

APRENDIENDO A PARTICIPAR: CLAVES E IDEAS PRÁCTICAS PARA ENTIDADES PARTICIPATIVAS



CONTENIDO

1. ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y MOVIMIENTO ASOCIATIVO	3
<i>Generando cambios desde lo común.</i>	3
<i>Condiciones para la participación</i>	4
<i>Niveles de participación</i>	5
2. ORGANIZACIONES Y EQUIPOS: CLAVES DE EVOLUCIÓN E HITOS DE DESARROLLO.....	7
<i>Elementos básicos de una organización</i>	7
<i>Herramientas para desarrollar el diagnóstico</i>	8
3. DINÁMICAS ENTRE PERSONAS QUE CONSTRUYEN CON PERSONAS	10
<i>Trabajo en equipo en entidades participativas</i>	10
<i>Claves del trabajo en equipo</i>	10
<i>Actividades y herramientas para dinamizar la participación</i>	18
<i>TIC y participación</i>	20
4. LA PARTICIPACIÓN: EXPECTATIVAS Y EL RETO DE ALINEAR LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO.....	22
<i>Generación de estrategias organizativas</i>	22
<i>¿Por qué es importante plantearse una estrategia?</i>	23
<i>¿En qué consiste una estrategia organizativa?</i>	23
<i>Lo individual y lo colectivo</i>	23
5. ASOCIACIONES PARTICIPATIVAS, HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD	24
<i>La cultura de las organizaciones horizontales</i>	24
<i>A la hora de planificar actividades y procesos de participación... ..</i>	29
5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	30



1. ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y MOVIMIENTO ASOCIATIVO

Generando cambios desde lo común.

Participar es formar parte, intervenir, implicarse... No es un fin, es un medio, un proceso de aprendizaje, de madurez y crecimiento personal. Es una actitud que de forma transversal impregna e interactúa con nuestras redes de relación (en este sentido, hay una influencia bidireccional).

Interiorizar una actitud participativa en el mantenimiento y gestión de una entidad nos va a permitir conocerla en profundidad y entender todos los procesos que en ella se llevan a cabo.

Sólo mediante un profundo conocimiento de nuestra entidad podremos:

- Interiorizar la **misión y los valores de la entidad**, fortaleciendo nuestro compromiso dentro de ella.
- **Participar de forma activa** de los procesos de mantenimiento de la entidad y toma de decisiones, reparto de tareas, órganos de dirección y representación...
- **Adelantarnos a los conflictos** antes de que surjan, o bien, facilitar su regulación.
- Ser capaces de **mejorar y transformar** aquellas cosas que “no nos gustan” y aprender de los errores.
- **Adaptar nuestra acción y procesos de gestión** a las nuevas necesidades que marca esta realidad en constante cambio.

Todo proceso de participación debe incluir algunos elementos comunes que tienen que ver con:

- La participación la llevan a cabo **personas**. Por tanto, es un acto humano que se lleva a cabo desde la conciencia y la voluntad.
- Si son las personas las que participan, surge una **relación**. No se puede participar desde la individualidad. Por tanto, participamos junto, con, entre... **otras personas en interacción**.
- Derivado de esa relación, surge un **compromiso e implicación**, que es necesario llevar a cabo para poder participar. Necesitamos implicarnos **porque la participación se vive en primera persona, se protagoniza**. Pero, además, como se lleva a cabo en

interacción, es también necesaria una **corresponsabilidad**, para que el compromiso y la implicación estén repartidos.

- Toda esa relación y compromiso pueden estar **organizados a través de una estructura y una organización**, que puede ser una plataforma, una asociación, una cooperativa...
- Y, por último, **debe llevar a una acción**. Se participa para conseguir algo: cambiar la realidad que no nos gusta, conseguir recursos, comunicar....

Condiciones para la participación

Para que pueda existir una participación real y coherente se tienen que dar una serie de **condiciones o requisitos mínimos**:

- **Motivación: Querer Participar.** Debemos sentir un impulso que nos empuje a “querer” hacer algo. Significa tener la necesidad de llevar a cabo una acción, de juntarse con otros, de cambiar una realidad, de realizar actividades... Algunos aspectos concretos que podemos identificar en este ámbito podrían tener que ver con:
 - Sienten como suyos los objetivos de las actividades o procesos de participación.
 - Las actividades o procesos responden a sus necesidades, intereses, valores... De las personas.
 - Se identifican y hay “buen rollo” con otras personas de la asociación.
 - Las personas se sienten reconocidas y aceptadas, se sienten parte de un grupo.
 - Se sienten útiles y sienten que sus aportaciones contribuyen a los procesos de participación.
 - Otras motivaciones: prestigio social, autoestima, otras personas...
- **Formación: Saber Participar.** Necesitamos tener competencias y conocimientos para la participación: saber en qué momentos asumir trabajo, cuándo delegarlo, cuándo acompañar y cuándo protagonizar:
 - Se facilitan los conocimientos y habilidades para llevar a cabo las diferentes tareas necesarias en los procesos de participación.
 - Se trabaja el reparto de tareas con otros miembros del grupo y se trabaja en equipo para aprender a resolver conflictos y entrenar las habilidades sociales.
 - Tienen conocimientos y habilidades para obtener, producir y administrar los recursos necesarios.
 - Saben comunicarse y relacionarse con otros.
 - Tienen los conocimientos y habilidades precisos para conectar y cooperar con otros actores sociales, para trabajar en red.
- **Organización: Poder Participar.** La estructura y funcionamiento de la entidad debe poder permitir la participación y establecer los mecanismos necesarios para ello:
 - La organización dispone de medios y recursos para crear actividades y procesos de participación.

- Existen grupos, equipos de trabajo, comisiones, espacios... para que cualquier persona pueda participar a diferentes niveles.
- No se monopoliza ni se impide la participación.
- Los horarios favorecen la participación de todas las personas.
- Existen medios y canales de comunicación en todas direcciones.
- Existen procesos de co-gestión o de co-decisión.

Niveles de participación

Los niveles de implicación, en relación al cuadro de miembros, nunca se miden de forma binaria, es decir si estamos completamente activos o, por el contrario, estamos "off". Lo normal es que los niveles de participación que hay en una organización -al igual que tipos de miembros- sean amplios, variados, heterogéneos, cambiantes...

Esto necesariamente nos llevará a plantearnos estrategias inclusivas, diferentes, variadas... y que atiendan a las expectativas y necesidades de cada miembro, que recojan sus capacidades ("Si tienes media hora y 6 euros, queremos contar contigo", "Si tienes todo el tiempo del mundo, también").

Existen muchas clasificaciones para hablar de los posibles niveles de la participación. Pero, hablando de las asociaciones, hay dos que especialmente nos gustan. Se trata de la clasificación de Trilla y Novella y, por otro lado, de la escalera de participación de Roger Hart. Veámoslas en un par de infografías:

Clasificación de la participación de Trilla y Novella:

Participación Simple	Participación Consultiva	Participación Proyectiva	Metaparticipación
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas toman parte como asistentes, sin intervenir en la preparación ni en las decisiones sobre su contenido y desarrollo. • Se limitan a seguir indicaciones o a responder a estímulos. • Ejemplo: asistentes en una carrera popular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son preguntados por su opinión sobre un asunto concreto. • Se les alienta a opinar, proponer o valorar y se facilitan canales para ello. • Ejemplo: los participantes eligen a que quieren competir y se decide en función de eso que modalidad deportiva se convoca 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas no sólo opinan desde fuera, sino que se convierten en un agente que participa en la definición de un proyecto, su sentido, sus objetivos. • Ejemplo: los participantes organizan la actividad a través de comisiones o grupos de trabajo, arbitran, convocan... 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas generan nuevos espacios y mecanismos de participación. • El objetivo es la exigencia de la participación en determinados ámbitos. • Ejemplo: tras el campeonato se genera una red para seguir compitiendo o se recaudan fondos para una causa.

