vida asociativa, evitando que sea excesivamente larga.

- Dar opciones para realizar la encuesta a través de la persona responsable de formación o desde el propio grupo.
- Posibilitar su cumplimentación vía telemática. Incorporar la encuesta entre las tareas cotidianas de cada entidad.
- Centrar la difusión en aquellas entidades que forman parte de la red natural de las asociaciones que formamos parte de la EA.
- Utilizar nuestras propias formas de difusión, con especial hincapié en las páginas Webs, portales del Sector, utilizando enlaces visualmente atractivos para la encuesta.
- Establecer un tiempo flexible para su cumplimentación, adaptado a los momentos y características de cada territorio. Disponer de resultados actualizados en la medida en que los cuestionarios web se van procesando. Saber qué entidades rellenan el cuestionario para poder realizar un seguimiento.
- Ayudar a aquellas entidades sin acceso a Internet o con carencias formativas en el manejo de las TICs.



## EL GRUPO DE DISCUSIÓN

- Nos permite una primera devolución de la información recogida mediante los cuestionarios.
- Posibilita el conocimiento mutuo entre asociaciones participantes en el estudio.
- Genera una información más profunda y sentida, con más "calor" que aquella que podemos obtener por otras vías.
- Permite abrir el debate entre asociaciones de nuestro entorno alrededor del papel e importancia de la Formación Asociativa.

### Criterios para su diseño.

- Favorecer el conocimiento, relación y comunicación entre las personas participantes.
- Ser coherente con los principios metodológicos que, sobre la Formación Asociativa, hemos construido en la EA.
- La sesión de trabajo no superará las 4 horas, con posibilidad de desarrollarse en los horarios y espacios más idóneos para las asociaciones.
- Contar con un guión didáctico común, fruto del diseño colectivo en el marco de la EA.

- La difusión debe realizarse de la manera más personalizada posible, contando en todo momento con las opiniones, en cuanto a convocatoria, de las entidades más cercanas.
- Realizar la convocatoria, a ser posible entre varias asociaciones, con idea de involucrarlas al máximo en el conjunto del proceso del estudio.
- Las actividades deben posibilitar la posterior sistematización de la información vertida por las personas participantes.

Tanto en el caso de la encuesta como en el grupo de discusión, hemos utilizado la misma metodología para su diseño. En primer lugar, se trabajan colectivamente qué criterios deben incorporar ambos instrumentos para, desde unas propuestas a modo de borrador, trabajar colectivamente cada pregunta, paso y metodología.

Debemos poner el acento en este último aspecto, pues la experiencia que hemos desarrollado nos dicta que, más allá del resultado final que consensuamos, tuvimos la oportunidad de trabajar en equipo, debatir y discutir entre las entidades que formamos parte de la EA, una metodología de trabajo que fuera coherente con nuestros principios de actuación. En este sentido, se produce un beneficio "interno" de cohesión y conocimiento mutuo entre las personas que hemos estado involucradas en el conjunto del estudio.

## 3.2. ETAPAS DEL ESTUDIO

### 1. Diseño general.

Las personas que formamos parte de la EA realizamos un esquema general definiendo el objeto y metodología del estudio. Respondemos a las principales preguntas ¿Porqué? ¿Para qué? ¿Cómo?, sin esquema predefinido, intentando que el diseño fuese lo más participativo posible.

### 2. Diseño de herramientas.

Trabajamos el cuestionario y grupo de discusión de forma colectiva, tanto en sesiones presenciales como a través de la plataforma de e-learning de la Fundación Esplai, que nos da la posibilidad de comunicarnos permanentemente entre las entidades de la EA.

### 3. Base de datos.

Elaboramos una base de datos con las entidades cercanas a la realidad de cada asociación que forma parte de la EA. En ella, cada entidad utilizaba sus propios criterios de elección de las asociaciones participantes, en función de sus intereses y forma de rentabilizar su participación en el estudio.

### 4. Difusión de cuestionario.

Informamos sobre el estudio y el cuestionario on-line, de modo que la mayor parte de las organizaciones a las que dirigimos el estudio, tuvieran la oportunidad de incluir sus datos.

### 5. Informe preliminar.

Realizamos un primer informe con los datos extraídos de las respuestas al cuestionario y lo difundimos entre las asociaciones participantes.

### 6. Convocatoria grupos de discusión.

Conectamos con las entidades que habían respondido al cuestionario y otras que forman parte de la red de relaciones de las asociaciones que forman parte de la EA.

### 7. Desarrollo grupos de discusión.

Realizamos las sesiones de grupos de discusión conforme a un esquema común.

### 8. Informes grupos de discusión.

Sistematizamos la producción grupal y opiniones vertidas en los grupos de discusión, respetando las peculiaridades de cada territorio.

### 9. Informe general.

Elaboramos un informe de síntesis entre los resultados del cuestionario y las aportaciones de los grupos de discusión, poniendo especial énfasis en la relación entre ambos.

### 10. Elaboración de "sinclusiones".

Celebramos una jornada de trabajo para la elaboración participativa de los aprendizajes principales derivados del estudio. Les llamamos "sinclusiones" porque creemos que no concluimos nada, más bien al contrario, nos surgen más preguntas y la necesidad de buscar respuestas con entidades que no han participado en el estudio.

### 11. **Publicación.**

Aquí tienes en tus manos el resultado del trabajo. Damos a conocer y presentamos las principales ideas-fuerza del estudio.

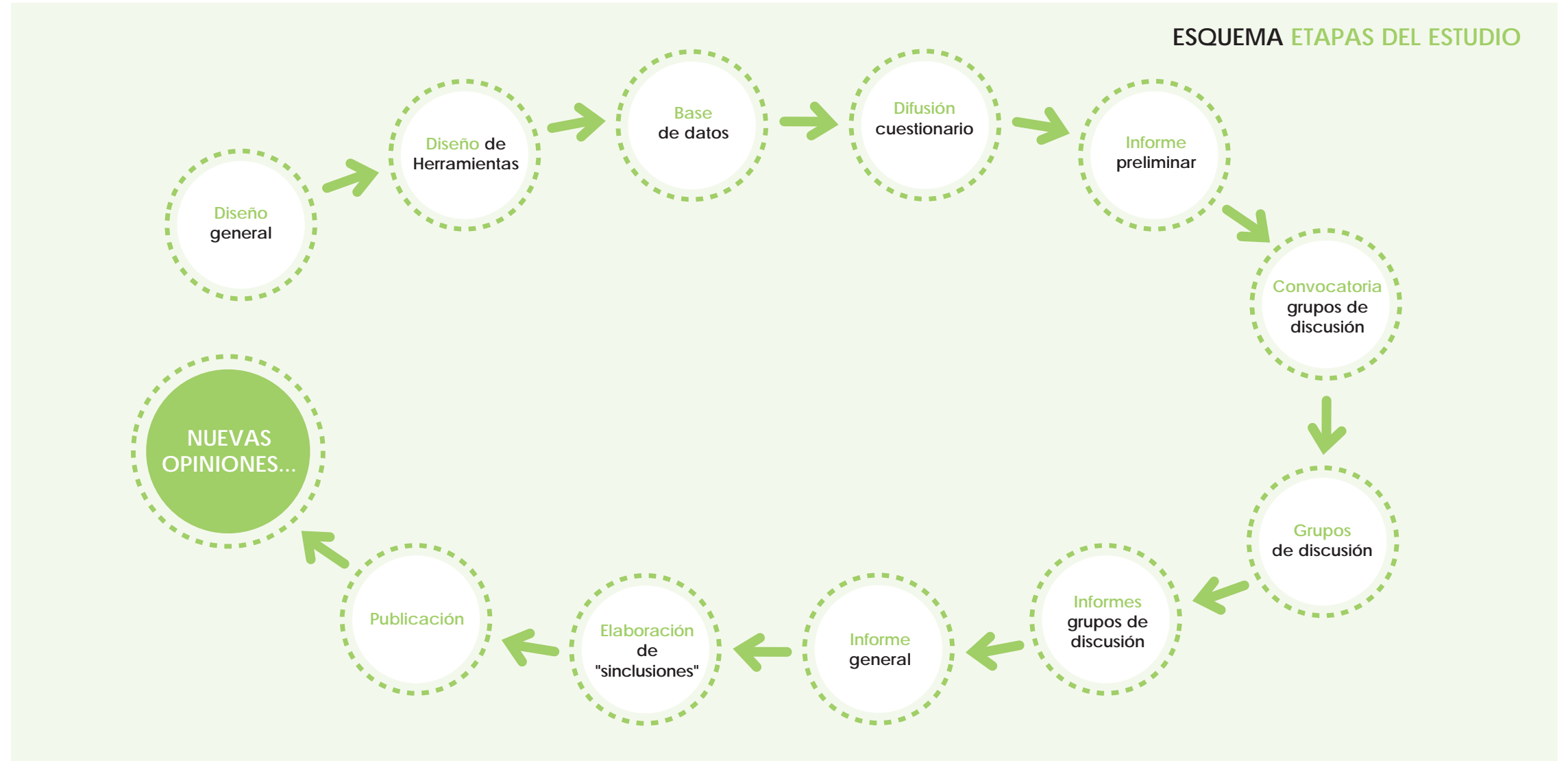
### 12. **Nuevas opiniones.**

Sistema de retornos por parte de las personas del sector asociativo que desean ser partícipes de este proceso. Para ello tenéis dos posibilidades: Adaptar los instrumentos de recogida de datos y desarrollar el proceso en vuestro territorio, y/o compartir con la EA vuestra opinión.



#### ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

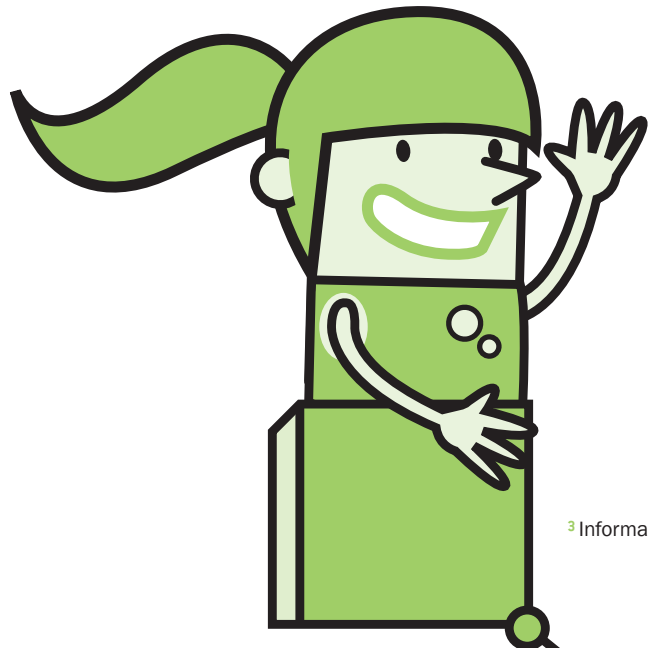
- Hemos contado con un total de 174 cuestionarios de organizaciones de 12 comunidades autónomas y donde el 90% corresponden a Andalucía, Asturias, Catalunya, Extremadura y Madrid.
- Más del 50% de los cuestionarios recibidos son de organizaciones asturianas.
- Se han llevado a cabo un total de 6 grupos de discusión: Andalucía (1), Catalunya (1) y Asturias (4).
- En ellos han participado un total de 94 personas pertenecientes a 81 asociaciones.



# 3.3.

## DATOS GENERALES.

Antes de compartir los principales datos y reflexiones obtenidas durante el estudio, os proponemos una actividad (**Actividad 1**). Se trata de un TEXTO INCOMPLETO. Consiste en ir cumplimentando el texto que aparece. Cuando hayáis finalizado, tenéis la oportunidad de contrastar vuestras respuestas con la información obtenida en el presente estudio.



<sup>1</sup> Asociación, Fundación, colectivo, grupo informal

<sup>2</sup> Localidad, provincia, región

<sup>3</sup> Información, sensibilización, acción directa, asesoramiento, prestación de servicios, denuncia

<sup>4</sup> Cursos, talleres, seminarios de larga duración

<sup>5</sup> Tipo de personas a las que va dirigida vuestra formación...si la hacéis claro!

<sup>6</sup> Contenidos

<sup>7</sup> Otras asociaciones, ayuntamiento, diputación

<sup>8</sup> Personas de la junta directiva, profesionales, voluntarias

<sup>9</sup> Horario, días de la semana

### Actividad 1. Texto incompleto

Somos un/a<sup>1</sup> .....que trabajamos en el ámbito<sup>2</sup> .....  
y con.....personas activas. Realizamos actividades del tipo<sup>3</sup> .....

Cuando hacemos actividades formativas solemos<sup>4</sup> .....

Destinadas a<sup>5</sup> .....

Sobre<sup>6</sup>.....

aunque también asistimos a la formación que convocan<sup>7</sup> .....

y suelen asistir<sup>8</sup>.....

Nuestras principales necesidades formativas son.....

y creemos que los procesos formativos se tendrían que realizar<sup>9</sup>.....



## ¿Quiénes forman parte de este estudio? Características de las entidades participantes.

- La mayoría de las entidades a las que se refieren los presentes datos, tienen forma jurídica de ASOCIACIÓN en un 78%, seguida de las FUNDACIONES con un 7%, de forma que describimos una realidad caracterizada fundamentalmente por las pequeñas y medianas asociaciones. Las ONG suponen un 4% de las entidades.
- Fundamentalmente de ámbito LOCAL/MUNICIPAL ó comarcal (36%), comprendiendo múltiples campos temáticos, asociaciones culturales, mujeres, juveniles, tiempo libre, cooperación al desarrollo, ecologistas... etc. Con un ligero predominio de las asociaciones dedicadas a la acción social.
- Del conjunto de asociaciones participantes en el estudio, casi el 70% tienen acceso a Internet. Este dato debe considerarse con precaución, pues el canal utilizado para la cumplimentación del cuestionario ha sido electrónico y en línea.<sup>1</sup>
- Las entidades que participan en este estudio pueden catalogarse como pequeñas ó medianas asociaciones, un 76% de ellas tienen entre 1 y 20 personas activas, así como un 17% de ellas tienen entre 1 y 100 socios/as activos/as.

- Hasta un 72% tienen entre 0 y 5 profesionales, cuando las personas voluntarias son en su mayoría entre 1 y 20 (73%), cifra análoga a la de las "personas activas".
- Aunque más del 50% de las asociaciones describen que dirigen su actividad a la "comunidad en general", destacamos que los principales sectores de población destinatarios de la acción de las entidades son las personas jóvenes (48%) y mujeres (47%).
- En cuanto al tipo de población, las personas en situación de exclusión social (33%), son las principales destinatarias de la acción de las entidades, junto con inmigrantes (25%) y discapacidad (23%).

En resumen, el perfil predominante de las entidades que participan en este estudio es:

**Pequeña ó mediana asociación, con un número limitado de personas activas, de hasta 20 voluntarios/as y con un escaso número de profesionales ó ninguno, con una forma jurídica de "asociación", muy centradas en el trabajo local y territorial que abarcan un gran abanico de campos temáticos donde sobresale la acción social, y que dirigen su actividad a colectivos en situación de exclusión, sobre todo personas inmigrantes, con discapacidad, con especial atención a las jóvenes y mujeres.**



### LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES.

Las asociaciones que participan en este estudio, establecen como principales líneas de acción, aquellas más características, la información y sensibilización (66%), seguida de la formación (63%) y la intervención directa (47%) el asesoramiento (44%). Destacamos que sólo un 22% incluye la investigación entre sus formas de acción.

Estos datos nos dan pistas sobre cómo actuamos en el tejido asociativo, las formas que tenemos de conseguir nuestra misión. Si pensamos un procesos formativos de carácter específico en el seno de una asociación, éstos pasarían por apoyar de forma concreta, prácticas de comunicación social y formación de personas formadoras, que mejoren las capacidades de circulación de la información relacionada con los objetivos de cada entidad en su entorno más cercano, así como las habilidades para desarrollar procesos formativos específicos, según objetivos o campos temáticos de cada organización.

## Algunos ejemplos de información y sensibilización

Son diversas las actuaciones y proyectos que tienen como objetivo hacer llegar mensajes a la comunidad y sensibilizarla alrededor de una situación o problema. Entre ellas podemos apuntar las siguientes:

### Aquellas centradas en el territorio.

Las asociaciones como medio para canalizar la información de las actividades que se realizan en el distrito, barrio o zona concreta, dando a conocer todo lo que acontece mediante fórmulas muy diversas, entre las que destacan las convivencias, encuentros y campañas.

### Aquellas centradas en una temática concreta.

Son las más numerosas y abordan de manera específica una larga lista de aspectos relacionados con el campo temático de cada asociación, entre las que destacan por su número:

- Perspectiva de género y violencia doméstica.
- Información sobre algún tipo de enfermedad ó discapacidad.
- Costumbres y patrimonio cultural.
- Medio Ambiente: consumo responsable, recuperación de residuos, etc.
- Interculturalidad.
- Comercio Justo y solidaridad.

1. De todas formas, que un 35 ó 50% de las asociaciones manifiesten que no poseen acceso a Internet, cuando el procedimiento de obtención de los datos es on-line, nos hace intuir que el porcentaje sería mucho más alto con la utilización de otra metodología.

**Centradas en la difusión.**

Son acciones encaminadas a tener la presencia necesaria en la comunidad. Las prácticas más frecuentes son:

- Páginas web, envíos de e-mails,
- Presencia en los medios de comunicación locales, el envío de notas de prensa.
- Folletos, divulgaciones periódicas de publicaciones, folletos, cartelería. Edición de boletines.
- Charlas, mesas redondas, visitas personales, entrevistas.
- Cine-fóruns, concursos, conciertos, teatros.
- Talleres sobre uso de las TICs.

**Centradas en la sensibilización.**

Son actividades de intervención con un colectivo concreto o la comunidad en general, con el objeto de hacerla consciente de una situación/problema, en la que se combinan algunas prácticas como:

- Información a personas usuarias y sus familias.
- Escuela de padres/madres.
- Talleres de prevención.
- Jornadas y charlas de divulgación.
- Efemérides, como el "Día de la Discapacidad", "Medio Ambiente".
- Campañas.

**Centradas en las relaciones con otros espacios.**

Combinan las actuaciones descritas con anterioridad pero centradas en espacios diversos de la comunidad, con especial énfasis en los centros educativos. Algunos ejemplos son:

- Charlas, coloquios, campañas de sensibilización en asociaciones.
- Charlas para Centros Socioculturales.
- Campañas de captación de voluntariado.
- Jornadas de sensibilización, reuniones, actividades, encuentros, charlas-coloquio, cursos y talleres en colegios e IES.
- Campañas dirigidas a la Juventud.
- Servicio de Información y Orientación a Personas Mayores.
- Sensibilización sobre los inmigrantes y la interculturalidad, las desigualdades a la comunidad en general.
- Promoción del voluntariado.

**Algunos ejemplos de formación...**

Esta es una de las principales líneas de acción asociativas, en donde encontramos un gran número de temáticas y formatos, donde se demuestra el potencial de las asociaciones como instrumento de educación permanente de diversos colectivos sociales.

**Algunas temáticas que se abordan.**

- Garantía Social y cursos de formación profesional ocupacional. Escuela Taller, pretalleres.
- Iniciación informática, informática accesible e Internet.
- Clases de apoyo a jóvenes. Apoyo escolar.
- Medio ambiente.
- Interculturalidad.
- Pobreza, exclusión y derechos sociales.
- Ocio y tiempo Libre (talleres, manualidades, expresión plástica, música e instrumentos musicales).
- Braille.
- Idiomas.

**Habilidades para la intervención social.**

- Formación de personas educadoras y dinamizadoras juveniles.
- Cursos de monitores/as, animadores/as socioculturales y directores/as de ocio y tiempo libre.
- Cursos de acompañamiento/mediación.
- Cursos y Talleres sobre/para Voluntariado.
- Dinamización Tejido Asociativo y Gestión Asociativa.
- Sesiones de intercambio de experiencias.
- Habilidades sociales y comunicación.
- Dinamización de grupos con metodologías participativas.

**Algunos ejemplos de intervención directa**

En este apartado recogemos el conjunto de proyectos e iniciativas, que desde el tejido asociativo, se abordan como respuesta a una necesidad ó problema concreto, donde encontramos de nuevo una gran variedad temática y formas de resolución diversas. Entre ellas podemos destacar:

**Programas de atención directa.**

- Ayudas de primera necesidad, alimentos, ropa, etc.
- Tratamiento (Unidad de Atención Temprana).
- Apoyo socio familiar. Acompañamiento social para personas en dificultad social.
- Programas de Rehabilitación.
- Acogida de menores no acompañados, mediación intercultural.
- Atención social, psicológica y orientación laboral.
- Residencias, Centros de Día, Servicio de Ayuda a Domicilio.
- Apoyo a transeúntes.

**Programas de intervención socio educativa.**

- Proyectos de infancia y tiempo libre. Ocio alternativo, colonias urbanas, rutas de montaña, canoas, esquí, snowboard...
- Actividad con infancia y juventud a través de talleres, salidas, etc.
- Campañas sobre Derechos Sociales.
- Casas de Acogida.
- Formación a mujeres, sensibilización al sector empresarial para la contratación e inserción laboral de las mujeres.

