



MANUAL DE FORMACIÓN - 2015 -



emaús

INTERNACIONAL

PROVOCADORES DEL CAMBIO



ÍNDICE

003 Introducción

005 / Prólogo de Javier Pradini

009 / Cómo utilizar este manual

013 Módulo I: Emaús, un movimiento de solidaridad internacional

014 / Historia de Emaús Internacional en el mundo

032 / Emaús en nuestros días

050 / Órganos de Emaús Internacional

072 / Emaús y la solidaridad

084 / Emaús, miembro activo de la sociedad civil mundial

105 Módulo II: Gobernanza y dirección de organizaciones sin ánimo de lucro

106 / Gobernanza de organizaciones sin ánimo de lucro

120 / Trabajo en equipo

134 / Renovación de líderes

148 / Nociones básicas de dirección

162 / Planificación estratégica

178 / Gestión de proyectos

188 / El marco lógico

208 / Comunicación

222 / Elaboración y gestión de un presupuesto

238 / Nociones de contabilidad

253 Módulo 3: Técnicas para facilitar el trabajo en grupos

254 / Dinamización de un grupo

266 / Técnicas de dinamización básicas

286 / Técnicas de dinamización avanzadas

314 / Métodos participativos y de toma de decisiones en grupo

332 / Cómo moderar una reunión

346 / Gestión de conflictos



La formación constituye uno de los ejes vertebradores del Movimiento y así aparece recogido en las mociones y resoluciones de las dos últimas Asambleas Generales (Asambleas Mundiales), celebradas en 2007 y 2012.

Concretamente, los grupos del Movimiento se manifestaron mayoritariamente a favor de que la Asamblea General de Sarajevo considerase como una prioridad la animación, la formación y el apoyo para la toma de responsabilidades dentro del Movimiento. En este sentido, la Asamblea estableció tres ejes de trabajo principales hasta la próxima Asamblea General, instando al Consejo de Administración a profundizarlos y ponerlos en marcha:

- partiendo de un inventario de la formación existente, determinar las necesidades, los contenidos y los límites específicos de la formación en Emaús Internacional;
- crear espacios, por ejemplo, los campos de trabajo o los campos de jóvenes, para compartir los valores y los principios fundamentales y descubrir las distintas realidades y desafíos del Movimiento Internacional en un contexto de interculturalidad;
- actualizar y difundir los módulos de formación sobre Emaús Internacional, en función de sus compromisos y sus perspectivas de trabajo, destinados a los actores de terreno de Emaús.

Cuatro años y medio más tarde, la Asamblea General de Anglet refuerza la importancia de la formación e insiste en esta idea



emaus

1956 • burzaco • 1996

COMUNIDAD DE VIDA



aprobando dos resoluciones que hacen referencia directa a la necesidad de impulsar un plan de formación en el seno del Movimiento, que son las siguientes:

- La Asamblea General solicita al Consejo de Administración que elabore un plan de formación y un calendario que aborden y prioricen las necesidades de formación de cada nivel, desde los grupos locales hasta los delegados. Este plan de formación deberá tener en cuenta los contextos y las capacidades locales y todos los recursos disponibles, así como definir unos niveles mínimos de conocimientos. Toda formación deberá basarse en los valores comunes de Emaús, haciendo especial hincapié en los siguientes aspectos:
 - El carácter militante.
 - El entorno político y social en el que vivimos.
 - Los jóvenes y quienes llevan poco tiempo en el movimiento.

En este contexto, «formación» se refiere a cualquier tipo de intercambio de conocimientos, ya sea formal o informal, incluidos los intercambios, los campos de trabajo y aquello que se deriva simplemente de la convivencia.

- La Asamblea General considera que la formación constituye una destacada prioridad y, por ello, solicita al Consejo de Administración que busque y obtenga los recursos adicionales adecuados para posibilitar la formación y los intercambios entre grupos.

Como resultado de todo ello, y como referente nombrado para ello en el seno del Consejo de Administración, tengo el honor de presentarte el Plan de Formación que hemos adoptado para Emaús Internacional. Es un plan que trata de recoger todas las inquietudes y necesidades expresados por los grupos de Emaús y que está dirigido a todos los niveles del Movimiento, incluyendo a delegados, responsables, compañeros, asalariados y voluntarios.

Con ello, esperamos contribuir a alcanzar un Movimiento más eficaz y más eficiente en su trabajo de construcción de un mundo más justo y más solidario.

Javier Pradini
miembro del Consejo de Administración
y del Comité Ejecutivo



CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Estructura

Este manual de formación se divide en tres módulos temáticos:

- un módulo de información sobre el movimiento Emaús, titulado **«Emaús, un movimiento de solidaridad internacional»**, dirigido a aquellas personas que deseen descubrir o profundizar sus conocimientos sobre Emaús Internacional;
- un módulo de métodos de gestión y de trabajo en equipo, titulado **«Gobernanza y dirección de organizaciones sin ánimo de lucro»**, que ofrece una introducción para quienes sean principiantes en este ámbito;
- un módulo de educación popular, titulado **«Técnicas para facilitar el trabajo en grupos»**, que describe una serie de métodos participativos para lograr que personas de distintas procedencias puedan trabajar juntas de forma amena, respetuosa y productiva.

Cada módulo está compuesto por varias fichas, cada una sobre un tema, con las que el formador podrá organizar de manera autónoma un taller de formación sobre cualquiera de los temas del manual. Lógicamente, se necesita cierto conocimiento previo del tema, sin el cual no es aconsejable organizar un taller. Para garantizar unas buenas condiciones, se aconseja organizar los talleres entre dos o tres formadores experimentados, entre ellos al menos una persona que domine bien el tema. También se recomienda que el grupo evalúe siempre los resultados del taller al terminar. Para ello puede utilizarse la ficha de evaluación multilingüe que figura en el anexo de este capítulo.



Diseñar una sesión de formación

Es importante precisar lo siguiente: **contexto, destinatarios y necesidades, objetivos, pedagogía, programa, evaluación y seguimiento.**

Contexto: antes de empezar, hay que tener una idea clara del contexto en el que trabajamos. Necesitamos conocer la voluntad política de los órganos decisorios, las motivaciones de los futuros participantes de las sesiones de formación, los puntos fuertes y débiles de la organización y la realidad que nos ocupa. Hay que tener en cuenta también los medios o de recursos de que disponemos.

Destinatarios y necesidades: determinar el público, es decir, las personas a las que está destinada la formación, así como sus necesidades. ¿Quiénes son los destinatarios? ¿Qué necesidades tienen esas personas u organizaciones para poder desempeñar adecuadamente sus funciones y responsabilidades?

Definir los objetivos de formación: se trata de definir los objetivos de aprendizaje que deben lograrse durante una sesión o un módulo de formación. Se expresan siempre con verbos (moderar una reunión, enumerar los valores, conocer los ejes principales de..., dirigir un grupo, organizar una venta, supervisar la contabilidad, etc.).