La escalera de la participación de Roger Hart



Ojo! No es una mejor que otra necesariamente. Aunque el proceso de empoderamiento es mayor cuanto más haya participación. Pero lo importante es adaptar el nivel de participación a los objetivos que se quieran conseguir y a las necesidades del grupo de personas destinatarias. También es algo que se puede trabajar en una lógica de proceso o de educación para la participación, empezar por la metaparticipación si no hay experiencia previa puede suponer un fracaso y una desmotivación para seguir participando.



2. ORGANIZACIONES Y EQUIPOS: CLAVES DE EVOLUCIÓN E HITOS DE DESARROLLO

Elementos básicos de una organización

Antes de adentrarse en las distintas formas de conocer las necesidades de una entidad o colectivo, es importante establecer cuáles deberían de ser las bases organizativas de la misma. Aunque en numerosas ocasiones las organizaciones surgen rápidamente uniendo a personas con los mismos intereses, para su correcto funcionamiento hay que pararse a planear qué, cómo y cuándo se van a hacer las distintas cosas. Para ello es necesario establecer una base y una estructura organizativa para el colectivo.

Es probable que para algún integrante del equipo esto parezca una pérdida de tiempo, pero la experiencia ha demostrado que plantearse estas estructuras mejora el funcionamiento y disminuye los posibles conflictos que se van a producir en el funcionamiento del colectivo.

Para ello proponemos establecer algunos **elementos básicos que sirvan de guía**:

- **Algún tipo de organización / gobierno:** Aunque se establezcan asambleas o reuniones que busquen tomar las mejores decisiones, debe existir algún miembro o miembros que puedan tomar decisiones. Aunque a veces se mira de forma negativa a los liderazgos, son necesarios. Designar a una persona o varias que sean capaces de tomar decisiones de manera más rápida ayuda en la organización y mejora de procesos dentro de las entidades y evita demorar cuestiones que deben resolverse de manera inmediata. Una persona que lidera no es una persona que impone su criterio y decisiones sobre las demás. Además, se pueden establecer sistemas de rotación para estas tareas que ayudan a aliviar la presión y fomentan la participación.
- **Reglamento de funcionamiento:** ayudará a poder avanzar y responder de forma organizada a los retos que se vayan presentando. Es importante que se establezcan de forma explícita las distintas vicisitudes que comprenden el trabajo de una asociación. Es importante que estas reglas o normas se establezcan desde lo participativo y el consenso. Está claro que esta organización debe intentar permanecer en el tiempo, pero no puede estar grabada en una piedra inamovible, si existen elementos que no funcionan habrá que buscar otros que sí lo hagan.
- **Distribución del trabajo:** es esencial en una organización para que no existan miembros que tengan una gran carga de trabajo y otros que tengan muy poca. Para ello lo mejor es establecer un catálogo de tareas y responsabilidades dejando claro quiénes son las personas responsables y si las tareas pueden rotar. Además, establecer protocolo o procedimientos de actuación ayudará a la comprensión del trabajo y fomentará que las tareas se lleven a cabo de manera similar independientemente de quién las ejecute.
- **Ideas compartidas:** los distintos miembros de una organización pueden tener una idea parecida de cómo elaborar el trabajo de la misma. Algo que parece tan obvio normalmente se deja de lado y puede ocasionar problemas en el funcionamiento. A esto lo podríamos denominar “cosmología conceptual compartida”, que se refiere básicamente a explicitar qué entendemos por los conceptos que van a ser básicos en la actuación del grupo. Está claro que la diversidad puede producir mejores resultados, pero es mejor que se aclaren estos conceptos antes de estar dentro de la propia actividad.

Herramientas para desarrollar el diagnóstico

Para llevar a cabo un buen diagnóstico dentro de las entidades debemos intentar que diferentes personas de diferentes áreas de la entidad participen en el proceso. De esta manera veremos diferentes puntos de vista sobre un mismo tema y diferentes aportaciones que cada una de las personas puede hacer al respecto. Es lo que se denomina diagnóstico comunitario y se puede abordar desde diferentes técnicas o herramientas según las necesidades de cada entidad.

La herramienta más común en el ámbito social y empresarial para la captación de socios/as es el Análisis DAFO (surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos).

La matriz del análisis DAFO se centra en evaluar a nivel interno cuáles son las fortalezas y debilidades de la entidad y a nivel externo cuáles son las oportunidades y amenazas que afrontamos. Es una herramienta que sirve para hacer una evaluación personal y además obtener datos de otros (en esta caso entidades similares a la nuestra) y ver cómo lo hacen.

A continuación, se muestra un matriz con algunas cuestiones que se deberían abordar en cada uno de los apartados. Son ejemplos que se pueden adaptar y ampliar según las necesidades de cada entidad, pero que deben relacionarse a modo de matriz para poder extraer datos cuantitativos y cualitativos de la realidad:

DEBILIDADES (análisis interno)	AMENAZAS (análisis externo)
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización/planificación. • Diferentes visiones y objetivos comunes. • Roles enquistados. • Compaginar la parte personal con la del trabajo del proyecto. • Registro. Palabras técnicas. Desconexión con la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad (económica, laboral o vital). • Compartir muchos espacios. • Sustituir las relaciones personales por las de obligación.

FORTALEZAS (análisis interno)	OPORTUNIDADES (análisis externo)
<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes visiones. Complementarias. • Tener buenos lazos personales con la gente anterior al proyecto (nos conocemos). • Personas diferentes con diferentes personalidades y habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener buenas relaciones con una “red” en aumento. • Posibilidades laborales en el barrio • Compaginar proyectos personales con el proyecto colectivo • Aprender a trabajar en grupo “desarrollo y creación de proyectos”.

Una vez completada la matriz, se procederá al análisis de los factores y con ello a la construcción de la estrategia organizativa más conveniente. Las cuatro estrategias resultantes son:

- **Estrategia ofensiva:** Optimizar fortalezas para maximizar las oportunidades.
- **Estrategia defensiva:** Optimizar fortalezas para minimizar amenazas.
- **Estrategias de supervivencia:** Disminuir las debilidades para minimizar las amenazas
- **Estrategia de reorientación:** Minimizar las debilidades para maximizar las oportunidades.

Además de esta herramienta existen otras que pueden ayudar a realizar un análisis previo o **evaluar el entorno**, como son:

- **Lluvia de ideas:** basada en la creatividad de los participantes. Se aplica a un grupo de trabajo el cual genera de manera individual y grupal una lista de ideas y posteriormente se evalúa su viabilidad.
- **Árbol de problemas:** utilizada generalmente para la elaboración de proyectos. Ayuda a identificar el problema central, desde donde se desprenden las causas y efectos.
- **Dibujo de la comunidad:** a través de un moderador, se va dibujando en un papelógrafo, un mapa de la comunidad donde los participantes van señalando la importancia del entorno, el tipo de socios/as actuales, la organización, sistemas de participación, etc.
- **Investigación participativa:** realizar encuestas a diferentes personas involucradas en la entidad (dirección, socios/as, beneficiarios/as, personas voluntarias, etc.) para ver su percepción de la entidad y lo que aporta formar parte de la entidad. También se puede convocar una reunión presencial con una muestra representativa y trabajar aspectos de mejora.
- **Diagrama de causa y efecto:** pone en relación las dificultades y/o problemas con las consecuencias que tienen. También las fortalezas y acciones positivas con el retorno que aportan.



3. DINÁMICAS ENTRE PERSONAS QUE CONSTRUYEN CON PERSONAS

Trabajo en equipo en entidades participativas

Participar es construir con otras personas con las que compartimos unos objetivos, intereses, valores, etc. No se puede concebir la participación sin tener en cuenta que necesitamos un grupo de personas implicadas con una misión, que se organizan, comparten y trabajan, relacionándose de manera activa y multidireccional para conseguir los objetivos planteados en común.

Por ello, las relaciones y dinámicas entre las personas que forman un equipo o grupo de trabajo son importantes a tener en cuenta, pues son la base de construcción de un trabajo adecuado y fructífero, así como la esencia de las entidades y la base fundamental para crear un ambiente de comodidad y satisfacción.