### Programas de dinamización social.

- Movilizaciones y reclamaciones ciudadanas ante las administraciones.
- Mejoras en el entorno (plantación de árboles, señalización de caminos, etc).
- Recopilación de tradiciones y costumbres populares.
- Promoción de la participación social.
- Animación sociocultural de colectivos.
- Organización de actividades culturales. Conciertos, fiestas, viajes culturales.
- Deporte. Organización y participación en eventos deportivos.

### Algunos ejemplos de asesoramiento...

- Centrado en **derechos y deberes**: ley de Extranjería, ayudas sociales, formación, temas laborales.
- Apoyo **psicológico y/o profesional**: tratamientos de estimulación, terapias de grupo, asesoramiento familiar, orientación laboral, asesoramiento jurídico, gestión de ayudas y subvenciones.
- Sobre **recursos comunitarios**: centros socioculturales, deportivos, de ocio y tiempo libre, empleo y formación, proyectos empresariales, etc. Oficina de información y asesoramiento sobre derechos y recursos sociales.
- Asesoramiento **asociativo**: sobre como constituir una asociación, elaboración de estatutos, su gestión, intercambio de experiencias con otras asociaciones, subvenciones,
- Asesoramiento **interno**. Facilitar y rellenar impresos para solicitudes de actividades diversas, ayuda y acompañamientos.

### Algunos ejemplos de investigación...

#### Aquellos centrados en aspectos concretos de la realidad de algún colectivo social.

- Estudios Locales de Juventud. Análisis de aspectos de la juventud: emancipación, educación, sostenibilidad...
- Estudio sobre factores que inciden en la poca empleabilidad de la gente joven del distrito.
- Sobre factores de exclusión: bandas latinas, mercado de trabajo...
- Conocimiento de la realidad de las personas inmigrantes.
- Estudios (encuestas) sobre las necesidades sociales de un territorio.
- Conocimiento de la realidad de las mujeres.

#### Aquellos que combinan la difusión sobre la realidad de un colectivo social.

- Apoyo a la investigación mediante la captación y aportación de recursos. Difusión de avances en investigación sobre alguna enfermedad.
- Campañas sensibilización con la metodología IAP (Investigación Acción Participativa).
- Proyecto de investigación sobre análisis de competencias en desarrollo personal.

#### Aquellos centrados en el territorio y cultura local.

- Hábitat, flora y fauna del litoral, marismas, playas.
- Recuperación del lenguaje tradicional.
- Recuperación de vestimenta tradicional, de la música, canciones, instrumentos, folclore.

### El papel que cumple la formación en nuestras entidades

La formación es una de las principales formas de acción de las asociaciones, como hemos podido comprobar en el punto anterior. Ahora ponemos la mirada en las fórmulas utilizadas por las entidades a la hora de poner en marcha actividades formativas.

#### Formatos de formación utilizados.

- Los "Encuentros de intercambio de experiencias" son el formato que hasta un 67% de las entidades utilizan para el desarrollo de sus propuestas formativas.
- Le siguen con un 55% "Sesiones informativas y formativas" y con un 54 "Cursillos que combinan teoría y práctica", un 37% desarrollan "Talleres prácticos de temas instrumentales".
- Sin embargo sólo un 11% opta por "Cursos continuados de larga duración".
- Destacamos que el "E-learning" es una fórmula que desarrollan sólo un 12% de las entidades, cifra que si tenemos en cuenta que hasta 69% de ellas cuentan con conexión a Internet y la forma de participar en el estudio es "on-line", es todavía bastante baja.

Por tanto, las asociaciones participantes en este estudio, se decantan por acciones formativas centradas en el intercambio, la relación y la comunicación entre participantes, con contenidos y adaptaciones prácticas, cortas en el tiempo y de forma presencial.



#### Opinión. Escuela de asociaciones del norte de marruecos Una forma de entender la Formación Asociativa

Paquí Casado  
CRAC. Cádiz

En sus inicios, la formación en Marruecos estaba pensada para que las participantes multiplicaran lo aprendido dentro de sus asociaciones. Queríamos capacitar a las asociaciones para que pudieran dirigir su propia formación, pero ellas mismas han pedido organizar y sistematizar mejor las propuestas de trabajo; de ahí nació la Escuela de las Asociaciones del Norte de Marruecos, basada en la corresponsabilidad del proyecto por parte del conjunto de entidades, consiguiendo la transmisión y socialización de los aprendizajes con el resto de personas de sus asociaciones para transformar sus prácticas. Así es como entendemos la formación asociativa.

Después de 7 años de trabajo dirigido a la formación de formadores/as con las asociaciones de Norte de Marruecos, el GRUPO FORMATIVO ha pasado a ser EQUIPO de TRABAJO que multiplica los conocimientos adquiridos, la formación para aprender a autogestionarse en sus respectivas asociaciones y entre las asociaciones de su territorio o comarca. Actualmente tienen capacidad para responder a los nuevos retos que como personas formadoras se les presentan, vinculados al desarrollo democrático y social de su entorno, así como plantearse nuevos interrogantes sobre los medios y estrategias que deben aplicarse para mejorar sus resultados y aumentar la eficacia de sus acciones.

Esta transición de alumnado a formadores implica la retirada paulatina del CRAC en las tareas de gestión y organización de la Escuela, un proceso donde las personas formadoras terminan por ser compañeras de viaje.

## Y las propuestas formativas ¿a quienes van destinadas?

Las respuestas que hemos obtenido, establecen tres niveles de personas destinatarias de la entidad:

- El 40% dirige su acción formativa hacia "Personas destinatarias", y un 25% a "Profesionales".
- Las personas "Miembros, socios/as en general" reciben en un 20% de entidades formación promovida por la propia asociación.
- Un 19% desarrolla acciones dirigidas al "Voluntariado", mientras el 13% cuentan con formación para las personas miembro de las "Juntas Directivas" ó cargos de gestión de las entidades.

Los procesos de formación que impulsan las entidades implicadas en este estudio, están dirigidos sobre todo a las personas destinatarias de la asociación.

Los colectivos destinatarios de la "formación interna" de las entidades son las personas asociadas y el voluntariado.

En cuanto a la periodicidad de las acciones formativas, no existe una tendencia clara, pues fundamentalmente se desarrollan mensual, trimestral o semestralmente, sin que ninguna de ellas destaque respecto a las demás, al estar estas acciones formativas relacionadas directamente a los proyectos que cada entidad pone en marcha para conseguir sus objetivos.

## Los temas que abordan las entidades en su formación

Como hemos podido comprobar en la descripción de las entidades que participan en el presente estudio, las temáticas que abordan son variadas, de manera que de nuevo, y esta vez referida a la formación, aparecen propuestas múltiples, pero con un predominio de temas específicos de cada asociación y aquellas que ayudan a mejorar su acción.

Podemos destacar por sus objetivos:

### Formación para el fortalecimiento organizativo de la asociación.

- Formación integral.
- Trabajo en red.
- Fortalecimiento del tejido asociativo (autodiagnóstico, gestión, dinamización...).
- Organización de actividades.
- Asociacionismo juvenil.
- Formación voluntariado.
- TIC aplicadas al funcionamiento organizativo. Gestión y administración. Marketing.
- La Participación, las formas alternativas de organización y gestión de recursos (autogestión), el trabajo en grupo y equipo.
- La crítica social, la educación en valores, las asambleas como medio de expresión y decisión.
- Talleres y grupos de aprendizaje colectivo de diversas tipologías.
- Otras.

### Formación para la mejora de la acción de la asociación.

- Técnicas de comunicación y habilidades sociales.
- Dinamización juvenil. Participación de la juventud
- Instrumentos para la intervención social, individual, grupal y comunitaria.
- Apoyo escolar, psicológico.
- Educación en el tiempo libre y Animación socio-cultural.
- Aprendizaje de canciones, indumentaria, organización actuaciones y actividades.
- Formación en recursos, en habilidades y en elaboración de programas.
- Interculturalidad, metodologías de intervención.
- Coordinación entre técnicos/as.
- Promoción de la participación social del colectivo.
- Menores, marginación, cárceles.
- Solidaridad internacional.
- Creatividad.
- Animación a la lectura.
- Regulación de conflictos.
- El juego y el juguete.
- Actividades instrumentales, ocio, idiomas.
- Mayores, transeúntes, inmigración, etc.
- Otras.

### Formación en contenidos específicos de la asociación.

- Qué es la exclusión: concepto, factores, colectivos y alternativas.
- Derechos Sociales ¿para cuándo? Rentas mínimas-Renta Básica.
- Técnicas para búsqueda de empleo.
- La inmigración, un Derecho. Diferentes realidades de la inmigración. Colectivos y países.
- Técnicas teatrales de voz, expresión corporal, montaje de obras, iluminación, sonido, vestuario, etc.
- Rehabilitación en procesos de drogodependencias.
- Discapacidad: atención directa/ocio y tiempo libre/sexualidad/nuevas tecnologías (adaptación).
- Musicales.
- La discapacidad, las barreras arquitectónicas, la orientación al empleo, la autoestima, recuperación de memoria, gimnasia, natación.
- Prevención de accidentes de tráfico, incendios forestales y urbanos, playas, etc.
- Riesgos químicos, naturales.
- Aula de alfabetización digital: informática y nuevas tecnologías.
- Formación específica con los colectivos vulnerables a tratar (habilidades sociales), formación en salud (primeros auxilios).
- Temas relacionados con la mujer, la igualdad de oportunidades, la violencia de género y acoso laboral, el empoderamiento, la conciliación de la vida laboral y familiar, reparto de tareas, etc.
- Otras.

### Formación para la capacitación profesional.

- La animación sociocultural.
- Cursos de monitores/as y directores/as de ocio y tiempo libre.
- Animadoras turísticas con colectivos de mujeres desempleadas del medio rural.
- Formación de personas desempleadas.
- Manejo de trastornos de conducta.
- Los/as cuidadores/as. Necesidades especiales. La estimulación cognitiva.
- Talleres de empleo, diversificación agroalimentaria nuevas tecnologías, gestión y comercialización turística.
- Instrumentos hacia el autoempleo.
- Curso monográfico sobre discapacidad y tiempo libre para educadores/as.
- Alfabetización.
- Graduado en Secundaria.
- Formación Sociolaboral.
- Formación en claves interculturales.

## Participación en espacios de formación de otras asociaciones o administraciones públicas

En este caso, sí encontramos que un 92% acceden a espacios formativos y propuestas de otras entidades ó administraciones, entre las que destacan como agentes de oferta formativa los siguientes:

- En primer lugar, hasta un 23% de las entidades participan en propuestas formativas de diversos Departamentos, Direcciones Generales de las distintas Comunidades Autónomas, muchas veces relacionadas con el propio campo temático de cada asociación, o que asumen las competencias transversales de apoyo al voluntariado, tejido asociativo (Agencias de Voluntariado, Centro para Asociaciones, Escuelas de Formación, etc.).
- El propio tejido asociativo supone un sector importante en cuanto a la oferta formativa, a la que acuden hasta un 21% de las asociaciones que han participado en este estudio.
- Le sigue los Ayuntamientos con un 12% y las Fundaciones con un 9%.
- Destaca que sólo un 4% de las asociaciones que participan en este estudio, participan en propuestas formativas protagonizadas por las Universidades.

En cuanto a la tipología de personas que participan en estos espacios formativos dirigido a las asociaciones, si comparamos con los datos relativos a la formación protagonizada por las asociaciones observamos:

- En el 50% de las asociaciones son personas de las "Juntas Directivas" quienes realizan procesos formativos externos.
- Las personas "profesionales" del 30% de las asociaciones también son el público preferente de estos procesos formativos, junto con el "Voluntariado" que suponen el 27%.

Esto indica que las personas pertenecientes a Juntas Directivas, acuden mucho más a procesos externos de formación, junto con profesionales, mientras que las personas destinatarias acuden principalmente a las asociaciones. En el caso del voluntariado, personas socias y colaboradoras, no existe una diferencia sustancial entre su participación en acciones externas ó internas a cada entidad.



### Opinión. La formación siempre es necesaria

Josep Carlos Babot  
Ajuntament de Cabrils

La formación siempre es necesaria, y más en el caso de entidades y asociaciones, donde el voluntariado, con gran esfuerzo, es quien lleva el peso de la gestión. Pero de forma creciente, la voluntad no es suficiente para dirigir el rumbo de la entidad de una manera acertada, eficiente y eficaz, y se necesita de unas ayudas, que como Ayuntamiento y velando por el desarrollo de la sociedad civil en el municipio, hay que prestar.

Y, en este sentido, es vital iniciar la casa por los cimientos, es decir, detectar cuáles son aquellas áreas donde la formación será de mayor utilidad para las particularidades de la asociación. Además de lograr más conocimiento, hay que destacar que estos encuentros también sirven para que las mismas asociaciones se conozcan entre ellas y se puedan crear las sinergias propias de su actividad.

Finalmente como gestores públicos que somos, siempre nos queda el buen sabor de boca al ver que, gracias al apoyo aportado, las entidades mejoran y dan pasos hacia su autonomía.



## 3.4. PRIMERAS "SINCLUSIONES" Y ALGUNOS ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS.

### Principales necesidades formativas de las asociaciones

La percepción global de las asociaciones participantes en el estudio es que tienen "bastantes" necesidades formativas, en especial en lo que se refiere al funcionamiento y fortalecimiento organizativo.

Tampoco se establece una temática que predomine sobre las demás, pero sí existe una tendencia general hacia materias relacionadas con la coordinación y el trabajo en equipo.

A continuación, trasladamos un análisis de las respuestas que hemos obtenido a través de los cuestionarios cumplimentados, en donde...

Los aspectos que se sitúan con una percepción **elevada**, y que por tanto, se configuran como los contenidos primordiales para las asociaciones participantes en este estudio son:

- Seguimiento, evaluación de actividades.
- Formación de personas formadoras.
- Participación Interna.
- Coordinación Interna, Trabajo en Equipo.
- Captación de medios y recursos.
- Comunicación Externa, Difusión, Marketing Asociativo.
- Participación Social.
- Coordinación Externa, Trabajo en Red.

Los aspectos que se sitúan en un tramo **intermedio** de percepción de necesidad son:

- Definición de Objetivos, Planificación y Elaboración de Proyectos.
- Detección, análisis de necesidades y demandas de las personas destinatarias.
- Definición de Objetivos, Planificación y Elaboración de Proyectos.
- Desarrollo y gestión de actividades.
- Captación y acogida de miembros.
- Comunicación Interna.
- Autodiagnóstico y Planificación Estratégica.
- Gestión Administrativa.
- Misión, Visión e Imagen.
- Relaciones Institucionales.

Los aspectos que han sido **menos valorados** y que por tanto, desde la óptica de las entidades, no cuentan con suficientes necesidades al respecto son, por este orden:

- Gestión legal, tributaria, etc.
- Análisis de la realidad.
- Funcionamiento de los órganos, Dirección y Liderazgo.



### EN RESUMEN

- Las necesidades formativas de las asociaciones participantes en este estudio se centran en las **RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA ENTIDAD** (Coordinación, trabajo en equipo, formación, etc.) y en **LAS RELACIONES CON EL MEDIO** (comunicación, marketing, participación social, trabajo en red).
- Esta tendencia se confirma por las entidades que han participado en los diferentes grupos de discusión y más allá de las particularidades propias de cada territorio, han puesto el acento en estos aspectos.
- El conjunto de necesidades relacionadas con la consecución de la **MISIÓN**, con el desarrollo de proyectos de **ACCIÓN**, tiene una necesidad intermedia, salvo los aspectos relacionados con la **EVALUACIÓN**.
- Cuando las entidades se refieren al **SOSTENIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN**, las necesidades están polarizadas, puesto que mientras la captación de medios suponen una necesidad percibida mayoritariamente, lo que se refiere a la **gestión legal**, el funcionamiento de **órganos** y **liderazgo** no se percibe como una necesidad prioritaria, salvo en los resultados obtenidos en el grupo de discusión de Catalunya.



Teniendo en cuenta las múltiples relaciones que existen entre el conjunto de necesidades formativas, como hemos tenido la oportunidad de comprobar en las opiniones vertidas por las personas participantes en los grupos de discusión, destacamos aquellos elementos que dentro de los temas considerados de primer nivel, han ocupado un lugar prioritario que a modo de "ranking" sería:

- **Captación de medios y recursos.**
- **Coordinación, Trabajo en Equipo.**
- **Participación Interna.**
- **Coordinación, Trabajo en Red.**
- **Formación de personas formadoras.**
- **Comunicación Externa, Difusión, Marketing Asociativo.**
- **Seguimiento, evaluación de actividades.**
- **Fomento de la Participación Social.**

Los diferentes grupos de discusión han corroborado los datos obtenidos mediante la encuesta, pero además apuntan los siguientes elementos:

- Parece que se trabaja poco la motivación de las personas que forman parte de la asociación. Hay escasa formación encaminada a trabajar los valores, la comunicación interna, el equilibrio y bienestar emocional del voluntariado, en definitiva, los componentes afectivos de la participación.
- Existe una relación compleja, conflictiva e interdependiente con la Administración. Se hecha en falta más presión, reivindicación frente al sometimiento a los

dictados de la Administración. Esto sucede en parte por la falta de autonomía de las entidades y su dependencia de la financiación pública. Faltan estrategias por parte de las entidades para relacionarse con las administraciones.

- En este sentido, hay un cuestionamiento acerca del papel de las organizaciones en las relaciones con otros agentes, como la participación en concursos públicos, donde se compite con empresas privadas, generando dinámicas en el propio sector basadas en la competencia mutua.
- La formación Asociativa debe garantizar la renovación de cargos y funciones dentro de la entidad, favoreciendo el relevo generacional, posibilitando que las entidades se adecuen en cada momento a ideas y personas nuevas.
- Se hecha de menos alguna mención a la formación específica, aquella referida al campo temático de las entidades ó centrada en metodologías y formas de intervención con colectivos concretos.

## Oferta y formatos para la formación asociativa

En cuanto a los formatos, se han establecido unas tendencias más marcadas que en otros aspectos del estudio. Comprobamos que, básicamente, las entidades apuestan por contenidos prácticos, relacionados con las experiencias concretas, que favorezcan el intercambio de éstas y en clave de proceso, sin que éste tenga una duración excesiva y adaptado a las condiciones de las entidades.

Los datos que nos hacen llegar a esta conclusión son:

- El 41% de las entidades apuestan por cursos entre 12 y 30 horas de duración. Sólo un 2% de las asociaciones proponen cursos de más de 50 horas.
- El 44% de las entidades anotan que el mejor horario para el desarrollo de actividades formativas, es de tarde y en días laborables, frente a un 20% que opta por horarios intensivos en fines de semana.

Sobre los tipos de acciones formativas, existe una coherencia con lo expresado anteriormente en cuanto a las prácticas formativas, que en la actualidad protagonizan las organizaciones sociales:

- Un 71% de las entidades apuestan por cursillos en los que se combinan teoría y práctica.
- Un 66% opta por encuentros de intercambio de experiencias.
- Un 54% por talleres prácticos y un 49% sesiones formativas e informativas.
- Los formatos menos valorados son: cursos de larga duración, e-learning y grupos de autoformación.

## Sombras de las actuales ofertas formativas

Los grupos de discusión centraron su trabajo, además de contrastar las necesidades formativas, en trabajar alrededor de la actual oferta formativa. En cada uno de ellos podemos encontrar peculiaridades derivadas de los campos temáticos, zonas ó sectores a los que pertenecen las personas participantes. Con independencia de ello, sí aparecen argumentos comunes, que nos dan pistas sobre la percepción que existe sobre la formación dedicada al tejido asociativo.

- Las acciones formativas son puntuales, falta formación continua, no existe un currículum global, no están diseñadas en función de las necesidades concretas de las asociaciones, ni con idea de proceso.
- Las personas con cierto nivel de decisión y gestión, no suelen acudir a los procesos formativos internos, lo cual impide que muchos aspectos novedosos se puedan incorporar a la asociación.
- La formación no responde a las demandas específicas de algunas entidades. La formación no está contextualizada en cada realidad, de forma que incluya las peculiaridades de cada territorio.
- Existen muchas ofertas dirigidas a personal profesional, que inciden en aspectos técnicos, para lo cual se debería tener en cuenta diferentes niveles en los procesos formativos.

- Falta de socialización. El conocimiento no llega a la entidad porque no se prevén estos mecanismos. No hay transferencia de conocimientos.
- Descoordinación y solapamiento de procesos formativos entre las diversas entidades sociales y administraciones. Se programan cursos para las mismas personas y sectores.
- Dependiendo de la zona en la que las entidades desarrollan su actividad, así serán las posibilidades de formación a las que puedan acceder. Las asociaciones más cercanas a los grandes núcleos urbanos tienen más oferta que las del entorno rural.
- El diseño global de la formación no responde a las condiciones de las entidades, en cuanto a horarios, fechas, lugares, etc.
- En ocasiones, la participación en algunos cursos es muy escasa, por falta de tiempo y sobre todo, porque no supone una prioridad dentro de muchas de nuestras asociaciones.
- No se incide suficientemente en las habilidades sociales aplicadas a las asociaciones, comunicación y trabajo en equipo, huyendo de contenidos de "moda". Priman los contenidos más instrumentales (gestión de entidades, elaboración de proyectos, etc.)
- Existe poca vinculación con otros actores sociales como la Universidad.