Pedagogía: el estilo y la forma de llevar a cabo una sesión de formación. En Emaús, no se trata de imponer un contenido de forma vertical y volcarlo directamente en la cabeza de los participantes. Nosotros apostamos por la motivación y la transformación (social y humana). Utilizamos pedagogías activas (en las que la persona participa en su propia formación) y participativas. La finalidad es que las personas contribuyan, de forma personal y colectiva, a su propio aprendizaje. A menudo encontramos estas metodologías en la educación no formal, en la pedagogía de la autonomía y en la educación popular. Se trata de una corriente que encontramos en todas las regiones y que está muy desarrollada en las organizaciones y movimientos sociales.



¿Qué técnicas vamos a utilizar para transmitir el contenido y lograr cambios de actitud utilizando la pedagogía definida anteriormente?
¿Qué herramientas vamos a utilizar?

Programa: el programa debe seguir el proceso de aprendizaje. Debe haber una lógica en la sucesión de las etapas que lleve a adquirir los distintos contenidos. Asimismo, hay que determinar el desarrollo del programa con la ayuda de un calendario y un cronograma.

Evaluación: toda actividad de formación debe ser evaluada tanto por los participantes como por los formadores.

Seguimiento: la formación solo es eficaz si los participantes tienen la oportunidad de poner en práctica lo aprendido. Si se les ayuda durante esa puesta en práctica, la formación resultará aún más eficaz y contribuirá a reforzar el aprendizaje a través de la experiencia.

Descripción de las fichas sobre los talleres

Todas las fichas sobre los talleres siguen el siguiente modelo:

- **Tema**
Expresa el contenido del taller en una frase; es ideal para anunciarlo en un mensaje o incluirlo en un orden del día.
- **Objetivos**
Descripción de los objetivos de aprendizaje para los participantes, que permitirán evaluar los resultados y las dificultades del taller.
- **Características**
Se precisan todas las características necesarias para planificar el taller: duración aproximada, número ideal de participantes, métodos utilizados, documentos pedagógicos, recursos humanos y material necesario. Estos datos se ofrecen a título indicativo, pero hay que tener en cuenta que el taller siempre puede adaptarse en función del número de participantes y de



las condiciones de organización, y que la duración puede variar en gran medida según cómo se decida desarrollar el taller. La duración indicada es más bien una duración mínima, por lo que hay que prever que el taller pueda durar más tiempo. Es importante prever con antelación los recursos humanos y el material necesarios e informar a todas las partes implicadas.

- **Desarrollo del taller**

En esta sección se sugiere un cronograma detallado para el taller, con la duración de cada apartado y subapartado, algunas indicaciones para el facilitador y referencias a los apartados correspondientes de los contenidos. Es importante no tomar estas indicaciones como una estructura rígida, sino como una sugerencia más que debe adaptarse en función de las condiciones.

- **Contenidos**

El contenido del taller propiamente dicho. Es muy importante prepararlo concienzudamente y memorizarlo con antelación.

- **Bibliografía**

- Fuentes
- Las fuentes utilizadas para elaborar la ficha del taller.

- **Recursos**

Recursos en español, francés e inglés para profundizar en el tema, tanto para el formador como para los participantes, al final de la sesión. Estos recursos están disponibles en Internet, en el CD que acompaña la versión impresa del manual y en el apartado de formación de la intranet de Emaús Internacional.



Módulo I
Emaús, un movimiento de solidaridad internacional



Taller de formación 1 HISTORIA DE EMAÚS EN EL MUNDO



Tema

Las principales etapas de la historia del movimiento Emaús en el mundo y de su fundador, el Abbé Pierre.

Objetivos

Objetivo general

Conocer la historia del movimiento Emaús en el mundo.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:
conocerán las principales etapas de la historia de Emaús en el mundo;
estarán familiarizados con la historia del Abbé Pierre, el fundador de Emaús;
sabrán cómo se desarrolló el movimiento en las distintas regiones;
conocerán y comprenderán los textos fundamentales del movimiento Emaús.

Características

Duración

Entre 3 horas y media y 4 horas, en función del origen de los participantes (de una sola región o de varias).

Participantes

Entre unos quince y unos veinte.

Métodos

Partiremos del conocimiento que tengan los participantes sobre la historia del movimiento, a través de un juego, para construir paso a paso la historia del movimiento, así como las diversas facetas de la personalidad del Abbé Pierre y las múltiples causas que defendió en todo el mundo. Para ello, nos basaremos en documentos históricos y de archivo y analizaremos los textos fundamentales.

La parte sobre la historia de las regiones deberá adaptarse en función del origen de los participantes.

Documentos pedagógicos

Sobre Emaús Internacional

- Emaús Internacional, *Cuaderno* n.o 3, «Emaús Internacional: cuarenta años de solidaridad», 2012.
- «Emaús: su pasado, su presente y su futuro», documento elaborado por el Comité Ejecutivo de Emaús Internacional en 1972 para preparar el 25.º aniversario del movimiento Emaús (disponible en español, francés e inglés en el sitio web de Emaús Internacional, entre los documentos de la Asamblea General de 2012).
- Axelle Brodriez-Dolino, *Emmaüs et l'abbé Pierre*, París, Presses de Sciences Po, colección «Académique», 2009. Versión en inglés: *Emmaus and the Abbé Pierre. An Alternative Model of Enterprise, Charity and Society*, París, Presses de Sciences Po, 2013.
- La última edición de la memoria anual de Emaús Internacional.
- Las memorias de actividades regionales (documentos de trabajo que se presentan cada año al Consejo de Administración).
- Emaús Internacional, «Los orígenes de Emaús Internacional en el mundo», Asamblea General de 1996, actualizado en octubre de 2014.
- Los textos fundamentales de Emaús Internacional (un ejemplar de cada texto para cada participante):
 - Manifiesto Universal.
 - «Amplitud y límites del compromiso social de Emaús».
 - «Carta de identidad y pertenencia».
 - «Compromisos solidarios».
- Las declaraciones finales de las Asambleas Generales de Emaús Internacional de 2003 a 2012 (un ejemplar de cada texto para cada participante).

- La declaración del Consejo de Administración de abril de 2014 (un ejemplar para cada participante).

Sobre el Abbé Pierre

- Dossier de prensa de la exposición «L'abbé Pierre, 1912-2007. Frère des pauvres, provocateur de paix». Roubaix, Archives nationales du monde du travail (ANMT), 2012 (únicamente en francés).
- Christian Sadoux, *L'abbé Pierre, un homme libre*, Le Dauphiné Libéré, colección «Les Patrimoines», 2012 (únicamente en francés).
- Denis Lefèvre, *Les combats de l'abbé Pierre*, París, Le Cherche midi, 2011 (traducido al italiano).