Claves del trabajo en equipo

Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros – *Ken Blanchard*

Si podéis reír juntos, podéis trabajar juntos – *Robert Orben*

Conseguir buenos jugadores es fácil. Conseguir que jueguen juntos es lo difícil – *Casey Stengel*

Solos vamos más rápido, juntos llegamos más lejos – *Origen en proverbio chino*

No somos un equipo porque trabajamos juntos. Somos un equipo porque respetamos, confiamos y nos preocupamos por el resto del equipo – *Vala Afshar*

Estas ideas nos ayudan a reflexionar sobre la importancia del trabajo en equipo y sobre el poder que tienen los grupos cuando la sinergia de las personas que lo forman se da de manera adecuada. La suma de las capacidades, habilidades, conocimientos e ideas de diferentes personas, puestas en común para conseguir un mismo objetivo o seguir un mismo camino, nos llevará a realizar un buen trabajo en nuestras entidades.

Diferencias entre grupo y equipo:

Grupo

- Objetivos y responsabilidad individuales
- Independencia
- Responsabilidad individual
- Éxito o fracaso individual

Equipo

- Objetivos y responsabilidad comunes.
- Interdependencia y colaboración
- Responsabilidad compartida
- Éxito o fracaso común

Cuando se trabaja **en grupo** cada persona tiene unos objetivos y unas responsabilidades a nivel individual. Cada uno realiza sus tareas y se comparten, pero la visión es más individualista que de conjunto. Las personas son independientes, no necesitan de otras para llevar a cabo su trabajo así que la implicación es individual, lo que hace que al tener menos compromiso colectivo pueda haber más fugas de personas.

En un equipo los objetivos y las responsabilidades siempre son comunes. Lo que cada persona lleva a cabo de manera individual afecta al resto del equipo y puede determinar que el trabajo salga adelante o no. Entre los miembros del equipo hay una interdependencia, colaboración, se realizan tareas conjuntas o que requieren de otras personas para salir adelante. Las responsabilidades son compartidas, lo que hace que la implicación con el grupo sea mayor. De esta manera, el éxito o fracaso de lo que se hace es común, por lo que el mérito se comparte pero también la responsabilidad cuando algo no sale bien.

Los grupos de personas son muy diferentes unos de otros, lo cual depende de diversos factores que analizaremos a continuación. Los equipos de trabajo suelen tener unos objetivos claros, algunos buscarán mejorar su productividad, otros fortalecer las relaciones de confianza entre sus miembros, crear nuevas actividades, llevar a cabo un gran proyecto... Cada equipo es un mundo, pero hay ciertos puntos básicos que todos deben compartir.

Un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito u objetivo compartido. Cada equipo es la suma de sus partes individuales, lo que significa que los miembros del equipo deben apoyarse unos a otros para poder lograr el resultado deseado.

Los buenos equipos logran dos objetivos: realizar la tarea y elevar la satisfacción de sus miembros.

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. Estas son algunas de las **ventajas del trabajo en equipo**:

- **Mayor motivación:** trabajar en equipo permite tener un propósito común para todos los integrantes del mismo. Hay que trabajar bajo una misma dirección, lo que implica compromiso y comunicación durante el proceso. Esto permite que, si en algún

momento un integrante del equipo pierde la perspectiva, rápidamente encuentre de nuevo la motivación y el entusiasmo para continuar trabajando en el proyecto.

- **Aumenta y estimula la creatividad:** cuando trabajamos en equipo empleamos herramientas diferentes a cuando trabajamos de forma individual. Por lo general, fomenta la creación o aparición de ideas mucho más originales y permite dar con soluciones creativas más acertadas gracias a la puesta en común de ideas, a priori individuales, que cobran valor una vez son compartidas y trabajadas por el equipo.
- **Disminuye los niveles de estrés:** no trabajar en equipo puede generar una mayor carga de estrés y de trabajo. En algunas ocasiones podemos estancarnos en una tarea, lo que nos dificulta avanzar en el proyecto y, por ende, el nivel de estrés por no dar con la solución se intensifica. Si trabajamos en equipo, será más sencillo identificar el problema, resolverlo y continuar trabajando, lo que resultará más beneficioso para todas las partes.

Por otro lado, debemos considerar algunas **desventajas del trabajo en equipo** para poder determinar cuáles nos pueden afectar y los desajustes que pueden suceder:

- **Pérdida de agilidad en la toma de decisiones:** al trabajar en equipo debemos escuchar y tener en cuenta todas las opiniones de sus integrantes, lo que a veces puede ralentizar el proceso. Cuando trabajamos en equipo es importante que todas las ideas sean estudiadas y analizadas, esto permite trabajar la tolerancia y respeto en el equipo.
- **Problemas de comunicación:** en ocasiones, cuando trabajamos en equipo pueden surgir problemas de comunicación y malentendidos que pueden traducirse en falta de organización o discusiones. Para evitar estas situaciones es interesante conocer las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para establecer roles que velen por el correcto funcionamiento del mismo.
- **Reuniones improductivas:** no siempre es necesario implicar a todo el equipo en las reuniones. Cada miembro del equipo tiene que tener un rol y unas responsabilidades específicas, por lo que antes de convocar a todo el equipo es importante realizar el ejercicio de identificar a quiénes les afecta dicha reunión y si es necesaria o podría resolverse con una llamada. El tiempo es oro.
- **Falta de implicación:** el reparto de tareas debe ser equitativo y debe realizarse un seguimiento para asegurar que todos los miembros están cumpliendo con sus tareas y tiempos de trabajo. En ocasiones, puede ocurrir que un integrante del equipo no esté trabajando al ritmo conveniente o se esté atribuyendo resultados que no son suyos, lo que puede crear un mal ambiente de trabajo.

Las 5c del trabajo en equipo:

Tras estudiar numerosos equipos de trabajo de alto rendimiento, *Tom Peters* establece los 5 puntos clave para llevar a cabo un buen trabajo en equipo.

1. **Comunicación:** ¡esencial! Intercambio de información, transmisión de pensamientos y emociones. Reuniones y espacios de encuentro, si hay diferentes horarios debemos tener vías de comunicación efectivas. Tecnologías: foros, correo, teléfono, etc.

2. **Coordinación:** sincronización y cooperación entre miembros del equipo y tareas a realizar. Conocimiento de la misión y objetivos, asignación de roles, reparto de tareas, etc. Es importante tener una persona que lidere y coordine las diferentes tareas.
3. **Complementariedad:** roles, conocimientos y funciones compensados. Habilidades sociales, relaciones interpersonales, toma de decisiones, resolución de conflictos, etc. Los equipos se forman por personas muy diferentes, con distintas formaciones, capacidades, ideas ... lo cual puede ser muy enriquecedor si sabemos sacarle partido..
4. **Confianza:** unión emocional entre los miembros del equipo. Genera arraigo, seguridad, compromiso.
5. **Compromiso:** motivación por el trabajo realizado para poder mantenerlo y no abandonar. Feedback y análisis del trabajo realizado para mejorar y reforzar.

Mejorar la eficacia del trabajo:

Si conocemos cuáles son las ventajas y las desventajas de trabajar en equipo, será más fácil identificar cuáles son los posibles escenarios que pueden darse y cuál es la forma más eficiente de organización del mismo. **Recomendaciones para trabajar en equipo:**

- Tener un **objetivo común**. Debe existir cohesión de equipo.
- Establecer **roles dentro del equipo** que velen por la coordinación y desarrollo del mismo. **Reuniones y tareas** bien organizadas. Los *plannings* y calendarios son herramientas fundamentales para facilitar la organización y establecer tiempos claros a la hora de realizar las tareas. En ocasiones, cuando esta parte no se organiza bien, la entrega de tareas se puede dilatar en el tiempo, el equipo puede sentir ambigüedad, e incluso puede suceder que algunas personas pierdan la motivación y el compromiso con la organización o el proyecto.
- **Definir las responsabilidades y tareas** de cada integrante para que todos trabajemos de forma alineada. Crear una **guía de trabajo**, documento donde establecemos las pautas de trabajo es importante. No solo nuestra misión y nuestros objetivos, sino nuestra forma de organizarnos y las tareas a realizar. Con ello, cuando una persona nueva integre el equipo podrá hacerlo con toda la información y con más facilidad.
- Fomentar la **comunicación y participación**. Hay que respetar y escuchar las opiniones de todo el equipo. Debemos ser empáticos y crear un buen clima laboral.
- La **motivación y el reconocimiento** son aspectos necesarios para conseguir un buen rendimiento y **fortalecer implicación y compromiso**. Si no realizamos de vez en cuando alguna actividad que fortalezca las relaciones personales y la implicación con el equipo, es muy probable que los miembros pierdan la motivación y se retiren del trabajo. El voluntariado no solo requiere de una motivación personal, sino que la entidad y el equipo deben también animar y motivar a sus participantes para fomentar su participación.