- Existe una gran demanda de formación específica, aquella que se refiere a los diferentes campos temáticos de cada entidad, sin clara conciencia de las necesidades organizativas.

### “Sinclusiones” del equipo de la escuela de asociaciones

A la vista de los datos y conclusiones iniciales obtenidas en el estudio, la gente que formamos parte de la EA llegamos a subrayar algunos aspectos que, desde nuestro punto de vista, deben formar parte de la renovación y cambio de las actuales propuestas de Formación Asociativa.

#### Propuestas para la Formación Asociativa.

- Crear la figura de la persona responsable de formación en cada una de las asociaciones, que permita una interlocución clara para responder a las necesidades, así como garantizar la multiplicación y socialización en el interior de las entidades. Esta figura no es quien asiste a los procesos formativos, sino la que anima, coordina y dinamiza la formación en cada asociación.
- Desarrollar procesos formativos con continuidad, adaptados a las condiciones de las diferentes personas que forman parte de las asociaciones (voluntariado, profesionales, socias, destinatarias, etc.), con una coherencia entre objetivos, acciones de las entidades y los contenidos que se proponen.

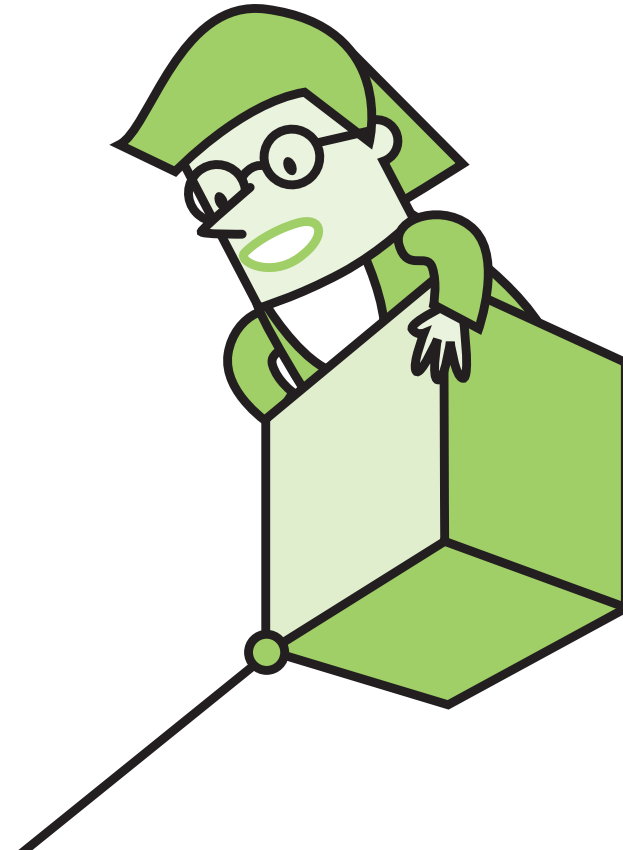
- Favorecer el intercambio y el trabajo en red entre personas formadoras dedicadas al desarrollo asociativo, tanto en la planificación como en el diseño de metodologías aplicados a determinados contenidos.
- Se hace urgente enseñar a multiplicar la formación que se desarrolla para el tejido asociativo, de forma que trascienda la experiencia personal de las personas participantes e impregne al conjunto de la asociación. Para que se produzca la socialización de conocimiento y habilidades debemos incluir dentro de los procesos formativos esta vertiente.
- Impulsar el desarrollo de propuestas formativas autogestionadas por las asociaciones, en donde la financiación, diseño, contenidos, etc, sea decidido por personas que formen parte del propio tejido asociativo.
- Incorporar en toda formación el aspecto humano de la educación: no separar el saber hacer (capacidades) de el ser (actitudes, emociones), e incorporar, como elementos distintivos de la Formación Asociativa, la participación y la transformación social.
- Favorecer dinámicas y mecanismos de mutuos compromisos entre las entidades y los espacios de formación, garantizando el cumplimiento de programas centrados en las necesidades reales.
- Entender que cada proceso de formación requiere de etapas de aplicación, fases prácticas, continuadas y adaptadas al grupo.
- Introducir espacios para la sistematización y el intercambio de experiencias, entendiendo que en cada una de las asociaciones ya existe un alto grado de conocimientos y capacidades.
- Fomentar la descentralización de los procesos formativos. Estos deben ser accesibles, incorporados a la práctica cotidiana de las asociaciones, continuos, con posibilidad de seguimiento y de intercambio entre distintas entidades.

### Para seguir debatiendo... elementos del estudio que nos hacen pensar.

- Resulta paradójico como en la asistencia a la Formación Externa (aquella que impulsan fundamentalmente las Administraciones Públicas) asisten principalmente las personas pertenecientes a las Juntas Directivas. Puede deberse al menos a dos razones: los contenidos son de carácter más general, no tan centrados en las necesidades de las personas a las que las asociaciones dirigimos nuestra acción y al carácter "representativo" y relacional en los que se convierten los cursos de formación.
- La oferta formativa actual se caracteriza por entender que los cursos empiezan y terminan en sí mismos, consumimos la formación que se imparte y no existe una relación directa con las necesidades concretas de las entidades. No se contempla la importancia de los procesos.

- Debemos apostar por partir de necesidades reales de la gente, sobre todo en entornos rurales, tener en cuenta el perfil de persona miembro de la entidad a las que se dirigen los procesos formativos (profesionales, voluntariado, colaboradoras, socias, etc.).
- La formación más accesible es aquella que se desarrolla mediante momentos teóricos de corta duración relacionados con la práctica asociativa cotidiana.
- Las entidades tenemos recursos y potencialidades de aprendizaje en nuestro interior, podemos aprovechar las propias acciones, actividades y proyectos como oportunidades para la formación, para lo cual se debe intencionar de manera consciente momentos de evaluación, sistematización y reflexión sobre la práctica que desarrollamos.
- Extender el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), adelantarnos a los acontecimientos, puesto que en un futuro próximo muchas entidades contarán con herramientas telemáticas integradas en la vida asociativa.
- Aprovechar las oportunidades de coordinación entre entidades y recursos específicos de las Administraciones dedicados a la Formación Asociativa.
- En la Formación Asociativa, poner el acento en los valores de cooperación y apostar por la comunicación, el diálogo y compartir experiencias entre las personas que acuden a procesos formativos.

- El acceso a la formación se debe entender como algo colectivo, no para cubrir expediente frente a algunas Administraciones. Darle el valor que se merece al aprendizaje continuado en el seno de cada entidad.
- La Formación Asociativa en cada entidad requiere de "caras nuevas", personas diferentes en cada momento, pero vinculadas a la persona responsable de la formación en cada asociación.



El curso de trabajo en red, para mí y para las personas que hemos participado de la asociación ha supuesto confirmar y profundizar en una línea que llevábamos caminando de coordinación con entidades, sumar y entusiasmar a otros colectivos del barrio que han redescubierto la importancia del trabajo coordinado en red. Y valorar la formación permanente, que tiene unos efectos multiplicadores, si cuando nos dedicamos a Debatir, pensar, discutir, buscar, descubrir, investigar..., intentamos expandir como las plantas "el polem" al mayor número de personas los aprendizajes y reflexiones. (Jornada de formación, debatirlas en las diferentes comisiones, organizaciones...) Para ello es importante entender que desde una organización cuando una persona realiza un curso de poco sirve, para que redunde para que nuestra organización se enriquezca y consolide, si no se crean espacios donde compartir, exponer y debatir el contenido. Es decir hacer extensible "lo aprendido" al resto de las personas. Y algo muy importante la formación no solo es algo para los "cuadros militantes", sino para todas las personas que forman las asociaciones por lo que hay que motivar para que haya personas dispuestas a ella.

A modo de resumen, podríamos decir que los objetivos alcanzados, en la Coordinadora del Barrio derivados del proceso formativo de TRABAJO EN RED van en la línea de:

### Opinión. Formación para fortalecer la confianza entre asociaciones y dar una respuesta organizada en red

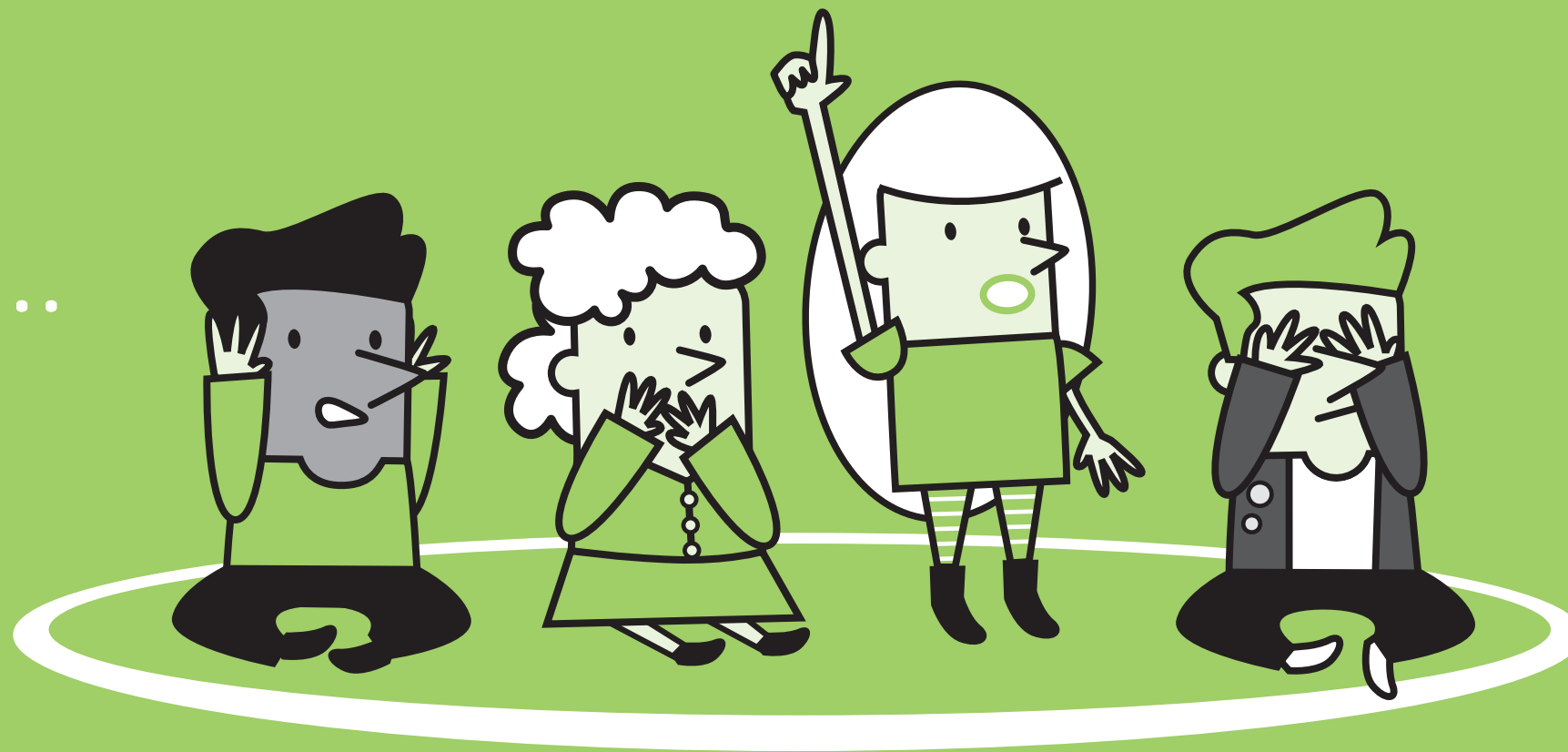
*Maite Biosca*  
Asociación de Vecinos Natzaret. Valencia

- **Valorar la formación** como un hecho fundamental e imprescindible dentro de la dinámica organizativa de la Coordinadora.
- **Redescubrir**, el beneficio para las entidades, organizaciones, etc. Y para el barrio del trabajo en red.
- **Reforzar** la confianza mutua entre las asociaciones participantes.
- **Consolidar** de forma permanente, un marco para el debate y la discusión, (jornadas de reflexión sobre temáticas (juventud, empleo, urbanismo, mujer...) fines de semana de formación (metodología, trabajo en equipo...) que ayuda a hacer más llevadera, por estar más compartida, la dura marcha por la dignidad y la justicia.
- **Reactualizar** el Plan Integral elaborándolo con las aportaciones de las distintas comisiones de trabajo y/o entidades participantes en la coordinadora.
- **Desarrollar** proyectos conjuntos en diversas áreas de (inmigración, juventud)
- **Coordinar**, apoyar e informar las acciones, campañas, etc. que cada entidad desarrolla por sí misma, con objeto de no solapar calendarios.

Nos hemos apropiado de un lema común, "Todo lo que puedas hacer con otr@s no los hagas sol@".

# 4

## METIDAS EN HARINA... ALGUNAS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS GRUPALES



La Formación Asociativa tiene unas características peculiares. Las personas que participamos en procesos formativos, sea cual sea nuestro papel, estamos "en activo"; cada día nos enfrentamos a situaciones concretas, problemas que resolver y obstáculos que superar. Ya sabemos -y mucho- sobre cómo tirar del carro de un proyecto colectivo.

Con independencia del formato (talleres, seminarios, cursos, etc.) y del contexto (presencial, virtual), la Formación Asociativa es grupal. Se desarrolla a partir de un conjunto de personas, que con más o menos cosas en común, coinciden en la necesidad de mejorar la gestión participativa de su entidad.

La tarea de la persona formadora no es fácil, a las complejidades de facilitar una dinámica grupal constructiva y procesos formativos satisfactorios, se suma la responsabilidad de generar aprendizajes significativos, que produzcan cambios en conocimientos, habilidades y actitudes. Rizamos el rizo cuando además, la formación a las personas debe ser trasladada a las organizaciones.

Por ello, cuando nos "enfrentamos" a un grupo en Formación Asociativa, el miedo escénico, las dudas e inseguridades hacen su aparición. Una buena forma de "calentar motores" en estos primeros momentos de rodaje con el grupo, para la persona formadora, puede ser interesante reconocer algunos de los elementos que intervienen en cualquier proceso formativo:

- **Lo que el grupo espera**, sus expectativas: las informaciones previas, la convocatoria, quiénes y cómo

se realiza, los contenidos, etc, hacen que las personas que participan en un proceso formativo tengan ideas previas del mismo y asistan motivadas por un deseo concreto.

- **¿Quién es quién?**, los roles en los grupos: cuando un grupo de aprendizaje echa a andar, se produce un reparto de roles en el mismo, jugando un papel muy importante los diferentes tipos de liderazgo que se ejercen, influyendo directamente en la dinámica general.
- **Todas las personas aprendemos del resto**: el proceso de aprendizaje es colectivo, no es responsabilidad única de la persona formadora. Nuestro papel consiste en trazar caminos que las personas recorren de forma colectiva. El grupo cumple un papel protagonista.
- **Tener conciencia de lo que sabemos**: las personas formadoras necesitamos tener claro cuáles son nuestros principales conocimientos, habilidades y qué queremos transmitir. Este es un aspecto de trabajo personal importante, ya que a menudo minusvaloramos nuestras capacidades.
- **Transmitir lo que somos**: en ocasiones caemos en errores intentando querer transmitir lo que creemos saber, o lo que creemos que se espera de este papel. Lo único que podemos y debemos transmitir es lo que somos. En la Formación Asociativa esto es crucial, pues trabajamos con y desde la experiencia de cada persona participante. Es la suma de experiencias la que hace posible el aprendizaje.

- **La persona formadora no tiene que saberlo todo**: alguien realiza una pregunta y no sabemos contestarla; que no cunda el pánico, es algo común en los procesos formativos; debemos reconocer que no sabemos de todo, los grupos suelen agradecer más la sinceridad que la improvisación, la negación o la retórica.
- **"Sacar" lo que saben** las personas participantes: esa es nuestra tarea. Tener la capacidad de hacerlas conscientes del conocimiento que ya poseen, ponerlo al servicio del grupo y sus expectativas.
- **Hacer pensar, hacer preguntas**: ese es nuestro método general. El principal reto de la persona formadora es saber elegir la pregunta idónea, la que genera la reflexión y provoca la construcción de respuestas colectivas.
- **Dependencia de la persona formadora**: a veces nuestras respuestas cierran la comunicación y anulan la capacidad crítica del grupo, no hay contraste entre nuestra visión y la percepción de la realidad del grupo, el grupo deposita la responsabilidad exclusivamente en la persona formadora, no hay aprendizaje.



## Opinión. Trabajo en red entre asociaciones

José Vargas Cruz  
Ayuntamiento de Utrera

Desde que asumí este puesto, detecté la falta de conocimiento que tienen las asociaciones unas de otras.

Cada asociación va por libre, con toda la buena fe del mundo claro, pero se pierden en vericuetos que no llegan a nada.

Entonces me planteé como fortalecer el sistema asociativo de Utrera y gracias al autodiagnóstico asociativo planteado por Esplai conseguimos, porque esto es tarea de todos, que las asociaciones de Utrera tuvieran un lugar de encuentro donde se conocieran frente a frente.

Es muy importante el contacto personal, y que compartieran y vivieran experiencias en común: ver como lo hago yo, como lo haces tu o el que está a mi lado. Y discutimos, y cuestionamos la forma de hacer las cosas, nuestras fortalezas y debilidades...

Es fundamental crear inquietudes a los participantes, es la baza principal para que un proceso de este tipo tenga éxito. No se trata de soltar un rollo técnico para eruditos.

Y creo que conseguimos ese clima, aprendiendo de todos. La idea es aprender en comunidad, participando y reelaborándolo para intentar conseguir hacer las cosas un poco mejor.





## ¿SABEN DE QUE LES VOY A HABLAR?

Había en el pueblo un hombre santo que a los aldeanos les parecía, por un lado, una persona interesante y, por otro, un extravagante. El caso es que le pidieron que les predicase. El hombre aceptó y el día que se reunieron para escucharle intuyó que los asistentes no eran sinceros en su actitud, y les preguntó:

- ¿saben de lo que les voy a hablar?
- No - respondieron los aldeanos.
- En ese caso -agregó el hombre santo- no voy a decirles nada. Son tan ignorantes que de nada podría hablarles que mereciera la pena. En tanto no sepan de qué voy a hablarles, no les hablaré.

Los asistentes, avergonzados y desconcertados, marcharon a sus casas. Se reunieron al día siguiente y decidieron reclamar otra vez las palabras del maestro. El hombre santo se reunió nuevamente con los aldeanos. Les preguntó:

- ¿Sabéis de lo que voy a hablaros?

Los aldeanos estaban ahora preparados y respondieron:

- Sí, lo sabemos.
- Siendo así -añadió el maestro- no tengo nada que deciros, porque ya lo sabéis. Que paséis buena noche, amigos.

Los aldeanos estaban irritados. No se dieron por vencidos. Una vez más reclamaron la predicación del hombre que consideraban un extravagante.

- ¿Sabéis de lo que voy a hablaros?

Los aldeanos ya habían estudiado su respuesta, confiando en que esta vez obligarían al hombre a hablar.

Contestaron:

- Algunos lo sabemos y otros no.
- Muy bien. En tal caso los que saben que transmitan su conocimiento a los que no saben.

Y abandonó la sala y se retiró al solitario bosque, donde no residía tanta estupidez.

### Algunas preguntas para reflexionar colectivamente:

- ¿Qué os parece la actitud del "hombre santo"?
- ¿Qué intenta provocar en la gente de la aldea?
- ¿Qué relación tiene con los procesos grupales de formación?

## 4.1. CARA A CARA CON EL GRUPO

Durante todo el tiempo que hemos trabajado en la EA ha existido una pregunta constante: ¿Cómo debemos ser y actuar las personas formadoras? Prácticamente la totalidad de quienes formamos la EA, en mayor o menor medida, nos hemos visto en la situación de dinamizar grupos en procesos de aprendizaje, muchos de ellos compuestos por gente de nuestras propias asociaciones o entidades afines. La puesta en común de nuestras experiencias, ha posibilitado que hayamos construido una imagen, de lo más y lo menos valorado en la persona que ejerce la formación.

Mejorar nuestras formas de dinamizar y generar procesos de aprendizaje son algunos de nuestros retos como personas formadoras, la gente de la EA.

No hemos encontrado la "fórmula magistral", pero cuando menos sí hemos sido capaces de describir algunos rasgos de las personas formadoras. Nos acercamos a un perfil, -como todos, absolutamente ideal-, a una definición de características personales que nos ayuden a interrogarnos sobre nuestras prácticas. En el siguiente catálogo de buenas y malas maneras de la persona formadora, tenemos la oportunidad de mirar hacia dentro...

### Buenas Maneras de las personas formadoras (en la Formación Asociativa).

- **Capacidad de comunicar, transmitir, compartir.**

Si existe un rasgo clave -a la vez que complejo- que podamos destacar en las personas formadoras es la capacidad de comunicación. Cuando algo "no llega", la responsabilidad es de quien transmite. La necesidad de ponerse en el lugar de las diferentes personas del grupo, de escuchar de forma activa, de posibilitar el diálogo, guarda la misma importancia que saber captar la atención, transmitir energía y claridad. Sobre todo entender lo que el grupo dice, piensa y siente.