Recursos humanos

Un facilitador que tenga un cierto conocimiento de la historia del movimiento Emaús, que podría estar acompañado por uno o varios «personajes importantes» o «historiadores» del movimiento para que aporten más detalles y ofrezcan un testimonio vivo de la historia de Emaús.

Material

- Una pizarra o una cuerda para colgar las tarjetas con la historia de Emaús.
- Alfileres, pinzas o imanes para colgar las tarjetas.
- Las tarjetas con la historia de Emaús, impresas en cartulina (anexo).
- Las fichas con la boina del Abbé Pierre (unas cuarenta).
- Cuatro o cinco artículos de regalo de Emaús Internacional (camisetas, bolsos, bolígrafos...) para entregárselos al equipo que gane el juego.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Contenido:

Adaptaremos el taller en función de si los participantes proceden de una o varias regiones. En la tercera parte del taller nos podemos centrar en una región o un país en particular.

Duración: 1 hora

Historia del movimiento Emaús en el mundo

Contenido:

- Organizar a los participantes en equipos de 3 o 4 personas y situar a los equipos en forma de semicírculo en torno a una mesa y una pizarra.
- Mezclar las tarjetas con la historia de Emaús (sin respetar el orden cronológico) y ponerlas sobre la mesa.
- Cada equipo debe tomar una tarjeta y contar lo que sepa sobre ese episodio. Si la respuesta es satisfactoria, el equipo gana una ficha con la boina del Abbé Pierre. Si el equipo no conoce el episodio o da una respuesta insuficiente, otro equipo puede contestar o completar. Si el otro equipo acierta, también gana una ficha. El facilitador también irá completando los episodios basándose en el contenido del taller.

Después de responder, el equipo coloca la tarjeta en la pizarra e intenta ponerle fecha al episodio para ordenar las tarjetas cronológicamente. Si es necesario, puede cambiar el orden de las otras tarjetas.

Al final, el facilitador repasa rápidamente la cronología, recolocando las tarjetas que no estén ordenadas, precisa las fechas e insiste en el momento en el que surgió el movimiento.

El equipo que consiga más fichas con la boina del Abbé Pierre ganará un artículo de regalo de Emaús Internacional.

Indicaciones para

el facilitador:

Para completar los episodios podemos utilizar estas tres obras: *Cuaderno n.º 3*, «Emaús Internacional: cuarenta años de solidaridad»; Axelle Brodriez-Dolino, *Emmaüs et l'abbé Pierre* (únicamente en francés y en inglés);

Christian Sadoux, *L'abbé Pierre, un homme libre*, Le Dauphiné Libéré, colección «Les Patrimoines», 2012 (únicamente en francés).

Referencia a los contenidos:
apartados 1a, 1b, 1c, 1d, 1e,
1f, 1g, 1h

Duración: 40 min

El Abbé Pierre, fundador del movimiento Emaús

Contenido:

Se atribuye a cada equipo un aspecto de la vida del Abbé Pierre: niño, eclesiástico, resistente, cura diputado, hombre comprometido y artista. Durante 10 minutos, cada equipo piensa en lo que sabe sobre esta faceta y la presenta en un máximo de 5 minutos.

El facilitador completa con la información que aparece en los contenidos y termina con la parte de «Imagen y legado», insistiendo en las responsabilidades de Emaús Internacional como legatario universal del Abbé Pierre.

Podemos completar esta parte proyectando algunas partes del dossier de prensa de la exposición.

Indicaciones para el facilitador:

Precisar que esta presentación procede del dossier de prensa de la exposición «L'abbé Pierre, 1912-2007. Frère des pauvres, provocateur de paix», organizada en 2012 por los Archivos Nacionales del Mundo del Trabajo de Francia, cuya sede se encuentra en Roubaix.

Por lo que respecta a las responsabilidades como legatario universal, consultar las páginas 8 a 10 de la memoria de Emaús Internacional 2012/2013.

*Referencia a los contenidos:
apartados 2a, 2b, 2c, 2d, 2e,
2f, 2g*

Duración: 1 hora

*20 minutos de preparación
más 40 minutos.*

Las cuatro regiones de Emaús

Contenido:

Esta parte la adaptaremos en función de la procedencia de los participantes:

Si los participantes proceden de las cuatro regiones de Emaús, los dividiremos por regiones de origen y cada grupo deberá preparar y presentar la historia y la actualidad de su región (10 minutos de presentación).

Para ayudar a los grupos les daremos el documento «Los orígenes de Emaús Internacional en el mundo» (Asamblea General de 1996, actualizado en octubre de 2014), el *Cuaderno n.º 3*, «Cuarenta años de solidaridad», y la memoria de actividades presentada por su región en la última reunión del Consejo de Administración.

Duración: 40 min

Si los participantes proceden de una misma región, les pediremos que escriban en pósits los momentos y las personas que conozcan que hayan marcado la historia de su región. El facilitador los recoge y los va organizando en la pizarra (si es posible por orden cronológico) y a continuación repasa la

historia de la región.

Después se pueden añadir algunos datos sobre la actualidad de la región.

El facilitador ofrece también algunos datos sobre el desarrollo del movimiento en las demás regiones.

Indicaciones para el facilitador:

Escribir solo un momento o una persona en cada pósit.

La historia de la región se entiende como su historia institucional, pero también la historia de la aparición de los distintos grupos. Este punto debería ser preparado por los participantes antes de la sesión de formación, para lo cual podrían ponerse en contacto con las secretarías regionales.

Referencia a los contenidos: apartado 3

Para conocer la actualidad de cada región, consultar su memoria de actividades anual.

Para la historia de las regiones, basarse en el documento «Los orígenes de Emaús

Internacional en el mundo» y en el Cuaderno n.º 3 (sobre todo para la evolución del número y la distribución de las regiones y las razones de la última modificación, en 2004).

Duración: 1 hora

Contenido:

Los textos fundamentales del movimiento

Presentación de los cuatro textos fundamentales de Emaús, los textos que han marcado su historia y que siguen sirviendo de guía al movimiento Emaús.

- Cada equipo recibe un ejemplar de uno de los cuatro textos fundamentales y se dan las instrucciones para el trabajo en grupo.
- Se dejan 20 minutos para que cada participante lea el texto personalmente y para que después se debata en el grupo: qué se entiende, que no se entiende, qué nos sorprende y qué se puede aplicar al momento actual.
- A continuación se presenta cada texto, indicando lo que los participantes han entendido y lo que extraen de él (respondiendo a esas cuatro preguntas).
- El facilitador completa la presentación, precisando también el contexto en el que se escribió cada texto.
- Por último, se reparten todos los textos a todos los participantes.

Conclusión

Terminar el taller dando las gracias a los participantes por su aportación y animándoles a continuar su trabajo, ya que son ellos quienes están escribiendo hoy la historia de Emaús Internacional, un movimiento impulsado por hombres y mujeres y por la solidaridad que les une.

Indicaciones para el facilitador:

Tener preparados los ejemplares de los textos fundamentales.