En el caso de las **tareas y responsabilidades** dentro de una entidad, lo importante es poner el foco en la **sistematización de los procesos**. Si somos capaces de crear documentos que expliquen qué hacemos, cómo lo hacemos y cuándo lo hacemos será más fácil abordar situaciones de incorporación o cambio de personal e incluso determinar esa rotación de responsabilidades. Estos documentos pueden recoger desde cuestiones relacionadas con proyectos y actividades, planes de comunicación e igualdad o funcionamiento interno de la entidad.

Tanto para la fase de evaluación como la fase de implementación de responsabilidades podemos partir de un documento sencillo en forma de matriz que nos aclare algunas cuestiones. Dentro de ella debemos identificar las siguientes cuestiones:

1. **Responsable:** persona encargada de un proyecto, actividad, tarea o departamento.
2. **Tareas y actividades:** identificar aquellas que se repiten en el tiempo o tienen una periodicidad determinada. Se pueden incluir desde presentación de documentos, eventos concretos, cuestiones contables, publicaciones, etc.
3. **Periodicidad de las tareas:** identificar cada cuánto tiempo o cuándo se debe realizar. Como ejemplo podemos decir que todos los lunes realizamos una publicación a través de Facebook o que al final de cada trimestre debemos presentar el pago de impuestos.
4. **Otros:** en esta matriz podemos incluir otras cuestiones como las personas implicadas en la tarea, si existen figuras intermedias que se encargan de la coordinación o de llevar a cabo el desarrollo de la misma.
5. **Tiempo de responsabilidad:** una vez revisadas y sistematizadas las responsabilidades y tareas actuales, podemos determinar cuáles están sujetas a cambio y cuáles no y los motivos. En el caso de los departamentos de administración la rotación de responsabilidades se producirá, en la mayoría de los casos, por un cambio de personal; sin embargo, dentro de un proyecto podemos decidir quién llevará la coordinación de un grupo durante un tiempo determinado y quién asumirá la tarea después.

Lo más importante que debemos tener en cuenta es el plan de actuación que seguiremos cuando la rotación de responsabilidades se deba a cuestiones imprevistas como una baja médica o una salida de personal de la entidad. En estos casos, la dirección o el equipo debe determinar de manera efectiva cómo se va a producir el relevo y quién se encargará de asumir ciertas tareas o de la formación de la persona que se vaya a encargar de ella a partir de ese momento.

Habilidades sociales para el trabajo en equipo

Cuando nuestro trabajo o actividad se realiza siempre en grupo y necesitamos trabajar en equipo para obtener resultados, poner en marcha nuestras habilidades sociales es muy necesario. No solo es importante tener un buen repertorio de habilidades sociales sobre las que hayamos reflexionado y trabajado, sino que **hay que saber cuándo y dónde poner esas habilidades en práctica.**

Las habilidades sociales son un conjunto de conductas y capacidades que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás de manera efectiva y satisfactoria.

Son conductas aprendidas, aceptadas socialmente y que facilitan la interacción con los demás.

Características de las habilidades sociales:

- Son **conductas aprendidas** y, en consecuencia, pueden ser enseñadas. Normalmente se adquieren a través del aprendizaje por observación, imitación, información y ensayo.
- Se ponen de manifiesto en **situaciones interpersonales** de relación social (situaciones de interacción).
- Son conductas **socialmente aceptadas**, adecuadas a las normas legales, sociales y morales del contexto en el que se dan.
- Se orientan a obtener **refuerzos sociales** o auto-refuerzos.

HHSS BÁSICAS

- Escuchar
- Iniciar una conversación
- Formular preguntas
- Dar las gracias
- Presentarse

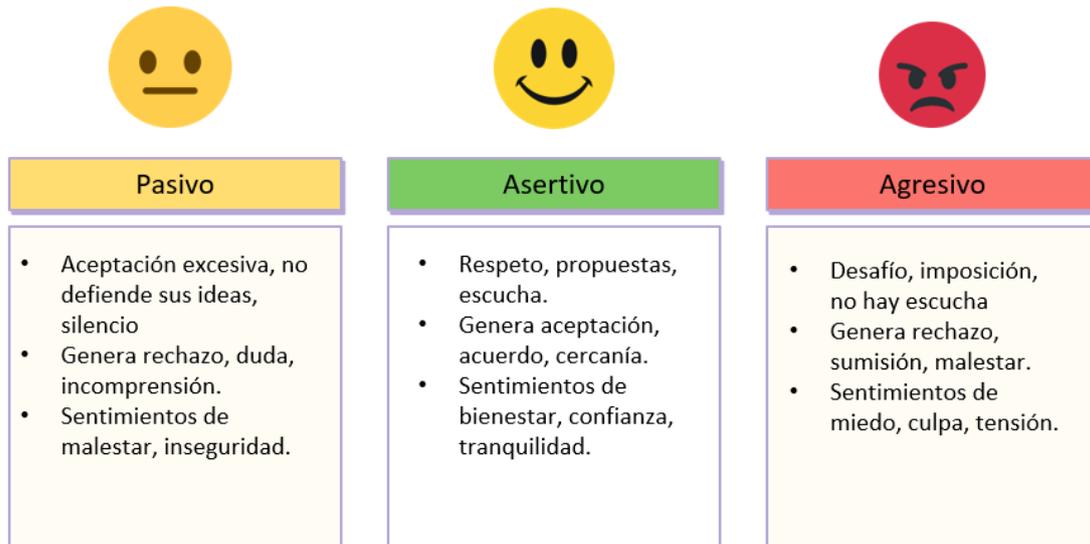
HHSS COMPLEJAS

- **Empatía**
- Inteligencia emocional
- **Asertividad**
- Capacidad de **escucha activa**
- **Comunicación** de sentimientos y emociones
- **Iniciativa**
- Definir un problema y buscar soluciones
- **Negociación**
- Modular la expresión emocional
- Disculparse, asumir errores
- **Flexibilidad**

Por tanto, para que un equipo de trabajo funcione y sus miembros se sienta a gusto, todas las personas que lo forman deben poner en marcha las habilidades sociales más básicas y necesarias. Para el trabajo en equipo, **las habilidades sociales más importantes son:**

- **Empatía:** Se define la empatía como la capacidad de una persona para ponerse en el lugar de otra, es decir, la habilidad para tratar de entender y ver las cosas bajo el punto de vista de otro, sea este igual o diferente del propio. Esta empatía, cuando hablamos de trabajo en equipo, es esencial puesto que permitirá a los integrantes del mismo una mejor comunicación y un mejor entendimiento que favorezcan el clima de trabajo y eviten así el desgaste emocional y de tiempo que supone la confrontación de opiniones.
- **Escucha activa:** Capacidad de escuchar e integrar lo que los demás dicen, pudiendo dar una respuesta adecuada y continuar con la conversación, entendiendo sus sentimientos, emociones, intenciones, etc.
- **Asertividad:** Según E. Albery la asertividad es “la conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defender sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos a los otros”.

Estilos comunicativos



- **Iniciativa:** la iniciativa va más allá de pensar en lo que habría que hacer en el futuro, es la **predisposición a actuar de forma proactiva**. En definitiva, la iniciativa supone “hacer que las cosas pasen”.
- **Flexibilidad:** capacidad para adaptarse a los diferentes momentos, entornos y situaciones que se planteen en el día a día o en momentos puntuales dentro del desarrollo laboral de cualquier individuo. Esto nos va a permitir no solo adaptarnos a diferentes entornos de trabajo y compañeros, sino también encontrar soluciones creativas para diferentes situaciones.