- **Capacidad de revisar de forma crítica nuestra práctica formativa.**

Es imposible hacerlo todo bien, siempre existen cosas que podemos mejorar, para ello es necesario tener capacidad autocrítica, de aprendizaje permanente. No puede ser de otra forma; si nos dedicamos a posibilitar espacios de revisión colectiva de nuestras entidades también tendremos que hacerlo con nosotras mismas.

- **Capacidad para provocar situaciones de aprendizaje.**

Las personas formadoras necesitamos poseer una cierta visión global de lo que el grupo espera en un proceso formativo, de los temas que vamos a trabajar, para lo cual debemos desarrollar nuestra capacidad de análisis, de hacer pensar al grupo y realizar buenas preguntas que generen reflexión y debate.



- **Capacidad para ir "al grano".**

Las personas formadoras necesitamos ser muy claras en nuestras exposiciones, hacer síntesis sobre lo que expresa el grupo y poner orden entre un conjunto de ideas.

- **Capacidad para combinar actividades.**

A lo largo del tiempo, un grupo necesita cambiar de actividad, por ello necesitamos manejar diferentes recursos didácticos, hacer variada la utilización de técnicas e instrumentos para la reflexión colectiva, la exposición teórica, etc, para facilitar con ello el recorrido del grupo.

- **Actuar desde el respeto.**

En los grupos de aprendizaje es usual que las personas piensen de forma diferente, en ocasiones hay opiniones que no coinciden con las nuestras, nuestra actitud debe ser respetuosa, tolerante y abierta.

- **El complejo "poder de experto/a".**

Necesitamos encontrar un equilibrio entre posibilitar la libre expresión de las personas del grupo y la necesidad de profundizar en los contenidos; entre abrir el discurso para favorecer la participación y centrarlo, entre poner límites a los planteamientos que se salen de contexto y tener paciencia para que sea el propio grupo el que reajuste. En la mayoría de los casos el grupo deposita en las personas formadoras, la autoridad para moderar y conducir el proceso...pero debemos aprender a hacerlo de manera democrática.

- **La imaginación como aliada.**

El desarrollo de la creatividad colectiva requiere de las personas formadoras mucha imaginación y capacidad de improvisación. El espacio de aprendizaje es una oportunidad para que ensayemos y probemos nuestra capacidad de inventiva.

- **Predicar con el ejemplo.**

Transmitimos lo que somos. Si no creemos en lo que hacemos, lo que llega al grupo es confusión, impotencia o hastío. Si amamos lo que hacemos y tenemos motivación el grupo lo percibirá al instante y será clave en el proceso de aprendizaje colectivo. Nuestra tarea es facilitar el aprendizaje grupal, necesitamos ser coherentes, transmitir desde lo que somos y hacemos, no sólo desde lo que decimos.

- **Amoldarnos a cada circunstancia.**

Cuando se inicia un proceso de Formación Asociativa los grupos plantean cuestiones que no estaban previstas, abren líneas de pensamiento que no teníamos programadas, surgen prioridades diferentes a los contenidos establecidos. Por ello necesitamos ser flexibles, amoldarnos a las diferentes circunstancias.

- **La utopía como valor.**

Nada es imposible, nuestros valores e ideales juegan a favor de los procesos colectivos en la Formación Asociativa, los movimientos sociales de los cuales formamos parte se han caracterizado por su carácter transformador y así debemos entender los espacios de aprendizaje: momentos en los que es posible innovar, cambiar, revolucionar para no quedarnos en el estancamiento.

- **Seguridad y sencillez en la misma medida.**

Trasmitir seguridad es algo importante, debe existir confianza mutua entre persona formadora y grupo para facilitar su desarrollo, pero a la vez, debemos ser personas sencillas, accesibles y lo que es más importante, humildes; reconocer (y creernos de verdad) que no lo sabemos todo, que también nosotras estamos en aprendizaje permanente.

- **Romper las distancias.**

Hay actitudes que ayudan al aprendizaje cooperativo y entre ellas se destaca la posibilidad de generar complicidad, ser personas cercanas, accesibles, mostrarnos amigables, ser amables con cada una de las personas del grupo.

- **Actitud positiva.**

Mostrarnos alegres, utilizar el sentido del humor, permitirnos actuar de forma espontánea, desde una actitud optimista. Está claro que cuando hacemos las cosas con alegría, obtenemos mejores resultados, hay un mayor grado de satisfacción entre las personas del grupo.

## Malas Maneras de las personas formadoras (en la Formación Asociativa)

- **La actitud autoritaria.**

Las formas autoritarias y absolutistas, la imposición de criterios, la dirección desde el poder de experto o experta y el abuso de control sobre el grupo no generan aprendizaje.

- **Tener la verdad absoluta.**

El dogmatismo es enemigo de los proceso de aprendizaje colectivo y en ocasiones contemplamos como algunas personas formadoras se creen en posesión de la verdad.

- **Actuar desde los prejuicios.**

Aunque tener prejuicios es inevitable, no ofrecer posibilidades para el cambio y la modificación de los mismos es encerrar al grupo en un callejón sin salida.

- **Estar en los "altares".**

Personas que se sitúan por encima de las demás, que marcan continuamente las distancias con el grupo, se parapetan en su posición de poseedoras de los conocimientos, con actitudes despóticas respecto al grupo.

- **Sólo importan los contenidos.**

A menudo encontramos quienes padecen la terrible "titulitis": realizan clases magistrales, desde la teoría, no conectan con sus experiencias y prácticas, se alejan de los acontecimientos cotidianos y valoran los conocimientos por encima de las actitudes.

- **Monologuistas profesionales.**

Les gusta escucharse a sí mismas. Son personas con mucho ego, que acaparan un protagonismo excesivo en el espacio formativo, egocéntricas, engreídas y con cierto grado de prepotencia.

- **Síndrome de la "almeja".**

Están encerradas en sí mismas, son incapaces de aprender de otras personas, no creen que nadie les pueda aportar algo nuevo. Tienen una cierta incapacidad en reconocer valores positivos en otras personas y mucho menos en el seno del grupo de aprendizaje.

- **Actitud de defensa permanente.**

Se muestran reacias a aceptar críticas, simplemente no las admiten, pues no consideran que se pueda valorar su trabajo, perciben las aportaciones como ataques personales.

- **Cumplir el expediente.**

Actúan con apatía, muestran una evidente frialdad frente al proceso de aprendizaje, caen inevitablemente en la monotonía, a la vez que con prisa van "despachando" contenidos.

- **El grupo como "público".**

Tienen enormes dificultades para ponerse en el lugar del grupo, no les interesa porque no se identifican con él, están en otra posición y por tanto lejos de reforzarlo, ponen de manifiesto sus carencias.

- **Sin reciclaje.**

Existen personas formadoras que se desprecupan de su propio reciclaje, de renovarse, de investigar nuevas experiencias, desarrollos de contenidos, novedades. Se empantanar y repiten el mismo soliloquio una y otra vez.

## 10 Pistas para cultivar las Buenas Maneras de las personas formadoras.

¿Que experiencias, vivencias, prácticas... creemos que alimentan las cualidades de una persona formadora en la Formación Asociativa? En nuestro contexto, intentamos definir cómo nutrirnos para poder ser mejores personas formadoras, dónde encontrar los espacios que nos posibiliten mejorar día a día. Colectivamente construimos algunas pistas... a modo de decálogo.

**1. Nuestra vida**, la propia experiencia personal, es una fuente inagotable de conocimiento. Saber conectar nuestra vida y nuestras experiencias, con el proceso formativo y el propio grupo, nos sitúa en condiciones de tener una mayor credibilidad.

**2.** Rescatar el máximo de aprendizajes de nuestra **práctica** asociativa, de los grupos en los cuales tenemos un papel dentro de nuestra entidad, sacar de la práctica colectiva los ejemplos y situaciones que podamos trasladar a otras personas en procesos formativos.

**3.** En nuestro **contexto** más cercano existen conocimientos no académicos, que nacen de la sabiduría popular y la práctica colectiva, que nos pueden ayudar a enfocar determinados aspectos de los procesos de aprendizaje, nos posibilitan ejemplos y situaciones análogas a las que queremos responder desde nuestras asociaciones.

**4. Compartir** con otras personas formadoras. Encontrar, como es el caso de la EA, un espacio para contrastar lo que hacemos, compartir experiencias, conocer enfoques y formas diferentes de realizar la labor de dinamización grupal.

**5. Observar a otras personas** formadoras, fijarnos en cómo lo hacen, cómo plantean dinámicas, realizan síntesis. Aprender desde la práctica concreta en procesos formativos dinamizados por otras y adaptar los enfoques a nuestro modo.

**6. Identificar errores y aciertos.** Desarrollar mecanismos permanentes de auto-evaluación, llevando un registro sistemático de las devoluciones que nos hacen los grupos y otras personas formadoras.

**7. Formación permanente.** Apostar decididamente por nuestro reciclaje, asistir a procesos como participantes, buscar documentación, investigar sobre temas asociados de nuestro interés y que respondan a las necesidades de nuestra entidad.

**8.** Dedicar tiempo al **trabajo personal**, en "soledad", para darnos la oportunidad de reflexionar, pensar, anotar y preparar enfoques diferentes respecto a las tareas que necesitamos desarrollar como personas formadoras.

**9.** Entender los propios procesos formativos que dinamizamos como fuente de aprendizaje. Situarnos en una posición de **experimentación** continua, prestar especial atención a las devoluciones de los grupos, y atrevernos a poner en cuestión nuestras formas de hacer.

**10. Curiosidad** por encima de todo. Abrir nuestra mirada a las manifestaciones culturales contemporáneas que nos enriquezcan como personas, desde el cine, la literatura, hasta los viajes que realizamos, la gente que conocemos, etc.



## 4.2. CONDICIONES PARA LA FORMACIÓN ASOCIATIVA PRESENCIAL.

Nuestra idea es rentabilizar al máximo el potencial positivo de los grupos. Para lograrlo, existen una serie de condiciones que ayudan a su consecución. Hemos definido una serie de elementos que tienen trascendencia, pues de no cumplirse podemos encontrarnos en situaciones que no favorecen el aprendizaje colectivo.

Como ya hemos abordado la importancia del grupo y la persona formadora, nos centraremos en el perfil de personas participantes, los espacios físicos, materiales y las técnicas que debemos utilizar.

### Sobre el perfil idóneo del grupo en la Formación Asociativa.

Una de las grandes dificultades con las que nos enfrentamos, casi unánime en nuestra experiencia, es la adecuación del proceso formativo al perfil del grupo. Resulta muy importante que exista coherencia entre las necesidades y características del grupo, con los contenidos, tiempos y programación didáctica.

Resulta complejo definir con exactitud un modelo tipo de grupo, por tanto, trasladamos algunos elementos que nos parecen importantes para tener en cuenta en nuestras actividades formativas, con la intención de mejorar sus resultados y encontrar una forma lo más eficiente posible de rentabilizar el esfuerzo que hacemos en las actividades formativas.

Un grupo en Formación Asociativa debe, entre otras características...

- Tener un perfil adecuado al objetivo formativo. En ocasiones pretendemos conseguir procesos de aprendizaje con personas que no tienen relación directa o interés sobre los temas que estamos tratando.
- Tener ganas de cambiar cosas en la práctica de sus entidades. En la formación asociativa un objetivo estratégico es la transformación de las formas de trabajo de nuestras asociaciones. Nos formamos para traducir a la realidad cotidiana lo que aprendemos, no para acumular conocimientos.

- Mostrar interés, estar motivado hacia el proceso de aprendizaje, conectando con los objetivos formativos, abiertos a la cooperación con el conjunto del grupo.
- Mantener una actitud participativa y propositiva, sin esperar que se lo den todo "mascado", con iniciativa y dinamismo.
- Que sean personas comprometidas con la labor de los movimientos sociales, de manera que se abra la posibilidad de extraer de sus experiencias las ideas-fuerza a trabajar en el proceso.
- Capacidad de "esponja". Receptivo. Con una actitud de permeabilidad a lo que sucede en el aula, con una actitud de escucha e interés por lo que se plantea tanto desde la persona formadora como por el resto del grupo.
- No muy numeroso (15-25 personas). Es imposible el desarrollo de técnicas dinámicas y participativas cuando el grupo está compuesto por muchas personas. El diálogo, la confianza y el trabajo colectivo requiere de grupos pequeños.
- Mostrar una actitud de confianza, favorecer un buen clima en su seno, aumentar la cohesión en la medida en que avanza el proceso de formación y se profundiza en el conocimiento entre sus componentes.
- Es más importante que haya afinidades y objetivos formativos comunes entre las personas que componen el grupo, que su posible homogeneidad o heterogeneidad.

dad. La diversidad, lejos de ser un obstáculo, puede convertirse en un valor.

- Que las personas que lo componen sepan ser asertivas, decir en cada momento lo que piensan y sienten.
- Con experiencias y conocimientos sobre la propuesta metodológica. Es importante que las personas que forman parte del grupo tengan la información suficiente sobre su desarrollo, para así evitar desajustes entre expectativas y realidad, así como para favorecer las posibilidades de generar conocimiento colectivo.

### ¿Cómo han de ser los espacios físicos?

- Identificación con el espacio. Trabajar en centros sociales, locales asociativos, centros cívicos, allí donde se desarrollan actividades socioculturales es mejor que hoteles o lugares alejados de la realidad de las entidades.
- Amplitud. Debemos evitar espacios opresivos.
- El mobiliario debe tener la posibilidad de movilidad, pues gran parte de nuestras técnicas de trabajo requieren trabajar con grupos pequeños, puestas en común, etc. Las sillas deben ser preferentemente de pala.
- Polivalente, que permita realizar distintas actividades.

- Buena acústica, pues de lo contrario se hace compleja la comunicación entre las personas.
- Buena insonorización, evitando ruidos externos que desconcentran de la tarea formativa.
- Ventilación adecuada, que no se cargue el ambiente y permita ciertos niveles de confort.
- Temperatura adecuada.
- Buena iluminación -natural si es posible- que contribuya a evitar el agotamiento.
- Accesibles, tanto respecto a su comunicación con red de transportes, como adaptado a personas con movilidad reducida.
- Orden y limpieza adecuados.
- Sin "paja", sencillos, claros y adaptados al grupo, coherentes con los objetivos formativos.
- Innovadores. Deben estar actualizados, responder a los discursos contemporáneos del movimiento asociativo.
- Bien estructurados, flexibles y abiertos.
- Deben contener una bibliografía actualizada que permita la profundización de aquellas personas del grupo que lo deseen.

### ¿Cómo han de ser las técnicas?

Cuando hacemos la elección de un conjunto de técnicas, cuyo orden y secuencia configura la programación formativa, éstas deben ser coherentes una vez más con la realidad a la que queremos responder, los objetivos formativos y la metodología a emplear.

En el caso de la Formación Asociativa, las técnicas concretas que utilizamos se caracterizan por ser, entre otros aspectos:

- Utilizar los medios audiovisuales y utilidades que nos proporcionan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): enlaces a páginas Web, listas de correos para la continuidad del grupo, foros, etc.
- Apostar por la reutilización y el reciclaje de materiales fungibles.
- Suggerentes a la vez que prácticos y diversos, deben despertar el interés del grupo por los contenidos tratados en el aula.
- Reflexivas. Provocan que el grupo de aprendizaje se cuestione, se analice y tome conciencia sobre la realidad.
- Vivenciales. Hacen que las personas vivan en primera persona, tengan la oportunidad de experimentar por sí mismas lo que queremos transmitir.
- Dinámicas. Permiten, mediante el movimiento y la actividad, huir de la monotonía y la recurrencia.

- Participativas. Posibilitan que cada una de las personas del grupo tenga la oportunidad, de intervenir en el proceso formativo, enriquecerlo, aportar, poner en común, incorporarlo y hacerlo suyo.
- Adaptables, flexibles. Adaptadas a las características del grupo de aprendizaje, así como a los contenidos y momento concreto en el que se desarrollan. Huir de las técnicas rígidas y estereotipadas.
- Originales. Innovadoras, que introduzcan cambios en técnicas ya conocidas, inventar nuevos procedimientos utilizando como base lo que ya conocemos.
- Lúdicas. Las técnicas deben ser, en ocasiones, divertidas. La utilización de procedimientos que provoquen satisfacción en las personas del grupo no está reñida con el rigor y la capacidad de profundización.



### Opinión. La montaña rusa del dinamizador/a

Marisa Corro  
Colectivo Barrio. Sevilla

Me dirijo a la formación con la ilusión de empezar un nuevo proceso. Siento inquietud e inseguridad, ya que la organización del espacio y otras cuestiones no dependen de mí y no sé si todo estará a punto.

Finalmente he llegado, pero aún no hay nadie. Mientras espero, los nervios vuelven: ¿conectaré con el grupo? Ya van llegando, son menos de los esperados. De nuevo tendré que modificar las dinámicas e ir improvisando con el tiempo.

Por fin me encuentro delante del grupo. Yo tengo claras mis expectativas pero no sé si coincidirán con las suyas.

Cuando me doy cuenta, ya estamos en la tarea. Mi satisfacción va creciendo a la vez que observo cómo trabajan en grupo y participan en el debate y reflexiones. Este momento crítico requiere todo mi esfuerzo, ya que ahora me toca la responsabilidad de tener la capacidad de rescatar todas las ideas a modo de conclusión. Para mí es muy importante poder plasmar ese aprendizaje colectivo.

Después de la evaluación de la sesión de trabajo, son muchos los sentimientos que afloran: satisfacción por el trabajo realizado y la implicación del grupo, bienestar por el clima afectivo y de confianza creado y la incertidumbre de que todo este aprendizaje trascienda más allá de los/as participantes.

## 4.3. PISTAS Y TRUCOS DE PERSONAS FORMADORAS.

Los procesos de Formación Asociativa cuentan con el denominador común de ser acciones para el fomento de la participación, basados en la práctica cotidiana de las entidades, en el desarrollo centrado en los grupos y sus experiencias concretas, teniendo en cuenta cada contexto y territorio concreto como medio natural del aprendizaje. En cada caso, nos encontramos con necesidades específicas a las que hacer frente.

Teniendo en cuenta estos aspectos, el equipo de la EA ha consensuado unas etapas comunes para la Formación Asociativa: **conocer/se, remover, devolver y aplicar.**

De estas etapas, las tres primeras se ejecutan en el aula, en el propio proceso de formación; la última es considerada como socialización del proceso, de forma que trasciende a la práctica cotidiana de cada entidad y dónde se demuestra -o no- la idoneidad de los aspectos que se han manejado en la formación. Estas etapas forman un proceso en espiral que concluye con la evaluación, de manera que ésta sirve para iniciar un nuevo proceso.

En este caso, nos centraremos en las etapas directamente relacionadas con el "momento-aula", aquel en el que tenemos la tarea de dinamizar un grupo de per-

sonas participantes, que se congregan en un espacio físico para iniciar un proceso de aprendizaje.

Hemos dibujado el camino de un proceso formativo, intentando aportar algunas técnicas concretas, así como anotaciones a tener en cuenta para el desarrollo de cada fase.

### 1. Conocer/se

**Para el momento de presentación entre las personas del grupo:** suele producirse al inicio de la actividad formativa para tener una primera idea de quiénes somos en el grupo.

- **Bingo loco o "Globingo".**

Breve descripción: se reparten entre las personas participantes un folio fotocopiado a modo de cartón de bingo. En las casillas vendrán frases del tipo: que tenga más de 25 años, le gusten las plantas, haya tenido un hijo/a, etc. Se pueden utilizar preguntas de todo tipo. Una vez que cada persona tiene su "cartón" debe buscar a otra que corresponda con la descripción de las casillas; si la encuentra, anota su nombre y sigue la búsqueda entre el resto. En el momento que posea un nombre para cada descripción, gritará ¡Bingo!

- **Nombres y animales.**

Breve descripción: el grupo se sitúa en círculo y cada persona dice su nombre asociado a un animal cuya primera letra coincida con el nombre. Sucesivamente cada persona deberá decir el nombre y animal de quienes le preceden hasta realizar su presentación.

- **Mural de Manos.**

Breve descripción: Todas las personas del grupo dibujan la silueta de su mano en un folio, escribiendo en la palma su nombre y asociación. En cada uno de los dedos se escriben las expectativas respecto al proceso formativo. Con posterioridad, se mezclan los folios, se reparten entre las personas del grupo y se inicia una ronda de lectura de cada mano. Al finalizar, todas las siluetas se cuelgan en la pared del aula conformando un mural.

- **Pistas personales:**

Breve descripción: en un folio dividido en cuatro partes, las personas participantes contestan a cuatro preguntas: nombre y localidad, un deseo, expectativas respecto al curso y alguna relacionada con los contenidos del mismo. Damos un tiempo para que todo el mundo pasee su presentación por el aula compartiéndola y visualizando las de las demás personas. Se recogen los folios y vamos leyendo las respuestas sin decir de quién se trata, pues el grupo debe adivinar a quién nos referimos.