Entre 8 y 10 minutos por texto como máximo (contando la intervención del facilitador).

Referencia a los contenidos: apartado 4

Contenidos

1. Principales etapas de la historia de Emaús en el mundo

[Los textos de este apartado están extraídos principalmente de dos fuentes, las cuales se indican así:

(1) Cuaderno n.º 3, «Emaús Internacional: cuarenta años de solidaridad».

(2) «Todo sobre Emaús Internacional».]



a. Los inicios

La historia colectiva de Emaús empieza gracias a un hombre que supo implicar en un mismo impulso de solidaridad y lucha contra la miseria a decenas de hombres y mujeres, tanto en Francia como en el resto del mundo. **Henri Grouès** nace en Lyon el 5 de agosto de 1912. En 1931 ingresa en el noviciado de los monjes capuchinos y se ordena como sacerdote católico el 14 de agosto de 1938. Durante la Segunda Guerra Mundial forma parte de la Resistencia francesa contra la ocupación nazi con diversas identidades clandestinas, la última de ellas «Abbé Pierre». En 1942 conoce a **Lucie Coutaz**, «una persona de confianza», con quien varios años después fundará el movimiento Emaús.

En 1945 y 1946 es elegido diputado. En 1947 compra una casa en Neuilly-Plaisance (al este de París) en la que crea el «Albergue Juvenil Emaús» para contribuir a la reconciliación de la juventud europea. El nombre de «Emaús» no es casual: pretende transmitir esperanza al referirse a la aldea de Palestina en la que, según la Biblia, Jesús apareció resucitado ante sus discípulos el día de Pascua.

Francia tiene dificultades para recuperarse de las consecuencias de la guerra: el país está en ruinas y miles de personas no tienen hogar. Con la ayuda de Lucie Coutaz, el Abbé Pierre recibe en esta casa a quienes no tienen nada y crea la primera comunidad Emaús. (1)

Es el principio de una gran aventura para este movimiento complejo, original por su historia y por su funcionamiento. (1)

b. La primera comunidad

En noviembre de 1949, frente a un hombre desesperado que había intentado suicidarse, el Abbé Pierre hace espontáneamente «lo contrario de la beneficencia» y le propone lo siguiente: «Ven a ayudarme... a ayudar a los demás», construyendo viviendas para familias sin hogar. Georges Legay acepta y se convierte en el primer «compañero». (1)

· Mucho tiempo después, el Abbé Pierre dirá de su encuentro con Georges: «Fue entonces cuando nació Emaús. Porque, sin reflexionarlo ni calcularlo, hice por así decirlo lo contrario de la beneficencia. En lugar de decir «Eres un desdichado y voy a darte vivienda, trabajo y dinero», las circunstancias hicieron que dijera todo lo contrario. Tan solo pude decirle, porque era la verdad, «Eres horriblemente desdichado y yo no puedo darte nada [...] Pero tú, ya que quieres morir, no tienes nada que te ate. ¿Por qué no me ayudas a ayudar a los demás?»» (2)

Poco después, otros hombres se unen a ellos en la casa Emaús de Neuilly-Plaisance, **y se crea así la primera comunidad, a partir de este encuentro** «entre personas conscientes de su situación privilegiada y de sus responsabilidades sociales frente a la injusticia y personas que ya no tenían una razón para vivir, habiendo decidido unos y otros aunar sus voluntades y esfuerzos para ayudarse mutuamente y socorrer a quienes sufren» (Manifiesto Universal).

En 1951, el Abbé Pierre no es reelegido diputado y el dinero empieza a faltar. A un compañero se le ocurre la solución: **hacerse traperos**. A partir de este momento, la comunidad vive de la recuperación y venta de materias primas y objetos de segunda mano, que le permiten ayudar a las personas sin hogar. Poco a poco se van sentando las reglas a partir de la propia vivencia: «Jamás aceptaremos que nuestra subsistencia dependa de otra cosa que no sea de nuestro trabajo».

Más tarde, a partir de 1954, esta experiencia traerá consigo la creación de numerosas comunidades Emaús en Francia, en Europa y en todo el mundo, donde otras iniciativas similares de lucha contra la injusticia, surgidas sin conocer en absoluto al Abbé Pierre ni a Emaús, se identifican con el movimiento y se unen a él. (1)

c. El llamamiento del Abbé Pierre en el invierno del 54

A principios de 1954, Francia se ve golpeada por un gélido invierno con **un gran número de familias sin hogar**. Durante meses, el Abbé Pierre reclama al Parlamento la concesión de créditos para viviendas de emergencia, en vano. **El 1 de febrero de 1954 retransmite un vibrante llamamiento a través de Radio Luxembourg:** «Una mujer acaba de morir congelada a las tres de la madrugada en la acera del bulevar de Sebastopol, aferrada aún al papel por el que anteayer la habían expulsado de su domicilio... Cada noche hay más de dos mil personas acurrucadas soportando el hielo, sin techo, sin pan, más de uno casi desnudo...». El Abbé Pierre insta a que se abran centros de ayuda fraterna en todas las ciudades de Francia hasta el final del invierno, y declara: «Cada uno de nosotros puede socorrer a los «sin techo»». Toda Francia responde al llamamiento y no dejan de llegar donaciones: dinero, mantas, sartenes, ropa... Es la llamada «insurrección de la bondad». Por fin, el Estado francés reacciona y el Parlamento aprueba un crédito de 10 000 millones de francos para construir de inmediato 12 000 viviendas de emergencia. Este episodio es el que da a conocer a Emaús entre el público en general. (1) En una conferencia en París el 1 de marzo de 1954, el Abbé Pierre declara que se trata de algo más profundo, una **«insurrección de la inteligencia»** para intentar poner fin a la «pesadilla» de la falta de vivienda.

d. Los viajes del Abbé Pierre por todo el mundo

El llamamiento del invierno de 1954 tuvo una gran repercusión tanto en Francia como fuera de sus fronteras. Entre 1955 y 1963, el Abbé Pierre recibe invitaciones de todo el mundo para hablar de su iniciativa y de su lucha contra la miseria. Al tiempo que se multiplican las comunidades Emaús en Francia, el Abbé Pierre fomenta la creación de comunidades en otros países de Europa (Finlandia, Países Bajos, Suecia, Italia...), Sudamérica (Argentina, Brasil, Chile, Perú, Uruguay), Norteamérica (Canadá, Estados Unidos), Asia (Corea del Sur, Japón) y el Líbano. Viaja a todos estos países y a muchos más: Portugal, Austria, India, Gabón, Senegal, Alemania, Ruanda, Indonesia... Se reúne con «los grandes de este mundo»: Eisenhower, el rey Mohammed V de Marruecos, Nehru, Albert Schweitzer y muchos más... (1)

e. 1963: el naufragio del Abbé Pierre

En 1963, el Abbé Pierre inicia una gira por las comunidades Emaús de América Latina. La noche del 11 de julio naufraga el barco en el que atravesaba el Río de la Plata de Argentina a Uruguay, el «Ciudad de Asunción». En un primer momento, la prensa mundial le da por muerto, pero el Abbé Pierre sobrevive al naufragio.