Liderazgo en el equipo

El **liderazgo** es un conjunto de habilidades que sirven para influir en la manera de pensar o de actuar de otras personas, de manera positiva o negativa. Sin embargo, un líder también es aquél que tiene **la capacidad para tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras**.

Un líder se posiciona frente a un grupo con capacidad para establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de los miembros del equipo, con el fin de lograr un objetivo en común. Es un proceso de interacción entre los miembros, **todos interesados en el progreso de la organización de la cual se forma parte**.

Características fundamentales para ser un/a buen líder:



La responsabilidad: ser capaz de tomar decisiones conscientemente, llevar a cabo conductas que persigan mejorarse a uno mismo y/o ayudar a los demás. Una persona responsable acepta las consecuencias de sus propios actos y de sus propias decisiones.

La participación. El ser humano es un ser sociable. En nuestro día a día nos rodeamos de personas y colaboramos con muchos círculos: la familia, compañeros, amigos, etc. Con cada una de nuestras participaciones, condicionamos el futuro y nuestro entorno, es decir, nuestra sociedad. El voluntariado, por tanto, se convierte en la oportunidad de participar de manera activa en un cambio social hacia el compromiso positivo de mejorar lo que ocurre en nuestro entorno y el futuro.

La inclusividad. Reconocer la diversidad y valorar positivamente las diferencias nos remite a un nuevo marco cultural, amplio y flexible en el que se reconozcan, respeten y acepten las múltiples singularidades.

Estilos de liderazgo: Clasificación de Kurt Lewin, filósofo y sociólogo.

- **Líder autoritario:** es aquel que establece cómo hay que hacer las cosas, cuándo, por qué, etc. Toma las decisiones por su cuenta sin exponer los criterios que le llevan a tomar la decisión al grupo. La comunicación que se establece es unidireccional; del líder al seguidor. Este tipo de líder es muy subjetivo, tiende a personalizar las alabanzas y las críticas. Permanece separado y no participa activamente en el grupo. Está más centrado en la tarea.
- **Paternalista o maternalista:** es más sutil que la estructura autocrática. En este tipo de grupos el líder es amable y cordial. El líder paternalista siente que debe tomar las decisiones en nombre del grupo y por el bien del grupo. Este tipo de liderazgo suele ser efectivo: evita las discordias y provoca una impresión de grupo feliz.
- **Líder democrático:** es aquel que permite la autonomía de los miembros en los objetivos, los medios, las tareas a realizar. Este líder toma las decisiones tras plantear las cuestiones y posibilidades al grupo y discutir las con él. La comunicación es bidireccional; del seguidor al líder y del líder al seguidor. El líder es objetivo o se basa en los hechos a la hora de ofrecer alabanzas o críticas. Trata de ser un miembro regular del grupo sin asumir demasiadas tareas. Está más centrado en el grupo.
- **Líder permisivo (“laissez faire”; rienda suelta):** es aquel que, abandona el poder en manos del grupo, dándole total libertad para actuar. El líder adopta un papel

principalmente pasivo en la toma de decisiones y cuentan con su apoyo sólo si se lo solicitan. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Actividades y herramientas para dinamizar la participación

Aspectos necesarios a tener en cuenta antes de llevar a cabo una acción participativa en un grupo:

- **Espacio:** materiales, comodidad, si hace buen tiempo igual nos motiva más hacerlo en el exterior.
- **Motivación:** si están cansados por cualquier motivo, revolucionados, ha sido un día intenso... igual no es el mejor momento para involucrarles en una actividad que requiere de motivación e implicación.
- **Momento del grupo:** necesitamos un grupo cohesionado y con cierta confianza para conseguir acciones comunes y sentimiento de pertenencia.
- **Expectativas, información:** para implicarnos en una actividad necesitamos saber cuál es el objetivo, para qué sirve, qué me va a aportar...
- **Dinamización:** la actitud y comunicación por parte del/la monitor/a es fundamental. Formamos parte de la actividad, vamos comentando, proponiendo, resolviendo dudas, observando...

Espacios de diálogo y transmisión de ideas



- **Asambleas**

Turnos de palabra, formas de mostrar acuerdos, escucha activa, espacio seguro y cómodo... Deben ser regulares y tener un objetivo.



- **Buzón**

Dejar claro el objetivo, normas, lo creamos entre tod@s, se lee de manera regular...



- **Comunicación**

Siempre es mejor proponer que imponer. Importancia de la asertividad y la comunicación no violenta, comunicación no verbal.

Dinámicas para trabajar la comunicación



- **Teléfono escacharrado**

Importancia de transmitir la información de forma verídica para evitar malentendidos, bulos, errores...

Se puede hacer la versión con mímica, trabajando sobre la comunicación no verbal, o con dibujos.



- **Bloques de construcción**

Por parejas, una persona tendrá que dar direcciones para que su compi construya un bloque correctamente. Se pondrán dificultades como tener los ojos vendados, no poder hablar, etc.



- **Palabreando**

Una o varias personas representan una historia con mímica. Mientras, otras personas pondrán "subtítulos" a la escena, es decir, tendrán que ir poniendo voz a lo que sus compis hacen. Es una manera de reflexionar sobre las palabras que se ponen en boca de otros, o cómo de difícil es entender las intenciones de otras personas si no nos expresamos y no nos comunicamos correctamente.

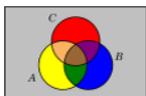
Dinámicas de análisis y creatividad



- **Collages:** a través de recortes, imágenes, palabras... creamos un collage o mural sobre un tema concreto que queramos trabajar. Facilita que las personas compartan sus ideas y se expresen de manera diferente.



- **Lluvia de ideas:** lanzamos las palabras e ideas que nos vengan a la mente sobre un tema. Nos ayuda a empezar con una idea general de lo que pensamos o sabemos sobre algo, y como punto de partida para ir profundizando.



- **Diagrama de Venn:** Nos ayuda a analizar y visualizar las relaciones entre los diferentes agentes que participan en una actividad, asociación, barrio, etc.



- **Línea del tiempo:** Permite evaluar nuestras acciones y actividades en el tiempo. ¿Qué hemos mejorado? ¿Qué ha cambiado? ¿Cómo vamos evolucionando?

Dinámicas para cohesionar el equipo



- **Juegos y gymkanas:** realizar actividades de ocio y distendidas ayudan a generar confianza entre los miembros del equipo, favoreciendo las relaciones personales y creando un clima de diversión y entretenimiento que aportará recuerdos y momentos compartidos.



- **Círculo de las coincidencias:** encontramos coincidencias entre todos los miembros del equipo y las plasmamos en un gran esquema. Ayuda a conocerse, encontrar puntos en común y a sentirse parte del grupo.



- **Monstruo de 3 cabezas:** en grupos de 3, los participantes imitan un monstruo que tiene 3 cabezas que se organizan para hablar. El resto de personas harán preguntas y el monstruo hablará de forma que cada cabeza dirá una palabra.



- **Cuadrados cooperativos:** se dibujará en el suelo un cuadrado y todos los miembros del equipo tendrán que situarse dentro durante 5 segundos. El cuadrado cada vez se irá haciendo más pequeño.

TIC y participación

Dinamización de la participación y comunicación entre personas a través de las TIC

Las tecnologías, internet y las redes sociales forman ya parte de nuestras vidas de manera inevitable. No solo como herramienta de conexión personal, sino también como herramienta de trabajo esencial. La forma de relación entre las personas ha cambiado de medio, especialmente entre las personas más jóvenes, que consideran internet y las redes un espacio de socialización fundamental.

En las entidades del tercer sector nos hemos tenido que adaptar a la vorágine de las tecnologías, lo cual resulta positivo en muchos casos, aunque también puede conllevar ciertos inconvenientes.