**Para el conocimiento y reconocimiento de las personas del grupo:** se suelen intercalar durante el proceso formativo, usualmente al inicio de sesiones, con el objeto de profundizar en el conocimiento mutuo, trabajar la cohesión y reiniciar el trabajo con una actividad dinámica.

- **Rueda de los elogios.**

Breve descripción: el grupo forma un círculo de pie y por turnos cada persona nombra a otra describiendo

algún aspecto que le haya sido de interés, que la haya llamado la atención de forma positiva. No se pueden repetir personas elogiadas.

- **Se de ti... pero no se de ti.**

Breve descripción: cada persona del grupo elige a otra y por turnos describe un aspecto que haya conocido de ella/él y otro que no. La persona elegida debe responder a la duda de su interlocutor/a.

- **La tela de araña.**

Breve descripción: el grupo se sitúa en círculo y con una madeja de lana, se va pasando de una persona a otra. Quien recibe la madeja describe un aspecto que hayamos elegido con anterioridad (lo mejor del grupo, a quien has conocido mejor, etc.) formando una red. Cuando llega al final, se recorre el camino inverso, donde cada persona describe sus expectativas para el resto del curso.

- **La cesta revuelta.**

Breve descripción: Cada persona del grupo será un "plátano". Será "limón" quien esté situada a nuestra derecha y "naranja" a la de su izquierda. La persona que dinamiza señala una participante diciendo el nombre de una fruta y la persona a quien se señala tendrá que decir el nombre en cuestión. Si la persona señalada se equivoca, pasará a ocupar el lugar de quien dinamiza y así sucesivamente.





## TRUCOS PARA PERSONAS DINAMIZADORAS

- A veces no es fácil, pero creemos que desde el principio, las personas dinamizadoras debemos ser una más dentro de la dinámica de presentación y conocimiento. Eso significa que necesitamos describir claramente cada uno de los pasos y cerciorarnos de que todo el mundo ha entendido bien el mecanismo, lo que nos permitirá "diluirnos" con el grupo durante el desarrollo de la técnica.
- Necesitamos cercanía, dar y generar confianza. El inicio de un proceso grupal marca su desarrollo, por ello intentaremos siempre mostrarnos accesibles a cada persona.
- Es importante que podamos nombrar a las personas del grupo por su nombre. Es complejo aprender todos los nombres con una sola dinámica, para ello pediremos a las personas que escriban su nombre en una etiqueta adhesiva y se lo peguen en lugar visible. También podemos escribir tarjetas en los lugares donde se sienta cada cual.
- Una buena forma de iniciar un tema o contenido en su inicio es realizando analogías. Pedir al grupo que se introduzca en un contenido de forma creativa; por ejemplo, si el diseño de proyectos fuera una película... ¿Cuál sería?

## 2. Para provocar, remover

Este es el momento en cual abordamos un tema en profundidad, lo que nos exige revisar y cuestionar nuestra práctica, generar nuevas ideas, conceptos y claves construidas colectivamente. También es el momento que más tiempo ocupa en los procesos formativos y por ello, es muy importante elegir una secuencia de técnicas que permita al propio grupo navegar en sus experiencias, desde lo más cercano y cotidiano a lo más general y global.

No olvidemos que nuestra intención en esta etapa es doble: introducir conceptos e ideas iniciales desde la práctica de las personas participantes y favorecer que éstas construyan sus propias alternativas.

### ● 1 problema, 5 soluciones.

Breve descripción: esta actividad se realiza por subgrupos y consiste en que cada uno de ellos, debe generar 5 soluciones viables a un problema común que previamente se haya consensuado. Se intentan generar propuestas creativas y transmitir que siempre podremos enfrentarnos a situaciones complejas... si trabajamos en equipo, claro.

### ● Exageración de los problemas.

Breve descripción: también por subgrupos, se toma un problema al que nos enfrentamos cotidianamente y relacionado con los contenidos del curso. La tarea consiste en que cada subgrupo debe exagerar hasta el límite el problema, describiendo la situación a la que daría lugar. Es muy recomendable para el abordaje inicial, pues desdramatiza y posibilita un acercamiento más pausado a los temas del curso.

### ● Barómetro de valores.

Breve descripción: el grupo se sitúa de pie en el centro del aula, la persona dinamizadora en un extremo y divide la parte izquierda como verdadero y la derecha como falso. Se leen una serie de afirmaciones relacionadas con el tema que se esté tratando y las personas participantes se sitúan en el aula en función de si consideran verdadera o falsa la afirmación. Cuando todo el mundo está en el sitio que cree, debaten brevemente los argumentos para considerar verdadera o falsa esa afirmación.

### ● Lluvia de tarjetas.

Breve descripción: cada participante toma varios papeles adhesivos (2-3), en los cuales responde a una pregunta que formulamos. Es importante que cada post-it incluya una sola idea, por ello repartimos más de uno. Cuando cada persona finaliza, pega su/s respuestas en un papel continuo en la pared del aula y que tendrá que organizar junto a aquellos post-its que contengan respuestas similares. Una vez que todo el grupo sitúa sus respuestas, realizamos una lectura colectiva, remarcamos las "tendencias" en el grupo y abrimos un debate.



## TRUCOS PARA PERSONAS DINAMIZADORAS

- Es esencial cuidar mucho las preguntas que formulamos, debemos pensarlas bien, deben estar adaptadas al grupo con el que trabajamos, deben ser muy claras, concisas e inteligibles por todas las personas del grupo.
- Es importante no perder el hilo argumental del proceso formativo. En ocasiones, las técnicas y dinámicas que utilizamos para remover suelen producir líneas de argumentos diversas, pero nuestra tarea es recordar los pasos anteriores que hemos realizado así como el eje de contenidos que convoca al grupo.
- Es aconsejable no intervenir en los debates con nuestra opinión, pero desde el respeto a todas las personas del grupo, debemos tomar parte para ordenar las ideas, reconducir los argumentos cuando caen en la anécdota o se alejan del objeto de trabajo.
- Es muy útil reflejar las conclusiones, argumentos o planteamientos que se construyen en cada dinámica, de forma escrita, mediante el uso del papelógrafo, papel continuo o similar, con la intención de que las personas del grupo puedan observar la relación entre los diferentes momentos del proceso formativo.
- Cuando trabajamos con grupos que se conocen, es aconsejable jugar con el factor sorpresa, plantear dinámicas poco conocidas y utilizar las dramatizaciones, juegos de rol o similares.



### 3. Devolver.

Todo el trabajo de remover, de revisión de nuestras prácticas y diseño de líneas de acción futuras, requieren de momentos para la síntesis, el resumen, de manera que las principales ideas-fuerza se consoliden para el conjunto de personas del grupo.

Debemos prestar especial atención a esta tarea, dedicarle tiempo e interrogar al grupo sobre sus impresiones al respecto. Es la función de "espejo" que todo proceso de aprendizaje requiere y que compete a las personas formadoras.

- **Exposición creativa.**

Breve descripción: consiste en pedir al grupo que mediante la utilización de diversas formas de expresión plástica, realicen una síntesis del conjunto de ideas-fuerza que se han trabajado durante el proceso. La idea es contar con murales, dibujos, collages, etc, donde el grupo tenga la oportunidad de localizar las principales ideas, planteamientos y conclusiones sobre un tema concreto.

- **Relatorías dramatizadas.**

Breve descripción: por subgrupos, las personas participantes preparan y realizan una situación en la cual se pueda visualizar con claridad, conclusiones e ideas-fuerza que sean producto del proceso formativo.

- **Cuéntame un cuento.**

Breve descripción: realización grupal de una síntesis en forma de historia, cuyos protagonistas, desarrollo y desenlace es elegido por las personas del grupo. Esta técnica requiere de un esquema común, de forma que el conjunto de subgrupos puedan trabajar en condiciones similares.

- **Diario de las sesiones.**

Breve descripción: en cada sesión una persona del grupo toma notas, recoge impresiones y escribe los aspectos que más le hayan interesado. Al final de cada sesión, se lee el diario en voz alta y se pasa a otra persona, permitiendo al final del proceso, contar con una memoria paso a paso y desde la visión de las personas participantes.

- **Síntesis en papelógrafo.**

Breve descripción: escribimos los aspectos coincidentes, los resultados de la puesta en común del trabajo de subgrupos, anotamos tendencias de opinión dentro del grupo y le trasladamos a modo de resumen las principales ideas-fuerza.



## TRUCOS PARA PERSONAS DINAMIZADORAS

- Esta es una de las habilidades más complejas para las personas formadoras. Retornar las ideas grupales no es fácil, hacer síntesis es complejo, pues requiere por nuestra parte mucha claridad a la hora de seleccionar la información significativa de la producción grupal respecto de la que es anecdótica.
- Es muy conveniente combinar en el proceso formativo, el desarrollo de técnicas concretas con preguntas que ayuden a entender al grupo el hilo conductor del proceso, con la intención de saber de qué forma hemos llegado hasta un punto concreto.
- Plantear las conclusiones grupales en "espiral", huyendo de devoluciones lineales, en donde podemos cometer el error de simplificar mucho el recorrido formativo. El retorno que hacemos al grupo requiere de la relación entre factores, de matices.
- Definir y expresar con claridad las ideas fuerza. Si hay personas que no entienden las conclusiones a las que vamos llegando, es muy probable que se descuelguen, que no compartan la lógica interna del proceso, se aburran y abandonen.
- Una vez finalizado el proceso presencial, es fundamental devolver las conclusiones y relatorías en el plazo más corto de tiempo, pues permitirá que las personas participantes puedan aplicar algunas de las ideas-fuerza en su práctica cotidiana, con el recuerdo todavía "fresco" de la experiencia formativa.

### 4. Aplicar.

Esta es una etapa que trasciende del momento "aula". Consiste en que cada persona del grupo tenga la oportunidad de llevar a la práctica algunas de las herramientas, conclusiones o ideas-fuerza del proceso formativo. Desde nuestro punto de vista, esta fase debe estar programada desde un inicio y debemos considerarla como un tiempo más de capacitación.

La aplicación de lo "descubierto" en procesos formativos, necesariamente está relacionada con las condiciones, momento y circunstancias de nuestra asociación. No podemos estandarizar la puesta en marcha de medidas, pero desde luego, no debemos renunciar a la traducción en la realidad de lo que hemos aprendido en el aula.

Esta situación experimental, supone un esfuerzo adicional para los equipos de formación y personas dinamizadoras, el tiempo de seguimiento elevado y el esfuerzo por mantener la comunicación, así como motivar a cada persona es muy alto.

Somos conscientes de que hoy contamos con muchas posibilidades que nos permiten las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), para poner en común nuestras prácticas, compartir con el resto de personas del grupo los resultados de nuestras actividades, así como plantear nuevas preguntas y retos.



## TRUCOS PARA PERSONAS DINAMIZADORAS

- Programamos de antemano una serie de actividades relacionadas con los contenidos del curso. Cuando haya finalizado la formación presencial, en función de las conclusiones y características del grupo, podremos proponer diversas opciones para que cada persona participante elija la que más se adapte a sus circunstancias.
- Para realizar un seguimiento de las personas participantes podremos utilizar el correo electrónico, personalizando así la comunicación con cada una de ellas.
- En cuanto a la puesta en común de las prácticas entre las diferentes personas del grupo, es aconsejable utilizar foros de debate telemáticos, blogs o herramientas que permitan la comunicación entre todas las personas implicadas en el proceso formativo.
- En ocasiones, existen personas que quieren y pueden reproducir mediante sesiones cortas o talleres algunas de las dinámicas desarrolladas en el proceso formativo. En ese caso, colaboraremos con ellas en la revisión de la didáctica más adecuada para su ejecución.
- Es fundamental establecer un tiempo para la aplicación, pues de lo contrario los diferentes ritmos dentro del grupo y las tareas cotidianas, hacen que las personas participantes alarguen mucho su tarea, se descuelguen y se desmotiven. Plazos cortos y realistas, adecuados para cada tipo de actividad.
- La tarea principal de la persona dinamizadora es favorecer el intercambio de impresiones entre participantes. Debemos huir de la comunicación exclusivamente bilateral. Combinar distintas herramientas de comunicación nos puede ayudar a ello.

Para finalizar, presentamos una nueva actividad. Se trata de un texto que os sugerimos leer colectivamente y debatirlo.

## 13 NOTAS SOBRE EL PAPEL DE EL/LA FORMADORA EN EL APRENDIZAJE COOPERATIVO Fernando de la Riva. CRAC

1. La persona formadora escucha antes de hablar, escucha más que habla. Huye de las lecciones magistrales. No habla más de 15 minutos seguidos. No abusa del número de intervenciones. Escucha, observa, está permanentemente atenta a las reacciones y expresiones del grupo. Toma notas.
2. La persona formadora no hace ni dice lo que puede hacer y decir por sí mismo el grupo. No le supe en su iniciativa y su reflexión, no plantea todas las preguntas, no da todas las respuestas, no responde a sus propias preguntas antes de tiempo, antes de dar oportunidad de hacerlo -o intentarlo- al grupo.
3. La persona formadora pregunta constantemente, invita a pensar. La pregunta es el arma, la herramienta fundamental de la persona formadora en la formación grupal y participativa. Su tarea principal es hacer preguntas, buenas preguntas, las preguntas adecuadas más importantes en cada caso. Preguntas que ayuden a reflexionar, a aprender, a interiorizar los conocimientos. No es tarea fácil. Exige que la persona formadora se ejercite en hacerse preguntas.
4. La persona formadora favorece continuamente que los miembros del grupo dialoguen e intercambien ideas. El conocimiento, el aprendizaje, pasa necesariamente por el intercambio. La persona formadora no es el centro de todo, no es protagonista, aunque tenga un papel destacado. El protagonista es del grupo y la persona formadora es más quién "dirige o anima la escena", que estimula, orienta, facilita la tarea de quienes verdaderamente actúan. La comunicación, el diálogo, el intercambio, es el objetivo: hacer pensar, hacer pensar colectivamente.
5. La persona formadora varía continuamente las "técnicas". Combina los momentos de trabajo individual con los ejercicios en pequeños grupos y los debates o puestas en común en grupo grande. Alterna los momentos más activos (escribir, responder cuestionarios, realizar tareas, construir cosas, desplazándose por el aula o cambiando de ubicación, etc.) con los momentos más reposados (escuchar, leer, ver proyecciones, etc.). Mezcla los distintos recursos didácticos (pizarra, rotafolio, retroproyector, presentaciones de power point, video, etc.), los trabajos en el aula y las actividades fuera de ella (visitas a otras experiencias, prácticas de campo, etc.).
6. La persona formadora ayuda a que los y las componentes del grupo de aprendizaje busquen aplicaciones de lo aprendido a su práctica. Siempre busca ejemplos. Siempre pregunta por las aplicaciones y usos prácticos de las ideas que van descubriendo, aprendiendo. Ayuda a sacar consecuencias, a adoptar compromisos, a establecer planes y programas concretos, a llevar a la práctica, a experimentar, etc.

7. La persona formadora organiza y devuelve continuamente al grupo las ideas que éste va descubriendo (sintetizándolas, completándolas, etc.). Ayuda a sistematizar, ordenar, registrar, clasificar, seleccionar, priorizar las ideas. Utiliza "papelógrafos", rotafolios, grabadoras, cámaras de video, etc. Hace resúmenes breves. Elabora cuadros y memorias que entrega al grupo.
8. La persona formadora cuida de que los y las miembros del grupo intervengan, se expresen, participen. Evita sofocar la iniciativa de las personas más activas y sólo les llama cortésmente la atención cuando dificultan o impiden la participación de las demás. No "atosiga" a quienes se callan, les refuerza cuando intervienen, favorece las rondas generales en las que todas han de expresarse, la utilización de otros lenguajes expresivos (escrito, por ejemplo), facilita el trabajo en grupos más reducidos, y un reparto de tareas que les incluya (tomar notas, hacer de portavoces, etc.).
9. La persona formadora aprovecha siempre las capacidades y habilidades del grupo : quienes mejor escriben, quienes mejor resumen las ideas, quienes saben dibujar o hacer gráficos, quienes se expresan con mayor claridad, quienes contribuyen a crear un clima distendido y de confianza, quienes tienen mayor experiencia y pueden aportar más ejemplos, etc.
10. La persona formadora favorece y utiliza el humor, la sonrisa, la risa, la poesía, la sorpresa, la magia... Estimula la motivación, el interés, el entusiasmo hacia el aprendizaje: el disfrute de aprender y de aprender con

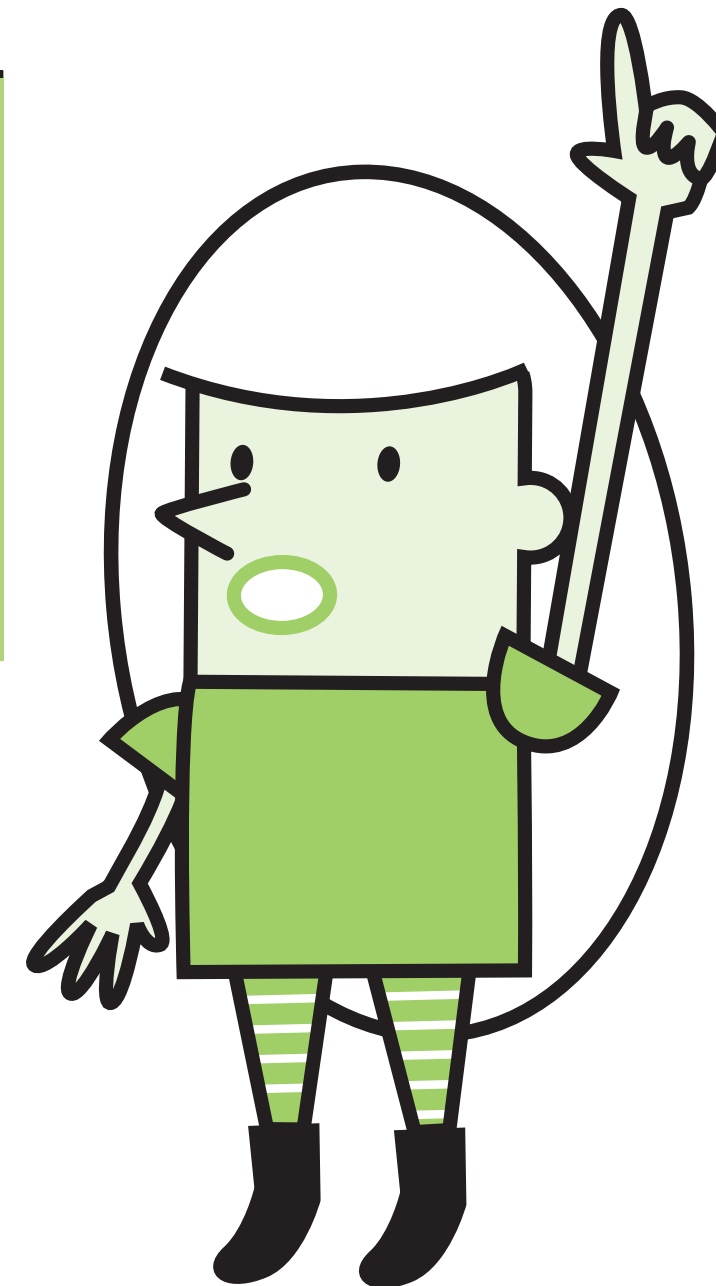
otros. Intenta que el aprendizaje, la construcción colectiva de conocimientos sea una experiencia fascinante, inolvidable... que cree adicción, dependencia.

11. La persona formadora está siempre estudiando, aprendiendo nuevas cosas sobre los temas o contenidos que trabaja, aprendiendo nuevos métodos y técnicas que faciliten el aprendizaje grupal. Analiza y evalúa su propia práctica, lee, observa a otras... etc. Su formación es permanente.
12. La persona formadora trabaja en "equipo", con otras personas formadoras que participan en la formación de los mismos grupos de aprendizaje. Con quienes intercambia su percepción sobre el perfil y las características de las personas participantes, estructura los contenidos generales para evitar solapamientos y facilitar un enfoque global del aprendizaje, contrasta los métodos y técnicas que utilizará, evalúa el desarrollo del proceso formativo y el rendimiento del grupo, etc.
13. La persona formadora no se olvida nunca del objetivo formativo y no lo sacrifica a la diversión. Todos los puntos anteriores son importantes **PORQUE FACILITAN EL APRENDIZAJE**. Esa es la meta de la persona formadora: que el grupo, que sus miembros, interioricen y hagan suyos aquellos conocimientos que necesitan. Para alcanzar esa meta utiliza los más diversos recursos, las técnicas más adecuadas a cada caso y busca siempre la eficacia. Es en nombre de la eficacia del aprendizaje por lo que la persona formadora favorece la motivación, el interés y la participación grupal: la satisfacción por el aprendizaje.