El naufragio del Abbé Pierre pone de manifiesto que él es el único que conoce todos los grupos Emaús del mundo. Así, convencido de **la necesidad de reunir a todos los grupos del mundo**, entre 1963 y 1969 multiplica sus viajes a los grupos con la idea de convencerles para que **creen la asociación Emaús Internacional** y para debatir con ellos sobre el contenido de un texto fundamental: el futuro Manifiesto Universal. (1)

f. Las primeras asambleas mundiales

Hicieron falta seis años para organizar la primera asamblea mundial. En diciembre de 1968, después de un año y medio de visitas, el Abbé Pierre anuncia la celebración de la primera asamblea internacional del movimiento, que tendrá la «tarea esencial de establecer un Manifiesto Universal», cuyo primer esbozo envía a todos los grupos, a quienes invita a formular propuestas; asimismo, comunica la composición de un consejo provisional, formado por los principales líderes de Emaús de todo el mundo, encargado de sentar las bases para una organización internacional del movimiento. En 1969 tiene lugar en Berna (Suiza) la primera Asamblea Mundial, en la que participan setenta grupos de más de veinte países y en la que se adopta el Manifiesto Universal. Se crea una Secretaría Internacional de Emaús para servir de enlace entre los miembros del movimiento Emaús. En 1971, en la Asamblea Mundial celebrada en Montreal (Canadá) se adoptan los estatutos de la asociación Emaús Internacional «para proseguir la acción empezada en 1949» y se delimitan geográficamente las regiones: África, América del Norte, América del Sur, Asia-Extremo Oriente, Asia-India-Bangladesh, Europa del Norte, Francia y otros países europeos. Muy pronto comienzan a organizarse América del Sur, primero, y luego Asia-Extremo Oriente y Europa, mientras que en ese momento aún hay un solo miembro en África.

g. De los años 1970 a nuestros días

Desde sus inicios, el funcionamiento del movimiento internacional se ha ido definiendo a través de las Asambleas Mundiales celebradas cada cuatro años, que reúnen a todos los grupos Emaús del mundo. Emaús nace de un encuentro y, precisamente, el «verdadero encuentro» continúa siendo uno de los motores del movimiento. Cada Asamblea Mundial constituye un espacio para debatir, definir y decidir lo que todos los grupos quieren vivir y hacer en común. (2)

En la cuarta Asamblea Mundial, celebrada en Dinamarca en **1979**, se aprueba el texto «Amplitud y límites del compromiso social de Emaús» y se precisa en los estatutos la función de las regiones y los países.

La década de 1990 está marcada por el incremento de los grupos Emaús en África y en el sur y el sudeste de Asia, la expansión en América Latina (Brasil), la emergencia de Europa del Este y la instauración de relaciones Sur-Sur. Emaús Internacional, como movimiento que lucha para que los pobres ocupen el lugar que les corresponde en la sociedad, procura hacer lo mismo dentro de su propia organización.

Los años 2000 se caracterizan por la defensa de los derechos fundamentales. En la Asamblea Mundial de 2003, celebrada en Burkina Faso (la primera en África), se establecen unas nuevas directrices políticas y se adoptan unos estatutos basados en una forma de gestión descentralizada del movimiento. Las cuatro regiones, que hasta entonces estaban organizadas de manera informal, se dotan de personalidad jurídica y quedan constituidas por el conjunto de los miembros de Emaús Internacional de cada continente. Los estatutos precisan sus responsabilidades y aportan una novedad muy importante: les otorgan explícitamente una función de incidencia ante las instituciones regionales (como la Unión Europea) en torno a los temas relacionados con la labor del movimiento Emaús.

En la Asamblea Mundial de 2007, celebrada en Sarajevo (la primera desde la muerte del Abbé Pierre), se definen como prioritarios los siguientes ejes de trabajo: el agua, la salud y la educación como derechos fundamentales, los derechos de los migrantes y la libre circulación de las personas y las finanzas éticas. Asimismo, en esta Asamblea se aprueban tres decisiones importantes:

- Emaús Internacional acepta la condición de legatario universal del Abbé Pierre.
- Se ratifica la nueva distribución regional aprobada por el Consejo de Administración en 2004 (cuatro regiones en lugar de ocho).
- Se aprueba el reglamento interno de Emaús Internacional.

En la Asamblea Mundial de 2012, celebrada en Anglet (Francia), se confirma un sexto eje prioritario, la lucha contra la trata de personas, y se reafirma la solidaridad como valor fundamental de todas las actividades de Emaús Internacional.

h. Conclusión

«Emaús no es lo que hicimos, sino lo que nos ocurrió». - Abbé Pierre

Emaús surge de las distintas respuestas ofrecidas por muchos hombres y mujeres, en contextos muy diversos, ante los sufrimientos de su tiempo. El movimiento Emaús no es una construcción planificada, sino la alianza de grupos de todo el mundo que luchan por «aliviar» y «denunciar» las injusticias.

«Ante todo sufrimiento humano, en la medida de tus posibilidades, empléate no solo en aliviarlo sin demora, sino también en destruir sus causas; no solo en destruir sus causas, sino también en aliviarlo sin demora» (extracto de la Regla de vida de los compañeros de Emaús, redactada a principios de los años 1950).

2. El Abbé Pierre, fundador de Emaús

Esta presentación del Abbé Pierre procede del dossier de prensa de la exposición «L'abbé Pierre, 1912-2007. Frère des pauvres, provocateur de paix», organizada en 2012 por los Archivos Nacionales del Mundo del Trabajo de Francia, cuya sede se encuentra en Roubaix.

© Archives nationales du monde du travail

El título de la exposición está extraído de una anotación manuscrita que el Abbé Pierre destaca en un currículum vitae de 1967:

«Hermano de los pobres y provocador de paz: ¡qué calificativo más bello puede desearse entre los hombres y para la hora del cara a cara con Dios! Querer servir primero al que más sufre: esa es la fuente principal de toda paz verdadera».

a. El Abbé Pierre de niño

Henri (o Henry) Grouès nace en Lyon (Francia) el 5 de agosto de 1912. Es el quinto de ocho hermanos de una familia de industriales muy religiosa. Su educación se desarrolla en instituciones católicas de prestigio, dirigidas por los Jesuitas.

Henri entra en los Scouts en 1926. Su jefe de patrulla, François Garbit, se hace su confidente. Yves, otro scout, no le corresponde su amistad, algo que le afecta muchísimo. Hacia los quince años, Henri alberga dudas, pero recupera la fe tras una peregrinación a Italia. Sus diarios muestran los cuestionamientos y las aspiraciones de su época de adolescente.

La lectura de una vida de san Francisco de Asís orienta su vocación y, en 1930,

anuncia a su padre que quiere hacerse monje.