Ventajas:

- El usuario ya no es un mero receptor, como en la tele o en la radio.
- Globalización. No solo me preocupa lo que pasa en mi barrio, me preocupa lo que pasa en todo el mundo porque lo siento igual de cerca.
- Infinitas posibilidades de participación social activa.
- Gran poder de convocatoria.
- Menor coste económico, mayor capacidad de movilización (change.org)
- Medio de socialización fundamental, especialmente durante la pandemia.
- Fugacidad y baja implicación.
- Anonimato, barrera para la vergüenza.

- Más interacción, personalización, flexibilidad.

Inconvenientes:

- Fugacidad y baja implicación (es igual de fácil conectar que desconectar)
- Anonimato, barrera para la vergüenza.
- Información falsa, bulos, fake news. ¿Ética?
- Brecha digital
- Proximidad social, distancia geográfica
- Más opiniones, más difícil llegar a un acuerdo
- Comodidad.
- Es más fácil la distracción y dispersión

Como vemos, las herramientas tecnológicas pueden aportarnos numerosas ventajas. Desde nuestro punto de vista, no debemos criminalizar internet al centrarnos solamente en los riesgos o los perjuicios que pueda estar provocando en las personas y en la sociedad. Debemos centrarnos en las ventajas y ser prudentes para hacer un uso adecuado de los dispositivos a la hora de relacionarnos y trabajar.

MASLOW:
NECESIDADES 2.0:


En el ámbito de la participación **han surgido nuevos conceptos, espacios y movimientos** centrados en la movilización de personas a través de las redes: clictivismo, e-democracia, tecnopolítica, ciberactivismo, ciudadanía digital, digi-impacto, etc.

Todos estos movimientos buscan mejorar la participación de las personas para involucrarse en nuevos proyectos desde cualquier parte del mundo. En ocasiones resulta favorable, pues la facilidad de poder participar a través de un click fomenta que las personas se interesen más por algunos procesos y puedan estar al día o sentirse partícipes de movimientos que ocurren muy lejos de sus casas. Sin embargo, la profundidad y el compromiso con los proyectos suele ser bastante menor, pues es mucho más fácil desconectar de la misión o ser un mero espectador que recibe información pero no aporta su granito de arena.

Por tanto, utilizar las redes como herramienta para la participación puede aportar muchas ventajas, siempre y cuando seamos conscientes de su alcance y también de algunos inconvenientes.

Consejos si utilizamos las redes sociales como herramienta para la participación

- Mantener **activas las redes** que se utilizan, publicar de manera regular.
- **Compartir contenido variado y llamativo:** fotos, vídeos, *reels*, stories, encuestas, memes, frases célebres, “detrás de escena”, collages, etc.
- Utilizar un **formato similar** e identificativo para que su uso sea fácil e intuitivo, al mismo tiempo que refleja la identidad del proyecto.
- **Contestar** a los mensajes y comentarios que ponen los usuarios, para que sientan realmente que son partícipes y sus aportaciones tienen respuesta.
- Elegir a una persona responsable de las redes, aunque el contenido a publicar sea acordado entre todo el equipo. De esta manera se unifica la forma de escribir, subir contenidos, etc. **Seguir** otras cuentas interesantes y compatibles.
- Utilizar **hashtags** identificativos que ayuden a mover las publicaciones, pero sin abusar.
- **Conectar** diferentes redes en las que se publica el mismo contenido (instagram, tiktok, twitter, facebook...).
- Contactar con **influencers** que puedan estar interesados en la actividad para compartir nuestra información. Esto puede ser muy útil para llegar a más personas y conseguir visibilizar el proyecto.



4. LA PARTICIPACIÓN: EXPECTATIVAS Y EL RETO DE ALINEAR LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO

Generación de estrategias organizativas

Existen muchas formas de establecer estrategias para la actividad de una organización. En este caso vamos a tomar prestada la visión de las metodologías participativas para este proceso.

No va a ser necesario aprender conceptos complicados, ya que estas estrategias se van a basar en el método que se usa normalmente para establecer planes en nuestras vidas, la planificación a corto, medio y largo plazo.

Aunque inicialmente puede verse como un análisis demasiado simplista, nos va a permitir establecer a nivel grupal las acciones necesarias para que la asociación llegue a donde se quiera llegar.

Cuando se planea algo muchas veces tendemos a empezar por las actividades más inmediatas sin intentar entender el conjunto entero. Esto puede hacer que se gaste energía en acciones que finalmente no nos van a ser útiles. Desde este curso se propone hacerlo al contrario, primero pensemos cuál es el final, a dónde se quiere llegar y sólo entonces estudiaremos qué acciones tenemos que llevar a cabo a medio y corto plazo para poder conseguirlo.

¿Por qué es importante plantearse una estrategia?

Normalmente, en las asociaciones, la actividad no tiene un volumen continuo, suelen existir picos de trabajo que obligan a movilizar a todos los actores posibles. En esta vorágine es fácil dejarse llevar por el día a día y perder el “norte” de nuestra asociación. Y es que más no siempre es mejor, simplemente, es más.

¿En qué consiste una estrategia organizativa?

Como ya se ha adelantado, se va a dividir la estrategia en tres tiempos:

- **A largo plazo:** es el objetivo a conseguir medido en años, que se quiere conseguir con la asociación. Ejemplo: conseguir una financiación estable o hacer que la asociación pueda colaborar con otras.
- **A medio plazo:** la medida temporal puede ser de meses o de un año, depende de cómo hayamos establecido la estrategia a largo plazo. Ejemplo: conseguir un espacio físico para la asociación, que la población conozca que existe el colectivo, tener poder de convocatoria para los eventos que se lleven a cabo o controlar las problemáticas que existen de base en el grupo.
- **A corto plazo:** son las pequeñas acciones que nos van a permitir conseguir lo que nos hemos propuesto a medio plazo. Ejemplos: definir la actividad de la asociación, autodiagnosticar la asociación, etc.

Hay que tener en cuenta que van a existir tantas estrategias como asociaciones. Se pueden establecer tipologías y grupos, pero lo importante es tener muy claro qué se quiere conseguir y, con ello, qué tenemos que hacer para conseguirlo.

Lo individual y lo colectivo

Tal y como hemos visto de manera previa, una de las principales dificultades que podemos encontrar a la hora de pasar de lo individual a lo colectivo es el hecho de no asegurar que tenemos ideas compartidas dentro de la entidad. Cada persona en lo individual puede tener ciertas ideas o criterios a la hora de actuar que pueden chocar con los intereses de la entidad.

Para ello es importante desarrollar lo que se denomina “cosmología conceptual compartida” que se refiere básicamente a explicitar qué entendemos por los conceptos que van a ser

básicos en la actuación del grupo. Está claro que la diversidad puede producir mejores resultados, pero es mejor que se aclaren estos conceptos antes de estar dentro de la propia actividad.

Para ello es importante partir de un mapa conceptual donde podemos poner en el centro la entidad o los objetivos de la misma y trazar esas líneas de actuación generales y compartidas para la actuación dentro de los proyectos.

Como entidades en las que se fomenta la participación debemos establecer esos criterios comunes y dejarlos reflejados por escrito para que nos sirvan de guía. Por supuesto no son conceptos inamovibles, pero sí que son un punto de partida.

Una de las formas más habituales y atractivas para reflejar esto es a partir de un **decálogo de buenas prácticas** que se puede emplear desde lo más general a lo más concreto. Algunas de las cuestiones que podemos dejar reflejadas son:

1. Condiciones de trabajo
2. Papel de personas voluntarias dentro de la entidad
3. Formas de trabajo con personas beneficiarias o proyectos
4. Duración de proyectos o responsabilidades asignadas
5. Designación de personas responsables y coordinación de tareas



5. ASOCIACIONES PARTICIPATIVAS, HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

La cultura de las organizaciones horizontales

La Cultura en una entidad es lo que identifica la forma de ser de la Asociación, su “Personalidad”. A través de la cultura se manifiestan las formas de actuación ante los problemas y oportunidades, la adaptación a los cambios, la interiorización de la misión y los valores de la entidad por parte de sus integrantes... además, también se tienen en cuenta la

forma en que son partícipes los miembros de la entidad en la propia construcción de la cultura y la transmisión a las nuevas incorporaciones.