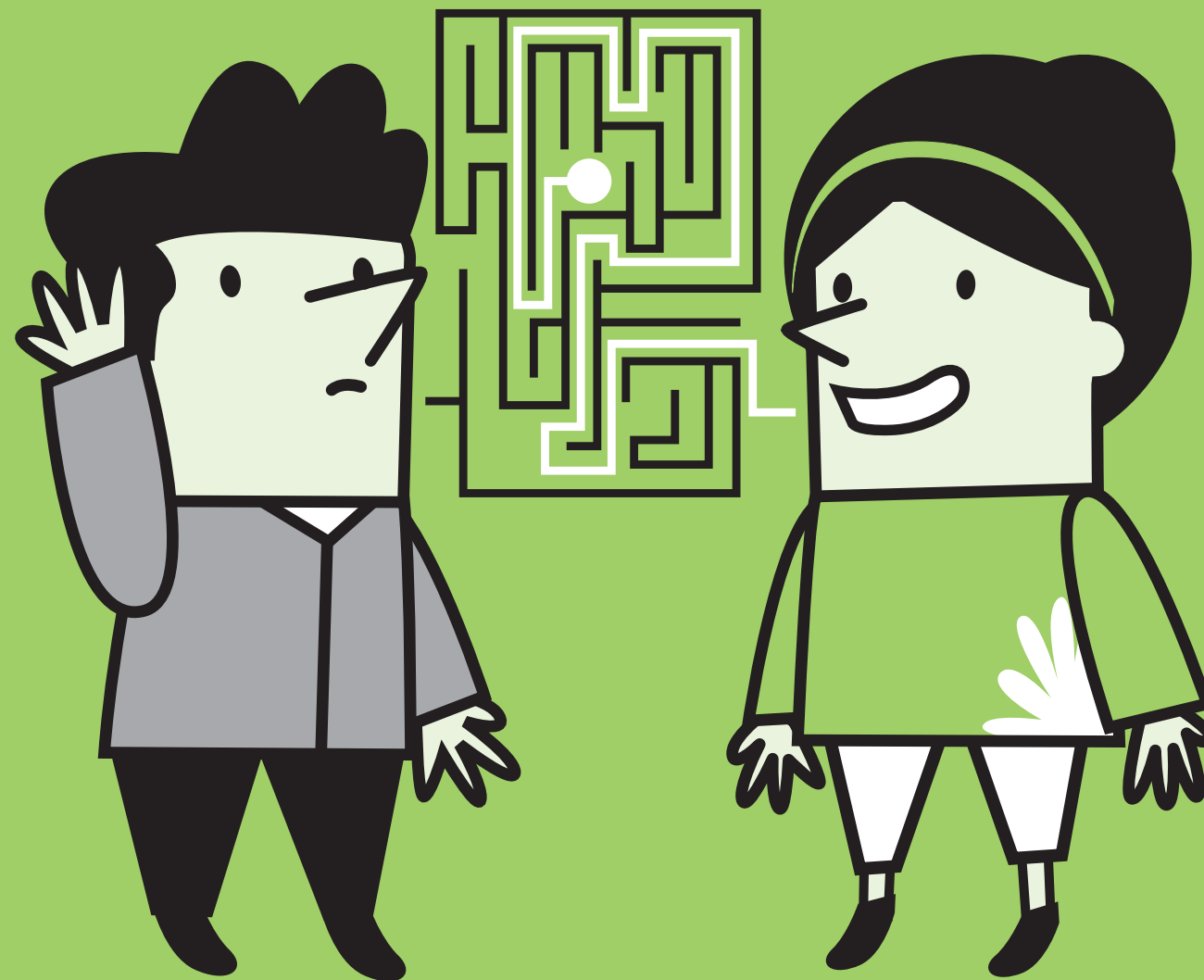
### ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR COLECTIVAMENTE

- ¿Qué aspectos de los que señala el texto te parecen muy importantes?
- ¿Existen aspectos con los cuales no estás de acuerdo?
- ¿Echas de menos aspectos que creas importantes en la labor de las personas formadoras?
- ¿En qué medida te sientes reflejada en el texto?
- ¿Qué opinión general te merece el texto?



# 5

NUESTRAS  
PROPUESTAS  
FORMATIVAS  
DOS SEMINARIOS PARA  
PONER EN PRÁCTICA



## 5.1. ASPECTOS A TENER EN CUENTA...

Las propuestas didácticas han contado desde su inicio con una continua revisión y evaluación de los procedimientos y técnicas utilizadas, sufriendo modificaciones y adaptaciones continuas. Sin embargo, creemos que cuentan con el suficiente peso para poder replicarlas, es decir, gracias a las diversas ediciones en las que se han puesto en práctica y los resultados obtenidos, son un esquema de trabajo válido para gran parte del tejido asociativo.

Como no puede ser de otra manera, suponen sobre todo un esquema de referencia, desde el cual apoyarse y realizar modificaciones. Cada persona formadora necesita apropiarse del conjunto del proceso que describimos, haciéndolo suyo, para lo cual es indispensable que reinvente su propio Seminario.

Uno de los elementos fundamentales es la realidad y contexto en el que se inscriben. Es el perfil de las personas participantes lo que determina el uso de los procedimientos y técnicas concretas.

Os recordamos la importancia que tiene la devolución de la producción grupal. La apuesta metodológica que toma forma en estos Seminarios, implica que las personas participantes tengan la posibilidad de contar con un

material de construcción colectiva y así, poder trasladar, debatir y compartir el fruto del trabajo realizado. Para que ello sea posible, la transcripción y sistematización de los Seminarios debe realizarse en un plazo no superior a una semana y el envío a las personas participantes en no más de 15 días.

Tanto en el caso del Seminario de Autodiagnóstico como en el de Redes Asociativas, hemos tenido la oportunidad de contar con espacios virtuales posteriores al desarrollo del seminario. Gracias a ello, se ha podido mantener la comunicación entre personas participantes, así como la posibilidad de continuar el debate. Nuestra experiencia al respecto ha sido muy positiva y animamos a que, en la medida de lo posible, se experimenten fórmulas que permitan esa continuidad en el intercambio de información.

Por último, animaros a que pongáis en práctica estas experiencias, hagáis vuestra la propuesta y en lo posible podáis compartirla con la gente que formamos parte de la EA.

## 5.2. SEMINARIOS DE AUTODIAGNÓSTICO.

**DURACIÓN:** 12 horas lectivas.

**TEMPORALIZACIÓN:** 3 sesiones de 4 horas de duración cada una, viernes por la tarde y sábado mañana y tarde. Muy preferiblemente, en régimen de "internado" (las personas participantes conviven durante el tiempo de formación), para facilitar la comunicación, el conocimiento mutuo, el intercambio informal, etc.

### OBJETIVOS:

- Promover entre los participantes la reflexión sobre la situación del Sector Asociativo y sobre los principales retos a los que hacer frente en el momento actual.
- Conocer estrategias, líneas de actuación que se están realizando desde las mismas asociaciones para dar respuesta a los retos actuales e impulsar la renovación del Sector Asociativo.
- Promover la reflexión sobre la necesidad de buscar espacios y procesos de autodiagnóstico para mejorar nuestras asociaciones.
- Conocer un conjunto de herramientas concretas para la realización de procesos de autodiagnóstico en la asociación.

## ESQUEMA DE DESARROLLO DEL SEMINARIO

### 1ª SESIÓN:

**(Viernes por la tarde, o Sábado por la mañana)**

La sala estará dispuesta con las mesas en forma de U o V, o sillas con ala en círculo. Se dispondrá de rotafolio, rotuladores, pantalla y proyector de transparencias o cañón de proyección.

- **Presentación del Seminario.** (15 minutos)  
La persona dinamizadora -tras haber realizado la acogida y recepción de participantes- comprueba la asistencia e inicia la sesión. Presenta los objetivos del Seminario, describe brevemente el programa de trabajo y responde a las preguntas aclaratorias.
- **Presentación de los y las participantes.** (40 minutos)  
Las personas participantes, formando un círculo cerrado con sus sillas, dedican 4 minutos a hacer preguntas "personales" (cual es su nombre, de donde viene, qué gustos o aficiones tiene, cuál es su "estado civil", por qué participa en una asociación...) a quien se sienta a su derecha, para poder presentarlo después al resto. Luego, en una ronda, cada participante presenta a la persona de su derecha hasta completar todo el grupo. La persona formadora, hace un breve resumen al final.
- **Presentación de las asociaciones.** (40 minutos)  
Las personas participantes dedicarán unos minutos a conocer mejor a las asociaciones "representadas" en el seminario.

Para ello, cada participante elaborará un especie de "Carné de Identidad" de su asociación, y dividirá un folio de papel en 4 "campos" (con una línea vertical y otra horizontal), escribiendo en el centro, con letras grandes el nombre de su asociación. Luego, en cada uno de los "campos" responderá, con no más de 20 palabras, a cada una de las siguientes preguntas (1 por cada recuadro o "campo"):

1. Quiénes Somos (Cuántos y qué tipo de miembros).
2. Qué Hacemos (Principales actividades o acciones que realizamos).
3. Para Qué lo Hacemos (Fines, objetivos principales de la asociación).
4. Para Quién lo Hacemos (Personas Destinatarias o beneficiarias de la acción asociativa).

Dispondrán de 5 minutos para elaborar el "Carné de Identidad de la Asociación". Si hubiera varias personas de la misma asociación, realizarán la tarea juntas.

Luego, en una ronda muy ágil, cada asociación dispondrá de ½ minuto para leer sus carnés. Estos, después de leídos, se fijarán con adhesivo en algún lugar cercano a la entrada o salida de la sala para que se puedan leer sin dificultad.

La persona dinamizadora hará una breve síntesis al final, llamando la atención sobre algunos aspectos que sean relevantes.

- **Descanso** (20 minutos)

- **Aproximación a la situación del Sector Asociativo en cada territorio concreto.** (90 minutos)

La persona dinamizadora, desde la conciencia de la heterogeneidad y diversidad del plural Tejido Asociativo en cualquier territorio, propone que cada participante identifique cuales son "las 3 Fortalezas (aspectos más positivos, los que mejor funcionan...) y las 3 Debilidades (carencias o aspectos que funcionan peor...) más comunes entre las asociaciones de este territorio". Es una reflexión sobre la situación "interna" de las asociaciones, no sobre factores del contexto.

Las personas participantes reflexionarán durante 10 minutos y reflejarán sus opiniones en la Ficha del Campo de fuerzas.<sup>2</sup>

Luego se distribuirán en subgrupos de no más de 6, cuya composición dependerá del criterio de la persona dinamizadora. Los subgrupos contrastarán las opiniones tratando de consensuar y construir un solo Campo de Fuerzas por subgrupo, durante 40 minutos.

En la última media hora, se hará una puesta en común, y la persona dinamizadora recogerá en rotafolio las conclusiones que más se repitan en los distintos subgrupos, exponiéndolas a la consideración de todo el grupo.

- **Apuntes sobre la situación del sector asociativo en el conjunto del Estado Español** (30 minutos).

La persona dinamizadora presentará, durante 10-15 minutos, con la ayuda de una transparencia o presentación de Power Point, algunos rasgos sistematizados desde la experiencia del equipo de la EA.<sup>3</sup> Llamará la atención sobre las coincidencias con las conclusiones del ejercicio anterior y aquellos aspectos que no hayan aparecido en él.

Luego, las personas participantes, en una ronda abierta, comentarán "en qué proporción sienten que su asociación se refleja en el diagnóstico realizado", tanto el en el ejercicio grupal como en la presentación posterior.

## 2ª SESIÓN

(Sábado por la mañana o por la tarde)

- **Dinámica de refuerzo del conocimiento y recordatorio de la sesión anterior** (20 minutos)

Se puede utilizar cualquier técnica útil para este objetivo: recordar los nombres y procedencia de las personas sentadas a derecha e izquierda, cambiando varias veces de sitio. (10 minutos). La persona dinamizadora hará un breve resumen (10 minutos) de la sesión anterior, para conectar con los temas trabajados.

- **Actores y Recursos para el Desarrollo Asociativo** (100 minutos)

Se señalará que el objetivo específico de los pasos siguientes, será analizar quién actúa y qué se hace, en ese territorio concreto, para impulsar el Desarrollo Asociativo.

En suma: analizar y "valorar" el papel que están desarrollando otros "actores sociales", aparte de las propias asociaciones, que inciden en el Desarrollo Asociativo. A ese fin, se realizará una "dinámica de dianas", con tarjetas adhesivas.

Las "dianas" harán referencia a diferentes actores:

1. Las Administraciones Públicas con presencia en el territorio.
2. Las Empresas Privadas, empresarios/as y sectores económicos.
3. Los Medios de Comunicación existentes en el territorio.
4. El Sistema Educativo, escuelas, institutos, universidad con presencia en el territorio.
5. Las Organizaciones Políticas, Sindicales y Religiosas con presencia en el territorio.
6. La ciudadanía en general, los ciudadanos y ciudadanas de a pie.

Si las personas participantes señalaran la necesidad de incluir algún otro actor, se incluirá en una nueva diana. Cada participante -durante 5 minutos- deberá señalar, en tantas cuantas tarjetas adhesivas quiera (una idea en cada tarjeta):

- Acción, línea de acción o recurso que incida positiva o negativamente en el Desarrollo Asociativo. (Indicar + o -).
- Definir si es un programa de actividades, actividad estable, recurso permanente, etc.
- Quién la realiza: institución pública, entidad privada, medios de comunicación, universidad, etc.

2. Ver Ficha en página 106.

3. Ver "El Tercer Sector visto desde Dentro".



Ejemplos:

- Las pequeñas empresas privadas apoyan con pequeñas ayudas publicitarias.
- Las grandes empresas ayudan poco y siempre a las asociaciones más grandes.
- El ayuntamiento aporta subvenciones y recursos
- Los profesores de instituto se enrollan para hacer actividades con los chavales.
- La universidad nos facilita formación y acceso a información de interés.
- Los partidos políticos solo apoyan a las asociaciones de su cuerda.
- Etc.

Las tarjetas deben pegarse teniendo en cuenta la proximidad al "centro de la diana" (nivel de adecuación y eficacia de la acción), en la diana correspondiente a cada actor.

Una vez pegadas todas las tarjetas (10 minutos) se dividirán en 6 pequeños grupos. Cada uno de ellos trabajará, durante 40 minutos, en la sistematización de las tarjetas de una de las dianas, para devolver una síntesis de la información a todo el Seminario. Cómo, -desde nuestra percepción y opinión colectiva- está participando cada uno de los actores en la promoción del Desarrollo Asociativo en este territorio.

Luego, se realizará la puesta en común y la síntesis. (30 minutos).

- **Descanso** (30 minutos)

- **Algunos retos de presente y de futuro para el sector asociativo.** (90 minutos)

Concluido el debate, propondremos a las personas participantes que, a la vista de todo lo discutido, señalen cuales son en su opinión, los 3 problemas, necesidades, retos, intereses comunes más importantes del conjunto del tejido asociativo.

Durante 5 minutos, las opiniones se reflejarán por escrito, una en cada tarjeta. Posteriormente organizaremos una "lluvia de tarjetas" en plenario, irá leyendo el contenido de sus tarjetas, agrupándolas por afinidad y fijándolas en la pared o el rotafolio, para ir elaborando una síntesis de las opiniones.

Luego, la persona dinamizadora, abrirá un debate para establecer prioridades entre las necesidades señaladas, aportando (en caso de que no haya sido ya explicitado por el grupo) dos necesidades "estratégicas" sobre las que pone el acento la EA:

- La necesidad de un cambio interno, de una renovación profunda en las formas de organización de las asociaciones.
- La necesidad de sumar fuerzas, de crear sinergias, de construir redes, de fortalecer la coordinación y la cooperación entre asociaciones y colectivos.

### 3ª SESIÓN

(Sábado por la tarde ó domingo por la mañana)

- **Dinámica de Refuerzo y Cuestiones Logísticas** (15 minutos)

Al comienzo de la sesión realizamos alguna técnica de dinamización y aprovechamos para corregir datos erróneos de la lista de participantes, especialmente los correos electrónicos que serán necesarios para la comunicación posterior al seminario y de cara al foro virtual.

- **Recursos, líneas de actuación que se estén desarrollando desde las asociaciones para hacer frente a los retos de presente y futuro** (75 minutos)

Realizamos una dinámica que permita intercambiar buenas prácticas existentes entre las asociaciones participantes, así como constatar carencias que en ese momento existan, para abordar los retos descritos en la sesión anterior.

Escribiremos en un papel continuo "Se Busca y Se Ofrece". Cada persona anota en la zona "Se busca" del mural recursos, proyectos o líneas de actuación que se tendrían que poner en marcha para hacer frente a los principales retos y escribe en la zona de "Se Ofrece" aquellos recursos, proyectos o líneas de acción que su entidad esté protagonizando en ese momento (15 minutos).

Luego se leen y relacionan las aportaciones, estableciendo vínculos entre las necesidades y las respuestas actuales, encontrando de esa forma, actuaciones posibles que ayuden al desarrollo de las principales priorida-

des para el cambio y fortalecimiento del Tejido Asociativo de ese territorio (30 minutos)

- **Descanso** (30 minutos)

- **Presentación de Herramientas para el Autodiagnóstico en la asociación** (60 minutos)

Puesta en común de técnicas concretas que pueden ayudar a la revisión organizativa interna, entre las que destacamos:

- Gráficas de autodiagnóstico colectivo.
- Matriz DAFO.
- Herramientas TIC: Foros virtuales, cuestionarios on-line, etc.

- **Mensaje Anónimo** (20 minutos)

Cada participante escribe, de forma anónima, un mensaje breve en un folio en el que describe: ¿Qué he descubierto o aprendido en este seminario que pienso aplicar en mi asociación?

Los mensajes se intercambian y se leen en una ronda.

- **Evaluación del Seminario.** (10 minutos)

Las personas participantes cumplimentan un cuestionario de evaluación.

## 5.3. SEMINARIOS DE REDES ASOCIATIVAS.

**DURACIÓN:** 12 horas lectivas.

**TEMPORALIZACIÓN:** 3 sesiones de 4 horas de duración cada una, viernes por la tarde y sábado mañana y tarde. Muy preferiblemente, en régimen de "internado" (las personas participantes conviven durante el tiempo de formación), para facilitar la comunicación, el conocimiento mutuo, el intercambio informal, etc.

### OBJETIVOS:

- Reflexionar sobre el concepto de trabajo en red, los valores ideológicos sobre los que se sustenta, así como los principios metodológicos básicos para la construcción colectiva de redes asociativas.
- Analizar la situación actual de los procesos de coordinación asociativa, establecer objetivos de mejora y líneas de acción concreta para su renovación y fortalecimiento, haciendo especial énfasis en la reflexión y líneas de trabajo internas de las propias organizaciones.
- Conocer diferentes recursos de utilidad en relación al trabajo en red, y de forma específica los relativos a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

### CONTENIDOS:

- La importancia y necesidad de la coordinación interasociativa.
- ¿Para qué sirve la coordinación entre asociaciones? Utilidades y aplicaciones.
- Reflexión sobre la realidad específica de cada entidad de cara al trabajo en red.
- Características del trabajo en red. Peculiaridades frente a otros modelos de coordinación.
- Modelos de redes. Etapas en la construcción de redes asociativas.
- Análisis colectivo de las formas de coordinación asociativa actuales.
- Estrategias para el fortalecimiento del trabajo en red.
- Líneas de acción concretas en cada territorio, en clave externa e interna.
- Internet y las redes asociativas.
- Experiencias concretas de construcción de redes asociativas.

### ESQUEMA DE DESARROLLO DEL SEMINARIO

#### 1ª SESIÓN

(Viernes por la tarde, o Sábado por la mañana)

- **Presentación del seminario.** (15 minutos)  
Presentamos el Seminario haciendo referencia a la experiencia de los Seminarios de Autodiagnóstico, puesto que el tema de las redes y de la coordinación ha sido uno de los ejes centrales de la reflexión, como respuesta de muchas necesidades asociativas.

Se señalan los objetivos del Seminario y la propuesta de trabajo. Presentamos el "Panel de Grafittis" (durante todo el seminario estará colgado a la vista de todo el mundo una cartulina o papel continuo donde la persona dinamizadora y participantes irán reflejando "ideas fuerza" que aparezcan o surjan).

- **Presentación de participantes y sus asociaciones.** (105 minutos).

Presentación en dos tiempos:

**1º** Ronda de presentación personal. (30 minutos). El grupo se sienta en círculo, se organizan por parejas intentando que sean personas que no se conozcan con anterioridad y después de tres minutos de charla, cada cual presenta a su compañero o compañera. Los nombres, de la persona y de la asociación se escriben en una etiqueta adhesiva, que se pega en la ropa.

**2º** Presentación-conocimiento de las asociaciones. (65 minutos) Elaboración de "posters". (Les pediremos previamente, en todas las comunicaciones -folletos, confirmación de inscripción, etc.-, que lleven folletos, fotos y materiales de su asociación, para darla a conocer). Las personas participantes disponen de una cartulina y un rotulador para hacer un cartel de presentación de su asociación. En el centro deberán escribir el nombre y los "datos" de su asociación. Deberán reflejar de forma "muy clara", en no más de 20 palabras:

- Quiénes somos (tipo y número de miembros activos/as, profesionales...)
- Para qué trabaja mi asociación (Objetivos principales)

- Para quién trabaja mi asociación (Destinatarios principales -directos e indirectos-)
- Qué hace mi asociación (Formas de actuación, estrategias fundamentales, tipo de actividades...)
- Con qué (principales recursos, equipamientos...)
- Con quienes, Redes, conexiones (plataformas, coordinadoras, federaciones, otras asociaciones, instituciones públicas, empresas...)