- b. Eclesiástico** En 1931, Henri Grouès entra en los Capuchinos, una de las órdenes franciscanas, con el nombre de «fray Felipe». Pronuncia sus votos definitivos en 1937 y se ordena sacerdote en 1938. Sin embargo, su salud le impide soportar los rigores de la regla de los Capuchinos y decide abandonar la orden. Su petición es aceptada en mayo de 1939. Cuando estalla la Primera Guerra Mundial, Henri Grouès ejerce de vicario en una parroquia de Grenoble. Tras el armisticio es desmovilizado y nombrado capellán del hospital de La Mûre y más tarde del orfanato de La Côte-Saint-André, antes de volver a ser vicario en Grenoble en 1942. Al pasar a la Francia Libre, se enrola como capellán de la Marina hasta 1945. Después de la guerra, el Abbé Pierre no volverá a tener ningún destino concreto, pero seguirá celebrando misa todos los días hasta el final de su vida.
- c. Resistente** En julio de 1942, como vicario de Grenoble, Henri Grouès da cobijo a dos judíos cuyas familias acaban de ser detenidas. Aprovechando su conocimiento de la montaña, durante la guerra ayuda a fugitivos a pasar a Suiza; asimismo, crea una fábrica para falsificar documentos, esconde en granjas a insumisos del servicio de trabajo obligatorio y crea un maquis en Chartreuse y en Malleval, en la zona de Vercors, con la ayuda, entre otros, de Lucie Coutaz, alias «Louise». Al saberse buscado, entra en la clandestinidad y pasa a llamarse «Abbé Pierre». Se traslada a Lyon y más tarde a París, y trabaja para la Resistencia siempre con diferentes identidades. El 19 de mayo de 1944 es detenido, pero consigue escapar, se va a Argelia y acaba la guerra dentro de las Fuerzas Francesas Libres. A principios de 1945 comienza una gira de conferencias oficiales sobre sus 23 meses de vida clandestina. Su labor durante la Resistencia le hace acreedor a la Cruz de Guerra con Palmas.
- d. Cura diputado** Alentado por sus compañeros de la Resistencia, Henri Grouès se presenta bajo su nombre de guerra a las elecciones a la Asamblea Constituyente de octubre de 1945 y es elegido como cabeza de lista del Movimiento Republicano Popular (MRP) por el departamento francés de Meurthe-et-Moselle. Es reelegido en la segunda Constituyente, en junio de 1946, y en las legislativas de noviembre de ese mismo año. El Abbé Pierre emprende numerosas iniciativas en favor de sus electores y trabaja principalmente en cuestiones relativas a la libertad, la paz y la familia.

Además, participa activamente en la Comisión de Defensa Nacional, lo que le hace viajar mucho.

En abril de 1950 abandona el MRP en desacuerdo con la postura del partido tras la sangrienta represión de una huelga en Brest. Se presenta a las elecciones legislativas de 1951 encabezando una lista de independientes, pero pierde su escaño. Esta derrota supone el final de su carrera parlamentaria.

e. Hombre comprometido

El Abbé Pierre fue durante toda su vida «hermano de los pobres y provocador de paz».

Al terminar la guerra, se implica en los movimientos mundialistas y pacifistas y milita por el reconocimiento de la objeción de conciencia.

Además de Emaús, el Abbé Pierre participa en la creación de varias asociaciones en pro de la vivienda, contra la exclusión y contra el hambre y la miseria en el mundo. Su labor consiste en impulsar y dar su apoyo, pero prefiere dejar que se organicen por sí mismas. Algunas de ellas seguirán vinculadas a Emaús y otras se harán independientes.

El Abbé Pierre también dio su respaldo o puso su popularidad al servicio de otras muchas causas: la lucha contra la injusticia, contra el racismo, a favor de la ecología, los derechos humanos, el diálogo entre los pueblos, entre las religiones... Nunca hasta su muerte dejará de indignarse e implicarse en la acción humanitaria.

f. Artista

Henri Grouès practica la pintura y el dibujo desde su adolescencia. En los Capuchinos firma sus obras como «Fray Alegría». En la Asamblea Nacional dibuja por detrás de las hojas. Y es él mismo quien crea el primer logotipo de Emaús.

También es poeta, autor, conferenciante y dramaturgo. Sus tres dramas sagrados son llevados a escena. Muchos de sus textos o intervenciones han sido publicados en varios idiomas, en la mayor parte de los casos a partir de conferencias o entrevistas. Él mismo reconocía tener un talento de orador más que de escritor.

Por otra parte, el Abbé Pierre es un apasionado de la fotografía desde finales de los años 1950. La fotografía le permite conciliar su sensibilidad artística y su pasión por la técnica con su voluntad de dejar un testimonio y transmitir su mensaje.

g. Imagen y legado

La silueta del Abbé Pierre, sus arrebatos de protesta y su carisma lo convierten en un personaje soñado para periodistas, escritores, cineastas,

artistas... y caricaturistas. El Abbé Pierre siempre se desvinculó de ello, pero aceptaba que se utilizara su imagen, con tal de que sirviera para promover las causas por las que luchaba.

En sus despachos desordenados, el Abbé Pierre constituía minuciosamente sus archivos para preparar sus iniciativas y siempre se preocupaba por el devenir de esos documentos. Aún en vida del Abbé Pierre, Emaús Internacional, como su legatario universal, depositó en los Archivos Nacionales del Mundo del Trabajo de Francia cerca de 30 metros de archivos, los archivos de toda una vida. Y su último lugar de retiro, Esteville, se ha convertido en un lugar dedicado a mantener su memoria y alentar a proseguir su obra.

Después de su muerte, el Abbé Pierre sigue preguntándonos: «¿Y los otros?».

3. Las regiones de Emaús

Consultar la información sobre cada región en el documento de la Asamblea General de 1996 «Los orígenes de Emaús Internacional en el mundo», actualizado en octubre de 2014.

También se puede encontrar información sobre varios fundadores de grupos de las distintas regiones en el *Cuaderno* n.º 3, «Emaús Internacional: cuarenta años de solidaridad».

Para obtener información más detallada, consultar también el capítulo 7 del libro *Emmaüs et l'abbé Pierre*, de Axelle Brodriez-Dolino.

4. Textes fondamentaux

La labor de Emaús Internacional se inspira en una serie de textos fundamentales que definen el marco en el que se sitúa toda acción realizada en nombre del movimiento Emaús.

La presentación de estos textos está extraída del documento *Genèse des documents fondamentaux d'Emmaüs International* [Génesis de los documentos fundamentales de Emaús Internacional], redactado por Brigitte Mary en diciembre de 2002.

a. Manifiesto Universal del movimiento Emaús (1969)

Este texto es heredero de un manifiesto utilizado en Francia ya en 1960. También es fruto de intensos intercambios entre el Abbé Pierre y los grupos de Emaús de todo el mundo durante los seis años posteriores al naufragio del Abbé Pierre en el Río de la Plata (1963), así como de la consulta general que se llevó a cabo durante el año y medio anterior a la Asamblea General de mayo de 1969.