En nuestro caso vamos a hablar de diferentes culturas en función de **5 ámbitos que consideramos deben estar presentes en una “buena” organización:**

- Participación.
- Organización interna.
- Comunicación y procesos de transferencia.
- Género e igualdad.
- Sostenibilidad.

Participación

No podemos hablar de participación sin saber en qué consiste ésta y qué mecanismos y criterios hacen falta para poder llevarla a cabo. A continuación, vamos a establecer algunos criterios generales que nos ayuden a la implantación de estrategias para mejorar la participación en nuestra entidad. En los siguientes apartados se desarrollarán un poco más algunos de estos criterios:

- Las decisiones de la entidad que afectan a determinadas personas, deben implicar a esas personas.
- Todos deben conocer y participar de los aspectos más importantes de la entidad: fines, destinatarios, estructura...
- Ser coherentes y dar ejemplo con nuestros objetivos, decisiones... Sólo a través de la coherencia nuestras acciones tomarán todo su sentido y llevaremos a cabo una participación real que aumente la motivación, autorrealización e implicación.
- El reparto equitativo de tareas es clave para una participación homogénea y para evitar el “queme” de los más participativos y el “descuelgue” de los menos implicados.
- Revisar nuestro trabajo periódicamente. La revisión es una transversal constante necesaria para reforzar lo positivo y reconducir lo mejorable. Es importante que estas revisiones se lleven a cabo entre todos los implicados.
- Favorecer un buen clima a través de dinámicas de grupo, de conocimiento y cohesión, momentos informales...
- Deberemos estar informados sobre el funcionamiento de la entidad, los fines, destinatarios, entorno donde desarrollamos nuestra acción...
- Aumentaremos el nivel de participación si conseguimos implicar de alguna manera al mayor número de agentes cercanos a nuestra acción: ayuntamientos, familias, comercios de la zona, técnicos, colegios, otras entidades...
- Visibilizar nuestra acción y logros. Si llevamos a cabo muchas cosas pero no somos conscientes de ello podemos tener una falsa impresión de nuestra función dentro de la entidad. Además también mejorará la percepción e imagen de la asociación de cara al exterior.

Organización interna

La organización de la entidad es clave para establecer los mecanismos de participación. A través de esta organización vamos a establecer cómo será el reparto de tareas, la toma de decisiones, los órganos de decisión y representación...

Para consolidar todo ello hay que establecer unos reglamentos o documentos donde quede recogido. Esto también nos ayudara a evaluar y mejorar esta organización. Además de esta forma también podremos facilitar este documento a nuevas incorporaciones o personas cercanas (familias, otras asociaciones, ayuntamientos...) mejorando nuestra transparencia en la gestión.

Para que la organización sea efectiva y perdure en el tiempo debe ser compartida e interiorizada por todos. Y para que esto sea posible proponemos algunos criterios:

- Establecer criterios para un reparto equitativo de tareas. Reflejar y asegurarse que queda claro qué tareas realizar, quiénes deben desempeñarlas y cuándo se llevaran a cabo.
- Crear comisiones o repartos de responsabilidades equitativos que impliquen a todo el equipo.
- Ningún cargo o función debe ser vitalicio. En una entidad todos somos importantes, pero nadie debe ser imprescindible. Una tarea monopolizada por una persona puede hacer dependiente a la entidad de esa persona. Además, no debemos ver a las nuevas incorporaciones con miedo, éstas siempre traen consigo nuevos puntos de vista que permitirán la evolución de la entidad.
- Para que el traspaso de funciones y cargos no suponga un trauma proponemos que las tareas y comisiones no sean unipersonales, es decir, se compartan entre varias personas. Además, se deberá asegurar un relevo, de manera que cuando una persona salga del cargo se quede otra y entre una nueva. En este sentido también es importante un acompañamiento a las nuevas incorporaciones.
- La formación es un aspecto importante para mantener una organización viva. Para poder participar hay que saber cómo hacerlo. Debemos encontrar los momentos para establecer sesiones formativas (no necesariamente cursos) sobre la realidad con la que trabajamos o el funcionamiento de la entidad y la estructura de la misma. Este es un tema difícil de abordar en el trabajo del día a día de las entidades (“lo urgente quita tiempo a lo importante”). Por ello en algunos grupos hay un cargo específico de formación dedicado a analizar carencias y necesidades formativas para preparar estas sesiones.
- Debemos asegurar canales para que sea posible la comunicación. Para que la comunicación sea real debe ser horizontal y bidireccional.

Comunicación y procesos de transferencia

Nuestra entidad tiene unos objetivos, pero ¿son conocidos por todos? ¿Se entienden y son compartidos? ¿Somos coherentes con ellos? A menudo no visibilizamos lo suficiente nuestros objetivos y acciones. Sin embargo, esto es importante porque a través de la transmisión de nuestros fines y las actividades que llevamos a cabo construimos la imagen que tenemos (y ofrecemos) de la entidad. Proponemos algunos criterios:

- Divulgar (externa e internamente) los fines de la asociación, así como las actividades llevadas a cabo y nuestros logros. Actualmente las TIC nos ofrecen muchas herramientas para crear los canales necesarios a través de boletines, blogs, redes sociales...
- Facilitar canales de comunicación e interacción en todas direcciones: grupos de correo y mensajería instantánea, intranets, buzones de sugerencias, mailings y boletines... con trabajadores/as, familias, socios, voluntarios, otras asociaciones... deberemos tener en cuenta la accesibilidad a los mismos.
- Deberemos recordar y tener presentes los objetivos de la entidad a la hora de programar nuestras actividades. Esto es, también, tener presente la ideología de la entidad, deberemos ser coherentes con la misma.
- Tareas rotativas, compartidas y con relevos para el traspaso de saberes, habilidades y funciones.
- Incluir mecanismos de participación e interacción con las familias, socios, otras asociaciones...
- Para medir la efectividad de todo lo anterior es importante llevar a cabo revisiones periódicas.
- Usar medios y canales de prensa y radio locales.

Género e igualdad

Según Asociación de Gestores y Técnicos de Cultura de la Comunidad de Madrid (AGETEC), por género se entiende una construcción simbólica que alude al conjunto de atributos socioculturales asignados a las personas a partir del sexo y que convierten la diferencia sexual en desigualdad social. Es una construcción mental y sociocultural que se ha elaborado históricamente.

Aparentemente parece que hemos aprendido los discursos sobre igualdad de género o la conciliación de la vida familiar y laboral. Sin embargo, si echamos un vistazo a las estadísticas vemos que este es un aspecto donde aún nos queda mucho por andar. No tenemos más que hacer un seguimiento de las noticias y estudios sobre el tema para comprobar como existen muchas menos mujeres en los puestos directivos o los tipos de funciones que desempeñan.

A continuación, exponemos algunos criterios sobre género para aplicar en nuestra entidad:

- Promover el principio de igualdad, garantizando las mismas oportunidades de selección, retribución, formación, desarrollo, promoción, condiciones de trabajo...
- Elaborar planes de igualdad (implicar a la organización e informar a todos los miembros).
- Formar y sensibilizar en temas de igualdad de género tanto a mujeres como a hombres de la empresa.
- Usar un lenguaje coeducativo, hablando y en nuestros documentos (memorias, proyectos, actas...). La importancia del lenguaje es vital ya que construimos nuestros pensamientos y esquemas mentales a través del lenguaje.
- Tareas y responsabilidades rotativas, evaluando una asunción de responsabilidades equilibrada. El desempeño de los cargos será independiente del género.

- Hacer conscientes y revisar nuestras actitudes patriarcales: nombrar responsable de igualdad.
- Todos debemos hacer un esfuerzo por verbalizar nuestros sentimientos y emociones. Encontrar momentos para ello en reuniones, evaluaciones reuniones, dinámicas de grupo...
- Buscar la mayor compatibilidad de horarios y facilitar la conciliación para la mayor asistencia posible a las actividades, reuniones, asambleas...
- Si trabajamos con niños y/o adolescentes desde entidades socioeducativas es importante la representación de ambos sexos cuidando el reparto de roles.