Luego fijan los carteles a la pared, a modo de "exposición".

Las personas del grupo "visitan la exposición, papel y lápiz en mano", tomando nota de todas las posibles afinidades que sean capaces de identificar entre su asociación y las demás participantes. A la vez que toman notas se van colocando "pegatinas" en los carteles del resto de las entidades, en las que se detecten coincidencias con su propia entidad (pueden pegar varias pegatinas en todos los aspectos o puntos que vean coincidencias).

Si es preciso -para aclarar alguna cuestión- buscan y preguntan directamente a el compañero o compañera de esa asociación.

Para concluir la dinámica, se hace una ronda rápida, en la que cada participante dice brevemente cómo ha sido la experiencia, si ha colocado muchas pegatinas y si el cartel de su asociación ha recibido muchas.

Al final de la puesta en común, se plantea una reflexión sobre el número de afinidades entre las asociaciones.

- **Descanso** (30 minutos)

- **¿Por qué hablamos tanto de redes? ¿Por qué y para qué necesitamos reforzar la coordinación?** (50 minutos)

Presentamos los "Elementos para el Diagnóstico Asociativo"<sup>4</sup> (15 minutos). Se realiza una ronda rápida: ¿En qué porcentaje veo reflejada la realidad de mi asociación en ese autodiagnóstico? (5 minutos)

En pequeños grupos de no más de 3-4 personas, respondemos a la cuestión: "Argumentos, ventajas, potencialidades... de la coordinación entre asociaciones, del trabajo en red ¿Para qué nos puede servir?" (10 minutos).

- **Puesta en común, reflejada en el papelógrafo** (20 minutos)

- **El Mapa de Relaciones-Influencias.** (40 minutos)

Se trata de visualizar nuestra asociación como una entidad relacional.

Cada participante dibuja el "mapa de relaciones-influencias" de su asociación: en el centro de un folio escriben la misión de la organización y sitúan alrededor los elementos, instituciones, "ambientes"... que influyen o condicionan su misión. Por ejemplo: destinatarios/as, familias, servicios públicos, administraciones diversas, medios de comunicación, otras asociaciones, empresas, etc.

Pueden señalar, con flechas, dos tipos de relaciones: relaciones en las que reciben -recursos, informaciones, apoyos, reconocimientos, respaldos...- y relaciones en las que aportan -servicios, información, sensibilización, prestaciones, etc.-. Las flechas pueden señalar en los dos sentidos (5 min.)

Cuchicheo -comentarios informales de intercambio entre participantes- sobre el mapa que han hecho intentando extraer conclusiones comunes (15 min.)

Puesta en común. La persona dinamizadora señala como es del todo imposible cumplir la misión de nuestra asociación, cualquiera que ésta sea, sin relacionarnos, sin coordinar nuestra acción con otros.(20 min.)

## 2ª SESIÓN

(Sábado por la mañana o por la tarde)

- **Dinámica de refuerzo del conocimiento y la cohesión grupal.** (15 minutos)

La Telaraña<sup>5</sup>, el grupo se sitúa en círculo y con una madeja de lana, se va pasando de una persona a otra. Quien recibe la madeja describe un aspecto que hayamos elegido con anterioridad (lo mejor del grupo, a quien has conocido mejor... etc.) formando una red. Cuando llega al final, se recorre el camino inverso, donde cada persona describe sus expectativas para el resto del seminario.

- **Presentación de "Algunas Utilidades de la Coordinación Interasociativa"** (aprovechando la presentación para relacionarla con las aportaciones del grupo, haciendo un recordatorio del trabajo de la tarde anterior) y **"Características del Trabajo en Red"**.<sup>6</sup> (30 minutos)

- **Análisis de las redes en las que participamos.** (60 minutos)

Trabajo en subgrupos de no más de 6 personas, tomando como referencia las características del trabajo en red, responder colectivamente a "¿En qué se parecen, en qué se diferencian, nuestras formas de coordinación con las redes asociativas?" (40 minutos)

Puesta en común, síntesis. Aporte de un cuestionario de autodiagnóstico de nuestras redes.<sup>7</sup> (20 minutos)

- **Modelos y tipologías de redes. Fases en la construcción de redes.**

Presentación "Tipologías y Fases del Trabajo en Red".<sup>8</sup> Al final de la presentación cada participante piensa en una o varias de las redes (o entidad de coordinación) en las que participe y caracteriza el estado de la relación. Comentamos en voz alta algunas de estas definiciones (30 minutos).

- **Descanso** (30 minutos)

- **Algunas pistas para la construcción de redes.** (60 minutos)

El grupo vuelve a dividirse en 3-4 subgrupos, formados por personas diferentes a las de pasos anteriores y cada uno de los cuales recibe una lista de "estrategias".<sup>9</sup> Deben leerlas (teniendo en cuenta la realidad descrita en el diagnóstico sobre nuestras redes), añadir las que echen en falta y "valorarlas" por consenso, señalar cuales consideran más necesarias, importantes o/urgentes (40 minutos).

Puesta en común. Cada subgrupo señala las medidas que considera, al mismo tiempo, necesarias, urgentes e importantes. Síntesis en el papelógrafo. (20 minutos)

4. Ver "El Tercer Sector visto desde Dentro".

5. Ver página 61.

6. Ver Cuaderno Práctico nº4 "Redes Asociativas".

7. Ver Cuaderno Práctico nº4 "Redes Asociativas".

8. Ver Cuaderno Práctico nº4 "Redes Asociativas".

9. Ver documento anexo en página 108.

- **Una mirada a la situación en nuestras asociaciones.**

(55 minutos)

Las personas participantes escriben en una tarjeta (medio folio) las "3 principales barreras u obstáculos internos que, en su opinión, dificultan la coordinación y la cooperación de su asociación con otras." (5 minutos).

Mediante un cuchicheo (15 minutos) contrastan sus opiniones y tratan de establecer, por consenso, una sola lista de barreras.

Luego, en una puesta en común, se contrastan los trabajos de los distintos grupos de cuchicheo, se sintetizan en el papelógrafo y se comentan las coincidencias más destacadas. (35 minutos)

- **Prioridades para el fortalecimiento del trabajo en red.**

(20 minutos)

Selección colectiva de "3 prioridades" para fortalecer el trabajo en red, partiendo del análisis de la realidad de nuestras formas de coordinación y de la superación de los obstáculos que encontramos en nuestras propias asociaciones.

Lluvia de ideas en Plenario. 10 minutos de propuestas y 10 minutos de "votación". Cada persona dispone de 2 "votos".

### 3ª SESIÓN

(Sábado por la tarde ó domingo por la mañana)

- **Acciones concretas en cada territorio.** (90 minutos)

Lluvia de tarjetas: propuestas concretas, en relación a las 3 prioridades señaladas en el ejercicio anterior. ¿Qué podemos hacer en nuestro territorio y nuestras asociaciones para reforzar la cooperación interasociativa y el trabajo en red?

Trabajo individual. En cada prioridad se diferenciarán dos columnas: propuestas "interasociativas" (a desarrollar conjuntamente por varias asociaciones) y propuestas "internas" (a desarrollar en el interior de cada asociación) (10 minutos).

Sistematización y selección por subgrupos (3 subgrupos, uno por cada prioridad). Cada subgrupo ordena la información y selecciona las propuestas más interesantes y viables (40 minutos).

Puesta en común de propuestas de acciones colectivas concretas para fortalecer la coordinación y las redes asociativas en nuestras asociaciones. (40 minutos).

- **Descanso:** 20 minutos

- **Presentación de recursos que pueden ayudarnos a avanzar en el trabajo en red.** (40 minutos)

- Las TIC
- Cuadernos Prácticos
- Otros que presenten los propios participantes

- **¿Qué voy a hacer en mi asociación cuando vuelva?**

Cada participante responde de forma anónima a la pregunta en una tarjeta. Se intercambian, se leen y comentan. (20 minutos)

- **Evaluación del Seminario.**

Cuestionario individual. (10 minutos)



**Opinión.**  
**PARTICIPAR,**  
construir junto a otros  
aquello en lo que crees y  
por lo que trabajas...

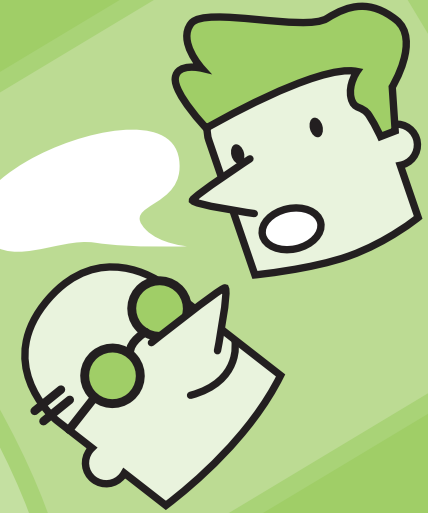
*Elena Martínez Orbegozo*

*Fundación Edes, Tapia de Casarego. Asturias*

Para quienes buscamos, entre otras cosas, el fortalecimiento asociativo convencidas de que el cambio empieza desde la comunidad, con los vecinos y vecinas, desde los colectivos y asociaciones, es esencial cuidar la formación de manera integral, porque gracias a ella nos acercamos más a ese cambio que enuncian nuestros objetivos. En Asturias, los Centros de Voluntariado y Participación Social pensamos que este proyecto tendría más fuerza si daba voz al mayor número de asociaciones, recogiendo sus aportes y opiniones. Para ello utilizamos nuestras propias redes y buscamos la forma de que las TIC's no nos limitaran. Con gusto vimos que las asociaciones respondieron a la llamada, sumándose a la encuesta y a los grupos de discusión. Ahora nos queda un compromiso mayor, convertir en acción las propuestas y "sinclusiones", para seguir mejorando los procesos y herramientas formativas en nuestras áreas, junto con las asociaciones vecinas. Además de lo aprendido, es un gusto ver más claro el trabajo que nos queda por delante.

# 6

## GLOSARIO



**Asociación:** Grupo de personas que voluntariamente se organizan y actúan conjuntamente para alcanzar un fin común. Asociaciones formales (formalmente regularizadas, legalizadas...) y asociaciones informales (no están formalmente reguladas, legalizadas...)

**Autoayuda:** Forma de acción social basada en la propia acción y las propias capacidades de las personas afectadas por una determinada situación, necesidad o problema, que buscan respuestas y las ponen en marcha.

**Autoformación:** Formación basada en el aprovechamiento -individual y/o colectivo- de la propia experiencia, los propios conocimientos y capacidades, el intercambio y la comunicación, la propia investigación de las personas y/o los grupos, y la utilización de métodos y técnicas de aprendizaje grupal y participativo.

**Autogestión:** Forma de organización autónoma basada en la plena participación de todas las personas implicadas, en el pleno aprovechamiento y desarrollo de los propios recursos y capacidades.

**Autonomía:** Facultad para gobernar las propias acciones sin depender de otro.

**Capacitación:** Proceso de aprendizaje (formación, instrucción, etc.) mediante el cual las personas desarrollan la capacidad necesaria para el desempeño de alguna tarea o función.

**Capital Social:** Concepto procedente de la sociología que refiere a la riqueza de las redes sociales, redes rela-

cionales, asociaciones, organizaciones de iniciativa social, niveles de participación social, etc., con que cuenta una determinada comunidad o sociedad y que son fundamentales para su desarrollo.

**Ciudadano/a:** Persona que forma parte, por nacimiento o naturalización, de un país o Estado y tiene derechos y deberes (ciudadanía) para con él.

**Comunidad:** Conjunto de personas que viven en un mismo territorio, incluye a las entidades públicas, sociales y privadas mediante las cuales se organizan y dan respuesta a sus necesidades.

**Cooperativa:** Forma de organización basada en la suma de esfuerzos y recursos (cooperativas de producción, de consumo, etc.). Empresa o fórmula de organización económica basada en la gestión y la propiedad de los medios de producción por parte de los propios trabajadores.

**Coordinadora:** Estructura organizativa –formal o informal- constituida por varias entidades, asociaciones, etc., para concertar medios y esfuerzos y alcanzar objetivos comunes.

**Democracia Representativa:** Forma de democracia basada en la elección por sufragio universal de representantes encargados de tomar y ejecutar las decisiones.

**Democracia Participativa:** Forma de democracia basada en la participación directa de los sujetos, de los ciudadanos y ciudadanas en la toma, ejecución y control de las decisiones.

**Desarrollo Asociativo:** Conjunto de estrategias y acciones dirigidas al fortalecimiento de las asociaciones, de las organizaciones de iniciativa social, del tejido asociativo y de su incidencia en la sociedad.

**Desarrollo Comunitario:** Metodología, dirigida a promover el desarrollo integral de una comunidad y la mejora de su calidad de vida colectiva, basada en la participación de los ciudadanos y ciudadanas, y la movilización y el aprovechamiento de los recursos propios (públicos, privados, sociales...) de un territorio.

**Educación Popular (EP):** Conjunto de procesos, métodos y técnicas, fundamentalmente educativos y comunicativos, que tienen por objetivo el desarrollo de valores, conocimientos, capacidades y habilidades para la auto-organización de los sectores populares y la transformación de la realidad social.

**Educación Social:** Conjunto de procesos, métodos y técnicas educativas que tienen por objetivo el desarrollo de valores, conocimientos, capacidades y habilidades sociales para la participación y la plena integración social de personas y colectivos desfavorecidos.

**Entidades No Lucrativas (ENL):** Organizaciones, asociaciones, fundaciones y todo tipo de entidades cuya acción no tiene por objetivo el lucro individual o colectivo.

**Exclusión Social:** Situación de un individuo o grupo social que queda privado de sus derechos, fuera del sistema económico, social y político, sin posibilidades de participar en él, sin recursos de desarrollo ni forma de procurárselos por sí mismos.

**Federación:** Entidad de segundo grado de carácter territorial (local, regional, nacional) que agrupa a diversas asociaciones o grupos del mismo campo temático y que comparten objetivos comunes.

**Formación Asociativa:** Conjunto de acciones, proyectos y programas de formación que tienen por objetivos la formación específica -según su especificidad temática- de los/as miembros, la formación para la comunicación y el trabajo en equipo, y la formación para la gestión de las asociaciones y sus proyectos.

**Fundación:** Organización sin ánimo de lucro, de carácter privado-social, regida por un patronato, que gestiona fondos para llevar a cabo actividades y programas sociales, educativos, culturales, de salud, etc.

**Gestión Organizativa:** Conjunto de métodos y actividades dirigidos a la consecución y administración de los medios necesarios para el desarrollo de los proyectos y programas y para el adecuado funcionamiento de la organización.

**Iniciativa Social:** Término genérico que refiere al conjunto de los movimientos, asociaciones, organizaciones, proyectos, acciones, etc., promovidos y protagonizados por los ciudadanos y ciudadanas, por su propia y libre voluntad.

**Instituciones Públicas:** Conjunto de instituciones del Estado, incluyendo el Poder Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial, la Jefatura del Estado, etc.



**Intervención Social:** Conjunto de acciones encaminadas a prevenir o solucionar problemas o situaciones sociales en el seno de una comunidad o territorio. Se caracteriza por utilizar un método especial de las Ciencias de la Acción (análisis de la realidad-planificación-intervención-evaluación), desarrollándose éste en términos de proceso.

**Metodología:** Conjunto coherente de conocimientos, procedimientos, técnicas, valores y actitudes, adecuados para alcanzar un objetivo determinado.

**Misión:** Finalidad para la que se crea y existe una asociación o entidad, sentido principal de una organización social. Se suele definir como una síntesis de sus objetivos y señas de identidad fundamentales, el tipo de acción/es que realiza y los/as destinatarios/as a quienes la/s dirige.

**Movimiento Asociativo:** Conjunto de asociaciones diversas, de carácter social y de todos los ámbitos temáticos, que trabajan por la mejora de la calidad de vida colectiva y la transformación social.

**Movimientos Sociales:** Conjunto de movimientos de opinión y acción, que comparten el objetivo común de transformar y mejorar la sociedad, protagonizados por los ciudadanos y ciudadanas (feminismo, pacifismo, ecologismo, antirracismo, movimiento vecinal, movimiento antiglobalización, etc.). El concepto incluye a las asociaciones y organizaciones que animan y forman parte de cada movimiento.

**TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación):** Hacen referencia a la informática y las telecomunicaciones, cuyo desarrollo actual (Revolución Tecnológica, Revolución de la Información...), así como el uso de Internet, permite acceder y compartir (a) una gran cantidad de información, con una gran rapidez.

**Organizaciones No Gubernamentales (ONG):** Entidades y organizaciones de iniciativa social independientes de los gobiernos.

**Organizaciones de Acción Voluntaria (OAV):** Organizaciones sociales de todo tipo, asociaciones, fundaciones, ong, cuya acción se basa en el trabajo voluntario de sus miembros.

**Organizaciones Solidarias (OS):** Denominación en alza de las llamadas ONG, que pone el acento en su carácter solidario (+) y no en su carácter No Gubernamental (-).

**Perspectiva de género:** Enfoque de análisis y de trabajo sociocultural que contribuye a visualizar las relaciones de poder, desigualdad y subordinación de las mujeres, conocer las causas que las producen y encontrar mecanismos para superarlas.

**Plataformas:** Fórmulas de coordinación y cooperación que agrupan a asociaciones y entidades diversas (sindicatos, partidos, instituciones, empresas...) en torno a un objetivo puntual o con carácter más permanente.

**Recursos:** Conjunto de medios (personas, conocimientos, capacidades, materiales, espacios, financiación...) necesarios para el desarrollo de acciones y proyectos.

**Redes:** Formas de coordinación y cooperación entre asociaciones, organizaciones, movimientos, entidades, etc., que se basan en la plena comunicación, la participación activa, la organización horizontal, el trabajo en equipo...

**Sinergia:** Suma de esfuerzos complementarios, cooperación entre varios órganos, grupos, asociaciones, entidades, etc., para realizar una función o alcanzar un objetivo superior.

**Sociedad Civil:** La sociedad que no es Estado, ni el Ejército, ni Iglesia... La sociedad en cuanto conjunto de ciudadanos y ciudadanas.

**Sociedad de la Información:** Término con el que se denomina la sociedad actual, por el avanzado desarrollo e incidencia de las tecnologías de la información y la comunicación.

**Socios/as:** Miembros de una asociación, asociados/as.

**Subvención (pública):** Fórmula de financiación con fondos públicos, convocada y gestionada por las Administraciones Públicas, para el desarrollo de actividades, proyectos o programas de asociaciones y entidades sociales. También existen formas de subvención a empresas privadas.

**Tejido Asociativo:** Conjunto de asociaciones y organizaciones de iniciativa social existentes en una comunidad y que sirven para articularla.

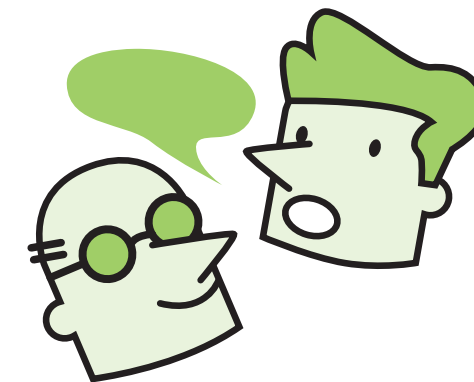
**Tejido Social:** Entramado de relaciones existentes en una comunidad, entre sus miembros, los diferentes grupos y sectores, las estructuras sociales, políticas, económicas, etc.

**Tercer Sector:** Engloba a todas las entidades sociales no lucrativas, por diferencia con el Sector Público (1º) y el Sector Privado (2º).

**Voluntario/a:** Persona que, de forma libre y sin remuneración alguna, desarrolla una acción o trabajo de forma altruista.

**Voluntariado:** Acción de trabajar como voluntario/a. Genéricamente, conjunto de personas voluntarias, movimiento de voluntarios/as.

**Voluntariado Corporativo:** Acciones desarrolladas por una empresa dirigidas a contribuir al desarrollo social, a la cooperación al desarrollo, etc., en las que intervienen empleados, jubilados y familiares, como parte de las estrategias de responsabilidad social empresarial.



# 7

## HAN PARTICIPADO EN ESTE PROCESO...

- Fundación EDES (Tapia de Casariego- Asturias)
- MPDL (Oviedo- Asturias)
- El Prial. Asturias
- Asociación de Vecinos Nazareth. Valencia
- Colectivo Barrio (Sevilla)
- Centro Veciñal e Cultural de Valladares (Vigo)
- Centre d'Estudis de l'Esplai/ Fundació Catalana de l'Esplai (Barcelona)
- Esplai El Nus (St. Joan Despí)
- Esplai El Tricile (St. Joan Despí)
- Fundació Jovent (Mallorca)
- Movimiento Esplais del Vallés
- Coordinadora Abril (San Roque- Cádiz)
- Coordinadora Andaluza de ONG para el Desarrollo (Sevilla)
- Proyecto "El Patio" de Canarias (Gran Canaria)
- Asociación Acudex (Zafra, Badajoz)
- CIC Batá (Málaga)
- Asociación de Vecinos Lanuza/ Gusantina (Zaragoza)
- CRAC (Cádiz)
- Asociación Zambra (Málaga)



# 8

## PARA QUIEN QUIERA PROFUNDIZAR BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS



"El tercer sector visto desde dentro: La renovación de las ONG's y los retos de la exclusión social". Varios autores/as. Fundación Esplai. 2002.