El Manifiesto Universal, adoptado en la primera Asamblea Mundial, celebrada

en Berna en 1969, es la referencia política y filosófica del movimiento Emaús: «El presente Manifiesto constituye el fundamento simple y preciso del movimiento EMAÚS». El Manifiesto plasma la «ley» por la que se guía el movimiento, su meta, sus medios y la libertad que le caracteriza, y se fundamenta explícitamente en la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU (1948), en cuya redacción había participado el Abbé Pierre.

b. «Amplitud y límites del compromiso social de Emaús» (1979)

La historia de su redacción nos remite al taller de trabajo de la tercera Asamblea General (1974) dedicado a «Emaús y su compromiso». En las conclusiones de este taller, adjuntas al acta de la Asamblea, podemos leer: «La Asamblea General, ante el hecho de que algunas agrupaciones de Emaús aplican una religión particular o una política de partido, lo cual puede conllevar la explotación de la violencia o algún tipo de adoctrinamiento, considera que sería necesario adoptar una postura firme. [...] En vista de lo anterior, la Asamblea General decide que las agrupaciones, miembros de Emaús Internacional, no deben adoptar ninguna orientación estricta en el plano confesional o político, con el fin de asegurar en su seno la agrupación de todas las buenas voluntades y todas las tendencias, para aplicar los objetivos comunes que aparecen en el Manifiesto de los estatutos de Emaús Internacional».

Estas conclusiones generan polémica en la sesión plenaria, ya que ciertos grupos rechazan la idea de aprobar una moción al respecto o la consideran inaplicable en determinados países. Ante esta situación, los grupos de América Latina, junto con algunos firmantes más, presentan una declaración sobre el mismo tema. Finalmente, la Asamblea General deja en manos de la Comisión Administrativa el examen del problema.

El Comité Ejecutivo redacta un proyecto de documento, titulado «Amplitud y límites del compromiso social de Emaús», que envía para su examen a todas las organizaciones miembros y somete a la Comisión Administrativa, en su reunión de 1976. Las regiones de Sudamérica y Europa del Norte envían sus comentarios. En su reunión de los días 5 y 6 de agosto de 1978, el Comité Ejecutivo modifica el texto y lo somete a la Comisión Administrativa, que lo debate y aprueba en su reunión de 1978.

Este texto es ratificado por la Asamblea General en 1979, dentro de la aprobación de la memoria de actividades de la Comisión Administrativa.

Puntos destacables:

- Este texto va más allá que el Manifiesto Universal a la hora de

precisar el necesario compromiso político del movimiento y de cada uno de sus miembros en la lucha contra la pobreza.

- **El texto reconoce que cada grupo de Emaús puede tomar libremente sus propias decisiones en el plano político, filosófico o religioso.**

c. «Carta de identidad y pertenencia» (1996)

Este documento precisa los derechos y deberes de los grupos. Dentro de los criterios de aceptación, en el punto 5 figura la obligación de que los grupos tiendan a la autosuficiencia viviendo de su trabajo, lo que viene a reforzar uno de los primeros principios plasmados en el Manifiesto.

La aceptación como miembros de Emaús Internacional de grupos que no se autofinancian con actividades productivas genera debate ya en la Comisión Administrativa de 1988 (Verona) y, sobre todo, a partir de la de 1992 (Colonia). En esa reunión, la Comisión Administrativa decide abrir una reflexión más general: estudiar la posibilidad de establecer un estatus especial para determinados grupos con objeto de distinguir entre los grupos «afiliados» y los «asociados» y, de ser necesario, modificar los estatutos para «reconsiderar quizá la situación de aquellos que son miembros actualmente».

En su reunión de Seúl (1988), la Comisión Administrativa reconoce que existen «múltiples vías», pero destaca «el sentido fundamental de la autofinanciación». La Comisión decide no cuestionar la afiliación de los miembros históricos y apuesta por unos «criterios de base, que definirá el conjunto del movimiento Emaús» y unos «criterios locales» que adaptará cada región. Asimismo, de cara a su siguiente reunión, pide a todas las regiones que presenten «los criterios para aceptar o rechazar la afiliación, la asociación o la colaboración». Esta cuestión se aborda en junio de 1994 en una reunión ampliada del Comité Ejecutivo, en la que participan los consejeros continentales y los representantes regionales de Europa.

La Comisión Administrativa, en su reunión de 1994 en Tohouè (Benín), debate dos documentos de trabajo y decide crear varias comisiones, entre ellas una comisión de reflexión política encargada de preparar los textos y el desarrollo de la Asamblea General y una comisión de organización institucional encargada de examinar la forma de organización de los grupos y definir los objetivos comunes para la identidad y la pertenencia. A principios de 1995, el Comité Ejecutivo, encargado de la aplicación de estas decisiones, confía ambas misiones a una única comisión política.

En dos reuniones más de la Comisión Administrativa (la de 1995, en Marly-le-Roi, y la de 1996, en París, antes de la Asamblea General) se mantiene un largo debate para procurar tener en cuenta y conciliar las prácticas de las

distintas regiones.

Tras este debate, en 1996, la Asamblea General vota el texto propuesto por la Comisión Administrativa, con la precisión de que este texto será vigente «hasta la próxima Asamblea General» y de que «podrá revisarse después del trabajo sobre los estatutos». El texto se aprueba con 143 votos a favor, 31 en contra y 4 abstenciones.

d. «Compromisos solidarios» (1996)

Este documento, que recoge «nuestros valores y nuestras respuestas a los retos de la sociedad contemporánea», es fruto de dos jornadas de debate (por regiones, en talleres y por último en plenaria) durante la Asamblea Mundial de 1996, celebrada en la sede de la UNESCO en París.

En la Comisión Administrativa de 1994 se elige como temática central de la Asamblea General de 1996 «Solidarios por la justicia y por el derecho al desarrollo dentro del respeto de las culturas» y se definen cuatro ejes de reflexión:

- ¿Cómo se vive la solidaridad en los grupos Emaús?
- ¿Cómo se vive la solidaridad de los grupos Emaús con el exterior (actividades locales, regionales, internacionales, alianzas, colectivos...)?
- ¿Qué sociedad queremos crear? ¿Cómo luchar contra las causas de la injusticia social, un problema de educación, de cultura y de falta de solidaridad?
- La necesidad de concienciar a la sociedad sobre la situación de los pobres.

Tal como recomienda la Comisión Administrativa en su reunión de 1994, el Comité Ejecutivo encarga a la recién constituida Comisión Política la tarea de preparar los documentos de trabajo para la Asamblea General.