Sostenibilidad

Al hablar de sostenibilidad nos referimos al equilibrio de nuestra especie con el medio y, por tanto, también de las agrupaciones de personas con la interacción de los recursos del entorno. Actualmente estamos llevando a cabo una explotación de esos recursos por debajo del nivel de renovación o recuperación de los mismos, por tanto vivimos en una realidad insostenible.

Desde nuestras entidades, integradas en el medio ambiente y consumidoras de recursos, tenemos una responsabilidad sobre este ámbito. Por ello proponemos algunos criterios a tener en cuenta:

- Las 3 “R”: Reutilizar, Reducir y Reciclar.
- Evitar impresiones innecesarias de documentos, piensa si es necesario imprimir un mail o una información que podemos leer en pantalla.
- Formación en sostenibilidad y consumo responsable.
- Realiza compras inteligentes de materiales, ¿es necesario que todas las asociaciones tengamos de todo? Puedes crear una base de datos del inventario con otras asociaciones para préstamos de materiales. De esta manera además también ahorraremos dinero.
- Alargar la vida útil de las compras, cuidando y reparando en la medida de lo posible.
- Reducir residuos, reciclar y separar los que podamos. A menudo en cada puesto de trabajo hay una papelera para tirar todo cuando podemos crear nuestro propio punto limpio en el local.
- Evitar los *standby* de los aparatos eléctricos mediante regletas con interruptores. Esto además evitará posibles problemas si hay sobrecargas eléctricas.
- Invertir en material de buena calidad y comercio justo o establecimientos de barrio. Entendemos la sostenibilidad también desde un punto de vista económico y social: calidad en puestos de trabajo, contribuir a la economía del entorno más cercano (el barrio) ...
- Educar en el consumo responsable a través de nuestras actividades y acciones. En este sentido es necesario tener una actitud crítica ante los valores consumistas que transmiten los *mass media*.
- Usar tecnologías de bajo consumo: electrodomésticos de clase A, bombillas de bajo consumo...

- Asegurar unas condiciones de trabajo dignas a nuestros trabajadores/as, voluntarios/as y socios/as.
- Incentivos “eco”: plus o ventajas por ir en bici a la oficina,

Por supuesto, todo lo descrito anteriormente son solo algunas pistas para evaluar nuestra entidad y reflexionar sobre ello. Cada asociación puede establecer otras pautas en base a su realidad y necesidades. Sin embargo, sí es importante que se dediquen espacios para analizar la cultura de la entidad y establecer una estrategia común.

A la hora de planificar actividades y procesos de participación...

En cualquier caso, además de lo comentado anteriormente, **para planificar actividades y procesos de participación, proponemos algunos tips básicos:**

- **Crear actividades que favorezcan la autogestión:** entendida como una habilidad para la autonomía personal y colectiva para la vida.
- **Con incidencia directa en el entorno:** posibilidad de intervenir en la transformación de la realidad y de formar parte en la toma de decisiones que les afectan.
- **Diseñar actividades innovadoras:** nos tocará experimentar para encontrar las mejores soluciones a los retos y dificultades, desde una actitud abierta al cambio permanente.
- **Dar importancia a la creatividad:** aprender a mirar desde ángulos diferentes, las necesidades o los procedimientos que despierten el pensamiento divergente, la expresión de las emociones y su traducción a la práctica.
- **Dar importancia al proceso:** entender que cada paso que damos está íntimamente relacionado con el anterior, estableciendo un máximo grado de coherencia entre fines, medios y recursos.
- **Trabajar en red:** entendida como una forma de trabajo que busca la mayor sinergia entre las partes implicadas, ya sean personas, colectivos, organizaciones...
- **Crear actividades inclusivas:** respetando la diversidad de realidades, opiniones, puntos de vista, ideologías...
- **Actividades que fomenten la asunción de responsabilidades:** vivimos en la cultura del “aquí, ahora y sin esfuerzo”, pero el sentimiento de felicidad ligado a los procesos de autorrealización y autosuperación requieren de esfuerzo y compromiso. Si las personas no contamos con las destrezas suficientes para manejarnos en el mundo cambiante que nos ha tocado vivir, se incrementan las sensaciones de malestar, frustración y pesimismo cuando no conseguimos lo deseado. Frente a ello, una nueva cultura del compromiso y del apoyo mutuo, se hace más eficaz para conseguir metas.
- **Actividades que faciliten la gestión de las emociones:** se trata de reconocer la importancia de los sentimientos en el trabajo colectivo, cómo se ponen en juego en el marco de los grupos, reconocer tus emociones y las de las demás personas, contar con espacios donde poder compartirlas y en definitiva, generar situaciones para que el componente emocional sea reconocido como un eje básico para las relaciones sociales.

Más concretamente, **a la hora de dinamizar asambleas y reuniones, te proponemos también algunos consejos importantes:**

- **Ser puntual, respetar hora** de inicio y establecer hora final.
- **Reflexionar antes de hablar** (consejo: escribe antes tu intervención).
- **Ser breves.**
- Hacer **críticas constructivas y proponer alternativas.**
- **No hacer una propuesta si no se está dispuesto** a trabajar, retirarla si no tiene suficientes apoyos, o modificarla con otras aportaciones.

Escuchar activamente sin interrumpir (no sólo esperando tu turno para hablar).



5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Fernández López, f. *UF0346 - Comunicacion efectiva y trabajo en equipo*. Tutor Formación.

Metodología y Técnicas de Participación Social, Programa de Formación a Distancia – Divulgación Dinámica, S.L.

Torrelles, C., Coiduras, J., Carrera, X., Isus, S., París, G., & Cela, J. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización*. Revista De Curriculum y Formación Del Profesorado, (Vol. 15, Nº 3).

“Pedagogía de la Esperanza”. Paulo Freire. Editorial Siglo XXI. 2a. Edición, México 1996.

“Animación Sociocultural. Cultura y territorio.” Toni Puig, Ed. Popular, Madrid. 1988.

“Metodología de la Acción Voluntaria”. Jose M^a Lama. Cuadernos de la Plataforma nº5. Madrid. 1996.

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

“Tomamos la palabra. Experiencias de ciudadanía participativa”. Concha Lorenzana. Ed. Icaria-Acsur La Segovias. Barcelona 2002.

“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.

“Participación, Comunicación y Desarrollo Comunitario”. Francisco Sierra Caballero, Javier Encina, José Antonio Pino, Montse Rosa. Edit. AtrapasueñosCuatrotrapos. Sevilla. 2004.

“Cuando nos parece que la Gente no Participa: materiales de apoyo para la participación”. Javier Encina, Montse Rosa, Charo Caraballo y Equipo El Palomo (coord.) Ed. Atrapasueños. Sevilla. 2005.

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

“Para Dinamizar las Asociaciones”. Fernando de la Riva. CRAC-EDEX. 2004.

“El placer de jugar juntos. Nuevas técnicas y juegos cooperativos”. Jares, Xesús R., Madrid, Editorial CCS, 2001 (4), 1992, p. 71.

“Redes de vida desbordantes. Fundamentos para el cambio desde la vida cotidiana”. Tomás R. Villasante. Abril 2014. Catarata. Madrid.

Gómez, J. (2019). LAS 5 CS DEL TRABAJO EN EQUIPO [Blog]. <https://www.cerem.es/blog/las-5-cs-del-trabajo-en-equipo>

Roballo, F. (2019). *El experimento de liderazgo de Kurt Lewin* [Blog]. <https://lamenteesmaravillosa.com/el-experimento-de-liderazgo-de-kurt-lewin/>.

Web Fundación Gestión y Participación Social: asociaciones.org.

Blog Hablemos de gestión: hablemosdegestion.org

Web mivoluntariado: mivoluntariado.org

Blog Colectivo Apuntes para la Participación: participasion.wordpress.com.

Educablog: www.educablog.es.

Red de Educación para la Participación Juvenil Creando Futuro: redasociativa.org/creandofuturo.

Blog Tejiendo Redes De Participación Social: pedernal.org/tejiendoredes.