"Para Dinamizar las Asociaciones". Fernando de la Riva. CRAC-EDEX. Bilbao. 2004.

"Las reuniones: cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo". Fernando de la Riva y Pablo Solo de Zaldivar. Cuaderno Práctico nº1. CRAC-Fundación Esplai. Barcelona. 1999.

"Los proyectos: como convertir sus ideas en acción sin liarse como la pata de un romano". Fernando de la Riva y Carlos Paradas. Cuaderno Práctico nº2. CRAC-Fundación Esplai. Barcelona. 2000.

"Los equipos: Cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos." Cuaderno Práctico nº3. Cristina Bustos y Antonio Moreno. CRAC-Fundación Esplai. Barcelona. 2000.

"Redes Asociativas: sumar fuerzas para multiplicar resultados." Cuaderno Práctico nº4. Fernando de la Riva y Antonio Moreno. CRAC-Fundación Esplai. Barcelona. 2002.

"Comunicación Asociativa: no sólo hablando se entiende la gente". Cuaderno Práctico nº 5. Lita Gómez Terrón y Antonio Moreno. CRAC-Fundación Esplai. Barcelona. 2004.

"Liderazgo Asociativo: o cómo mandar obedeciendo". Lita Gómez Terrón y Paqui Casado. CRAC-Fundación Esplai. CRAC-Fundación Esplai. Barcelona. 2005.

"Técnicas Participativas para la Educación Popular". Vargas, L.; Bustillos, G., y Marfan, M. (Tomos 1 y 2) Ed. Popular. Madrid 1993.

"Un método de evaluación formativa en el campo social". Paloma López de Ceballos, Jean Merlo y Humberto García González-Gordon. Editorial Popular. Madrid. 2001.

"Juguemos a ser una asociación". Unidad didáctica de educación para la participación. Gema Raquel Frías Bolsico y Paco Estellés Castelló. Acsur La Segovias. Madrid. 2002.

"Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo". Fernando Cembranos y Jose Ángel Medina. Ed. Popular. Madrid. 2003.

"Material didáctico de voluntariado en Andalucía". Gabriel Cortés García y Alejandro Matías Cabrera. Plataforma Andaluza del Voluntariado. Málaga. 2002.

"El Viaje Formativo de las personas voluntarias". Proyecto Encuentro. Voluntared. Burgos. 2007.

"Los itinerarios educativos del voluntariado". Luis Aranguren Gonzalo, 2002. Plataforma del voluntariado de España. Colección "A fuego lento".

# 9

## ANEXOS HERRAMIENTAS



# 9.1.

## CUESTIONARIO DE NECESIDADES FORMATIVAS

El siguiente cuestionario ha sido la herramienta usada para que las organizaciones participantes en el estudio analicen y expresen sus necesidades de formación. Como ejercicio de autodiagnóstico, os proponemos responder el cuestionario aplicado a vuestra entidad.

### 1. Datos identificativos

Nombre persona de contacto

.....

Funcion que realiza en la asociacion o entidad

.....

Dirección, Teléfono, E-mail de contacto particular (Solo si quiere recibir información directa)

Datos de la entidad o asociación

Nombre de la entidad .....

.....

Personalidad jurídica (Asociación, Fundación, Federación, etc.)

..... ámbito .....

Año de constitución de la entidad .....

Dirección postal .....

Provincia .....

Teléfono/s .....

Fax .....

E-mail .....

Página web .....

Dispone de acceso a internet Si  No

### 1.1 Objetivos principales de la entidad

Resumir, con no más de 20 palabras, la "Misión" de la entidad, su razón de ser, su finalidad

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

### 1.2 Destinatarios principales a los que dirige su acción la entidad

Sectores concretos de la población, tipos de personas, etc., para los que se desarrollan las actividades de las entidades

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Sectores de población:

- Infancia
- Juventud
- Mayores
- Mujeres
- Comunidad
- Otros .....

Tipologías:

- Enfermos/as
- Personas en situación de exclusión
- Inmigrantes
- Discapacitados/as
- Otros .....

### 1.3 Número de miembros activos/as

Aquellos/as que forman parte de la asociación y que intervienen activa y regularmente en la organización de la entidad, en la planificación o realización de sus actividades.

- Entre 0 y 5 personas
- Entre 6 y 10 personas
- Entre 11 y 20 personas
- Más de 20 nº .....

Relación voluntarios/as y profesionales (%)

Voluntarios/as  
 (Nº aproximado) ..... % ..... del total de miembros.  
 Profesionales  
 Número ..... % ..... del total de miembros.

### 1.4 Número de socios/as o simpatizantes

Aquellos/as que colaboran ocasionalmente, y/o acuden habitualmente a las actividades, y/o aportan algún apoyo o recurso.

Nº.....

### 1.5 Principales líneas de actuación de la asociación o entidad

Tipos de actividades más "características" que desarrolla la entidad. Mencionar solo los más significativos.

#### Investigación

Ejemplo de actividad .....

#### Información y sensibilización

Ejemplo de actividad .....

#### Asesoramiento

Ejemplo de actividad .....

#### Formación

Ejemplo de actividad .....

#### Prestación de servicios

Ejemplo de actividad .....

#### Intervención directa

Ejemplo de actividad .....

#### Otros:

Línea de Acción .....

Ejemplo de actividad.....

Línea de Acción .....

Ejemplo de actividad.....

Línea de Acción .....

Ejemplo de actividad.....

Línea de Acción .....

Ejemplo de actividad.....

Línea de Acción .....

Ejemplo de actividad.....

## 2. El papel que cumple la formación en nuestra entidad

### 2.1 Formación interna

¿Desarrolláis iniciativas específicas para la formación de las personas miembro de la asociación? Indica el formato de las principales.

FORMATO	Si	No
Talleres prácticos de temas instrumentales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminarios que abordan temas en profundidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursillos donde se combina teoría y práctica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos continuados de larga duración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FORMATO	Si	No
Encuentros de intercambio de experiencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación a distancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos de autoformación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sesiones informativas y formativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otras:.....

### 2.2 Destinatarios

En caso de desarrollar iniciativas específicas para la formación...

¿A quién va destinada?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cuáles son los principales temas que abordáis?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.3 Colaboración

¿Participáis o asistís en espacios de formación de otras asociaciones o administraciones públicas? (enuméralas).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.4 Participantes

¿Quiénes de vuestra asociación participan o asisten en las actividades formativas? (directivos/as, profesionales, colaboradores/as, socios/as...etc.)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.5 Frecuencia

¿Cada cuanto tiempo desarrolláis o participáis en algún tipo de acción formativa?

- Cada mes
- Cada trimestre
- Cada semestre
- Cada año
- Nunca



### 3. Principales necesidades de tu asociación

Señala con una x el grado de NECESIDAD de formación que requiere tu entidad (entendida como 1 = ninguna y 4 = mucha) respecto a los siguientes aspectos:

NECESIDADES PRINCIPALES *	Ninguna (1)	Poca (2)	Bastante (3)	Mucha (4)
1. Análisis de la realidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Detección y análisis de necesidades y demandas de los/as destinatarios/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Definición de objetivos, planificación y elaboración de proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Desarrollo y gestión de actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Seguimiento, evaluación de actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Captación y acogida de miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Comunicación Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Formación formadores/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Participación interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Coordinación, trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Captación de medios y recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Gestión administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Gestión legal, tributaria, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Funcionamiento de los órganos, dirección y liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Autodiagnóstico y planificación estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Misión, visión e imagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Relaciones institucionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Comunicación externa, difusión, marketing asociativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Participación social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Coordinación, trabajo en red	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*. Ver página 102.

### 4. Formatos para la formación asociativa

Para dar respuesta a las necesidades expresadas en el punto anterior, te pedimos que respondas a las siguientes preguntas, que ponen el acento en las condiciones para el desarrollo de propuestas formativas. Señala tus preferencias.

#### 4.1 Duración

Selecciona una opción

- Entre 3 y 12 horas
- Entre 12 y 30 horas
- Entre 30 y 50 horas
- Más de 50 horas.
- Otras (describe): .....

#### 4.2 Horarios

Marca con una X

HORARIOS	Fines de semana	Días laborables	Ambos
Sesiones de mañana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sesiones de tarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sesiones de mañana y tarde (intensivo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4.3 Tipo de acción

Puedes seleccionar más de una opción

- Talleres prácticos de temas instrumentales
- Seminarios que abordan temas en profundidad
- Cursos donde se combina teoría y práctica
- Cursos continuados de larga duración
- Encuentros de intercambio de experiencias
- Formación a distancia
- Grupos de autoformación
- Sesiones informativas y formativas
- E-learning (Aprendizaje interactivo a través de medios virtuales)
- Otras: .....

.....

.....

## Principales necesidades de tu asociación

Desglose de conceptos

**1. Análisis de la Realidad.** Conocer el entorno, el contexto en que trabaja la asociación.

**2. Detección y análisis de necesidades y demandas de los/as destinatarios/as.** Conocer las necesidades y demandas de la gente con la que trabajamos.

**3. Definición de Objetivos, Planificación y Elaboración de Proyectos.** Planificar, preparar la acción.

**4. Desarrollo y gestión de actividades.** Llevar a cabo los programas y proyectos.

**5. Seguimiento, evaluación de actividades.** Analizar resultados y evaluar los proyectos.

**6. Captación y acogida de miembros.** Incorporar a nuevos/as miembros a la acción de la organización.

**7. Comunicación Interna.** Informar y facilitar la comunicación entre los/as miembros.

**8. Formación Formadores/as.** Facilitar la capacitación de los/as miembros para que puedan desarrollar sus tareas.

**9. Participación Interna.** Motivar y animar la participación de los/as miembros.

**10. Coordinación, Trabajo en Equipo.** Repartir y coordinar el desarrollo de las tareas.

**11. Captación de Medios y Recursos.** Buscar y conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de las acciones y el mantenimiento de la organización.

**12. Gestión Administrativa y Económica.** Gestionar la economía de la asociación.

**13. Gestión legal, tributaria, etc.** Mantener la legalidad de la asociación.

**14. Funcionamiento de los órganos, Dirección y Liderazgo.** Organizar el gobierno y la toma de decisiones.

**15. Autodiagnóstico y Planificación Estratégica.** Revisar la organización y planificar su desarrollo.

**16. Misión, Visión e Imagen.** Construir la identidad e imagen de la asociación.

**17. Relaciones Institucionales.** Relacionarse con otros actores sociales, administraciones, empresas, etc.

**18. Comunicación Externa, Difusión, Marketing Asociativo.** Comunicar, difundir lo que hacemos.

**19. Participación Social.** Participar en la vida social, en el desarrollo de la Comunidad.

**20. Coordinación, Trabajo en Red.** Coordinarse y cooperar, trabajar en red con otras organizaciones y actores sociales.

## 9.2. ESQUEMA DE GRUPOS DE DISCUSIÓN

### OBJETIVOS:

Los grupos de discusión tienen los siguientes objetivos:

- Promover entre las personas participantes la reflexión sobre la situación de la Formación Asociativa y sobre las principales necesidades a las que deben hacer frente las asociaciones.
- Identificar las principales carencias del conjunto de la oferta formativa que se desarrolla en la actualidad en el conjunto del Estado.
- Definir estrategias y líneas de acción para orientar las propuestas de Formación Asociativa que contribuyan a la renovación del Tejido Asociativo.

## Estructura general de los grupos de discusión

- Una sesión con una duración de 4 horas, durante una tarde o mañana de fin de semana.
- La metodología que se emplea es eminentemente grupal, activa, participativa, y dinámica.
- Una persona realiza funciones de conductor/a del grupo, conforme al guión didáctico previamente consensuado.

## Desarrollo didáctico

En la sala se deben disponer las mesas en forma de U o V, o las sillas con ala en círculo.

Se necesita rotafolio, rotuladores, y resultados del Estudio de Necesidades Formativas.

- **Presentación del Seminario.** (15 minutos)

La persona conductora realiza la acogida y recepción de participantes.

Presenta los objetivos del Grupo de Discusión, en el marco del estudio de necesidades formativas. Es importante insistir en el carácter de "investigación" que tiene el Grupo de Discusión: lo fundamental es recoger la opinión, la percepción de los y las participantes (para lo cual se emplearán distintas herramientas).

Describe brevemente el programa de trabajo y responde a las preguntas aclaratorias que puedan hacer los y las participantes.

- **Presentación de participantes.** (20 minutos)

Se realiza una ronda de presentación, en la que cada persona da datos personales y de su entidad, anotando su nombre en una etiqueta adhesiva colocada en lugar visible.

- **Principales necesidades formativas de las asociaciones.** (60 minutos)

Para este paso, se pegarán con anterioridad en la pared los folios correspondientes a cada una de las necesidades formativas que aparecen en el estudio. (Ver Ficha 1 de Cuestionario). Se reparten 10 pegatinas a cada participante, que debe colocar en el lugar correspondiente, respondiendo a **¿que Carencias Formativas de existen en mi Entidad?** . Las personas participantes deben colocar las pegatinas en el lugar correspondiente desde la percepción que tengan en el interior de sus asociaciones. (20 minutos).

A continuación, se le plantea al grupo que analice los resultados, abriéndose un turno de palabra, moderado por la persona conductora, que anotará en un rotafolio las principales ideas-fuerza que aparezcan durante el mismo . ( 20 minutos).

La persona conductora presenta algunos datos, referidos a los resultados obtenidos en el Estudio de Necesidades Formativas. (10 minutos).

Luego, en un debate abierto, se podrán aportar nuevas ideas a las conclusiones alcanzadas, proponer actuaciones, etc. (10 minutos).

- **Descanso** (20 minutos)

- **Reflexionando sobre la Formación Asociativa.** (75 minutos).

La persona conductora propone que cada participante identifique cuales son los **"Principales déficits de las propuestas formativas actuales"** (formatos, contenidos, horarios...etc.). Una vez finalizado, se realizan 3 subgrupos con el procedimiento que se estime oportuno. Se ponen en común las carencias de cada miembro del subgrupo, anotando aquellas que sean coincidentes y trasladándolas a una lista común , para lo cual cuentan con 35 minutos de trabajo grupal.

Al finalizar el trabajo en subgrupos, se realiza una puesta en común en la que cada uno de ellos cuenta con 5 minutos de exposición. Se anotan en rotafolio los aspectos comunes a los tres subgrupos. Se abre un debate de 10 minutos para recoger aportaciones e impresiones de las personas participantes.

- **Propuestas para la mejora de la Formación Asociativa.** (35 minutos).

Se propone a las personas participantes que, a la vista de todo lo discutido, señalen **cuales son los 3 cambios más necesarios de los actuales sistemas de Formación Asociativa.**

Las opiniones se reflejan en tarjetas, una en cada tarjeta, durante 5 minutos, y se realiza una "lluvia de tarjetas", en plenario, las personas participantes van leyendo el contenido de sus tarjetas, agrupándolas por afinidad y fijándolas en la pared o el rotafolio, para ir elaborando una síntesis de las opiniones .

Se abre un debate para establecer prioridades, rescatando las ideas comunes, afinidades, tratando de definir las como "líneas de acción prioritarias" para un cambio en las propuestas formativas.

- **Evaluación del grupo de trabajo.** (15 minutos).

Se facilita una ficha de evaluación de la sesión, abriéndose una breve ronda de valoración de la misma y poniendo el acento en la devolución sistematizada de la producción del grupo a cada miembro del mismo.

Se agradece la participación y se cierra el grupo.

## Sistematización de las conclusiones

Se debe elaborar un Informe, en el que se recojan las conclusiones del grupo de discusión, de acuerdo al siguiente esquema:

- Lista de participantes y "caracterización" básica de sus asociaciones, con direcciones completas.
- Resultados de las Necesidades Formativas del grupo, junto a las ideas-fuerza recogidas en el debate.
- Listado de cada subgrupo sobre "los principales déficits de la formación asociativa", junto al listado de elementos comunes.
- Líneas de Acción prioritarias, fruto del trabajo sobre los cambios más importantes de las actuales propuestas formativas.
- Evaluación del grupo de discusión y otras conclusiones.



# 9.4.

## MEDIDAS PARA FORTALECER NUESTRAS REDES

De acuerdo con el diagnóstico sobre nuestras redes, estas estrategias son...

ESTRATEGIAS	Necesaria Responde a problemas identificados	Importante Afecta a aspectos esenciales para que la red funcione	Urgente No puede aplazarse, ha de aplicarse cuanto antes
1. Fomentar el análisis colectivo de la realidad, la revisión de la misión, el conocimiento común del tema o el territorio de la red, el cumplimiento de sus fines, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Concretar lo que cada miembro espera de la red y lo que está dispuesto a aportar a ella. Concretar el compromiso y las formas de participación de cada miembro en la red.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Conocer qué piensan y esperan unos miembros de otros. Fomentar el conocimiento, el respeto mutuo y la cohesión entre los distintos miembros de la red.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Construir confianza mutua, desde la transparencia en la comunicación. Establecer estímulos y reconocimientos claros que incentiven la participación de los miembros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Establecer estrategias de motivación e incorporación de los miembros, fomentar las actividades relacionales, celebrar los logros colectivos, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Desarrollar estrategias de "marketing" interno (entre los miembros) y externo (en el entorno), fomentar la proyección de la misión de la red, la visualización de sus proyectos y logros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Fomentar la comunicación, que la información circule desde, hacia y entre los miembros de la red. Revisar las formas y hábitos de comunicación. Incorporar las TIC a la comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESTRATEGIAS	Necesaria Responde a problemas identificados	Importante Afecta a aspectos esenciales para que la red funcione	Urgente No puede aplazarse, ha de aplicarse cuanto antes
8. Desarrollar iniciativas comunes de intercambio de experiencias y formación específica común en torno a los ámbitos y temas de acción de la red , sus destinatarios, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Fomentar entre los miembros el aprendizaje cooperativo, fortalecer sus habilidades para el trabajo en equipo, para la comunicación y la cooperación, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Fomentar entre los miembros de la red la formación para la planificación y la evaluación colectiva, para la toma de decisiones, para la gestión de recursos, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Evaluar continuamente la acción colectiva. Establecer compromisos y plazos concretos. Revisar regularmente el cumplimiento de los objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Clarificar las tareas de cada miembro en la red, garantizar que cada cual está informado de ellas y del papel y las tareas que desarrollan los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Multiplicar y diversificar las formas de participación de los miembros en la planificación y evaluación colectiva de los proyectos comunes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Utilizar la complementariedad de las diferencias y las capacidades particulares de cada miembro. Incentivar las tareas compartidas: grupos de trabajo, descentralización, delegación...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Simplificar los procesos burocráticos, desechar los excesos reglamentistas y formales, utilizar el sentido común. Incorporar las TIC al trabajo ordinario de la red.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Evaluar continuamente el funcionamiento organizativo de la red. Su eficacia y la participación-. Desarrollar mecanismos ágiles y flexibles para la participación en la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Facilitar el acceso de todos los miembros de la red a toda la información de interés. Evitar el predominio de la comunicación informal (rumores, etc.) y/o de la saturación formal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Aprender a motivar e implicar a los miembros/as. Si no es así, dejar la dirección y animación de la red a otras personas. (Los/as dirigentes/as y dinamizadores/as de la red)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Desarrollar las relaciones y conexiones de la red. Fomentar la comunicación, la colaboración, la cooperación con otras entidades y redes. Implicar a todos los miembros en ello.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## AGRADECIMIENTOS

A todas las personas de las entidades que han participado, por su aportación constante y su compromiso con el proyecto de la Escuela de Asociaciones. El libro es un esfuerzo por recoger su trabajo de creación colectiva, sin el cual, no habría sido posible.

**Asociación Acudex** Zafra, Badajoz

**Asociación de Vecinos Lanuza/Gusantina** Zaragoza

**Asociación de Vecinos Nazareth** Valencia

**Asociación Zambra** Málaga

**Centre d'Estudis de l'Esplai / Fundació Catalana de l'Esplai**  
Barcelona

**Centro Veciñal e Cultural de Valladares** Vigo

**CIC Batá** Málaga

**Colectivo Barrio** Sevilla

**Coordinadora Abril** San Roque- Cádiz

**Coordinadora Andaluza de ONG para el Desarrollo** Sevilla

**CRAC** Cádiz

**Fundación EDES** Tapia de Casariego- Asturias

**El Prial** Asturias

**Esplai El Nus** St. Joan Despí

**Esplai El Tricile** St. Joan Despí

**Fundació Jovent** Mallorca

Movimiento Esplais del Vallés

**MPDL** Oviedo- Asturias

**Proyecto "El Patio" de Canarias** Gran Canaria

## También agradecer a:

Frederic Cusí, Elvira Aliaga, Marc Botella.

Fernando de la Riva, que puso en pie gran parte de las propuestas.

Pep Vallecillos, Montse Torras y Paqui Casado, que fueron el núcleo inicial.

Las personas que tomaron los relevos. Esther García, Mónica Tarragó e Isa Santero.

A Lita Gómez Terrón por sus correcciones a este material y a un servidor.

*Antonio Moreno*