La síntesis de los talleres da lugar al documento «Compromisos solidarios». Las traducciones del documento suscitan algunas cuestiones, que son examinadas en las dos reuniones de la Comisión Administrativa de 1997. En su reunión de 1998, la Comisión encarga a un pequeño grupo que, además de revisar las traducciones, reformule los textos con un estilo más conciso para que los miembros hagan suyo más fácilmente el contenido. La redacción definitiva es aprobada por la Comisión Administrativa por correspondencia, a principios de 1999, y se difunde en la Asamblea General de 1999.

Bibliografía

Fuentes

- Emaús Internacional, Cuaderno n.o 3, «Emaús Internacional: cuarenta años de solidaridad», 2012
- Axelle Brodriez-Dolino, Emmaüs et l'abbé Pierre, París, Presses de Sciences Po, colección «Académique», 2009
- «L'abbé Pierre, 1912-2007. Frère des pauvres, provocateur de paix», dossier de prensa de la exposición, Archives nationales du monde du travail, Roubaix, 2012

Recursos

Español

- [Emaús Internacional, 40 años de solidaridad, Cuaderno nº3, Emaús Internacional, 2012](#)
- Los orígenes de Emaús Internacional en el mundo, Emaús Internacional, AG 1996, actualizado en octubre de 2014

Francés

- [Emmaüs International, 40 ans d'actions solidaires, Bloc-notes n° 3, Emmaüs International, 2012](#)
- Emmaüs et l'Abbé Pierre, Axelle BRODIEZ-DOLINO, SciencesPo. Les Presses, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Collection académique, Paris, 2009
- L'Abbé Pierre, 1912-2007. Frère des pauvres, provocateur de paix, Dossier de presse de l'exposition, Archives nationales du monde du travail, Roubaix, 2012.
- Les origines d'Emmaüs International dans le monde, Emmaüs International AG 1996, actualisé en octobre 2014
- L'abbé Pierre, un homme libre, Christian SADOUX, Le Dauphiné libéré, collection Les patrimoines, 2012 (en français uniquement)
- Les combats de l'abbé Pierre, Denis LEFÈVRE, Paris, Le Cherche-midi, 2011. Traduction en italien.

Inglés

- [Emmaus International, 40 years of action for solidarity, File fact n°3, Emmaus International, 2012](#)
- Emmaus and the Abbé Pierre: An Alternative Model of Enterprise, Charity and Society, Axelle BRODIEZ-DOLINO. Presses de Sciences-Po, 2013
- The origins of Emmaus International in the world, Emmaus International, GA 1996, up-to-date October



Taller de formación 2 EMAÚS EN NUESTROS DÍAS



Tema

La realidad del movimiento Emaús Internacional hoy día: los grupos, las regiones, las orientaciones y la actualidad a nivel internacional.

Objetivos

Objetivo general

Conocer bien el movimiento, en su unidad y su diversidad.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- serán capaces de presentar Emaús Internacional en unas pocas frases;
- podrán ofrecer cifras y datos clave;
- podrán explicar la realidad de cada región y la actualidad del movimiento;
- conocerán los ámbitos y espacios en los que se pueden implicar los grupos.

Características

Duración

Entre 3 horas y 3 horas y media.

Participantes

De 15 a 20 participantes.

Métodos

Apoyándose en lo que los participantes saben ya, enriquecer su visión del movimiento. Utilizar documentos de presentación de Emaús Internacional, así como fotos y vídeos que muestren la actividad de los grupos en diferentes partes del mundo.

Documentos pedagógicos

Sobre Emaús Internacional

- La memoria anual de Emaús Internacional (usar la más reciente, preparando una copia para cada participante);
- la presentación *Emaús Internacional, presentación general*: se utilizarán algunas diapositivas durante el taller;
- el documento de comunicación *Texto de presentación de Emaús Internacional* (en 180 y 70 palabras);
- el logotipo de Emaús Internacional y el eslogan «Provocadores del cambio» (¿por qué esta decisión?);
- el mapa del mundo de Emaús Internacional (para proyectarlo o colgarlo);
- las memorias de actividades de las diferentes regiones (redactadas cada año con ocasión de la reunión del Consejo de Administración de Emaús Internacional);
- los vídeos de presentación de los grupos miembros (de África y Asia; los de otras regiones están por venir);
- todo documento producido recientemente por las organizaciones regionales (presentaciones, planes de acción...);
- Las resoluciones y otros documentos salientes de la última Asamblea Mundial de Emaús Internacional.

Recursos humanos

Un facilitador que conozca bien el movimiento, sobre todo sus cuatro regiones.

Material

- Ordenador y videoprojector;
- 4 cartulinas grandes (en formato de pizarra de papel o A1);
- rotuladores de colores (al menos uno por participante);
- folios en blanco y bolígrafos.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Contenido:

Presentación del taller y de sus objetivos

Explicar que, puesto que los participantes son miembros de Emaús Internacional, nos vamos a basar en sus conocimientos para dibujar juntos un panorama de lo que es Emaús Internacional hoy en día.

Indicaciones para el

facilitador:

Como apoyo, se podrán proyectar algunas diapositivas de la presentación llamada *Emaús Internacional, presentación general*.

Duración: 30 min

Contenido:

¿Qué es Emaús Internacional?

EJERCICIO

- Dividir a los participantes en equipos de 3
- Cada equipo dispone de un bolígrafo (y sólo uno) y un folio, y debe redactar un texto que presente Emaús Internacional en 100 palabras. Dar 15 min.
- Cada equipo lee su texto.
- Proyectar el documento Texto de presentación de Emaús Internacional (en 180 y 70 palabras).
- El facilitador completa con un comentario sobre las dos vertientes de la acción de Emaús desde sus orígenes, actuar y denunciar, subrayando que esto es tarea de todos, desde el nivel local hasta el internacional, y sobre el papel de Emaús Internacional como heredero universal del Abbé Pierre.

Indicaciones para el

facilitador:

Aclarar que 100 palabras es lo ideal, pero que pueden escribir 90 ó 110.

Duración: 15 min

Contenido:

Datos y cifras del movimiento

JUEGO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Realizar un juego de preguntas y respuestas entre todos. Se puede jugar de manera individual o por equipos (los mismos de la actividad anterior, por ejemplo).

Tras la pregunta nº 2 se podrá mostrar el mapa de Emaús Internacional.

Indicaciones para el

facilitador:

Si se juega por equipos, dar a cada equipo algún objeto que levantar o hacer sonar cuando tengan la respuesta.

*Referencia a los contenidos:
apartado 2, Mapa de Emaús
Internacional*

Duración: 40 min.

Diversidad de grupos y actividades

Contenido:

- Hacer una lluvia de ideas rápida, entre todos, sobre las diferentes denominaciones de los grupos de Emaús en el mundo y su diversidad geográfica y cultural.
Anotar lo dicho en la pizarra, completándolo, y añadir unas palabras sobre las denominaciones de las organizaciones miembros de EI.
- Hacer a continuación dos grupos.

Grupo 1: deberán hacer una lista de todas las actividades generadoras de ingresos que conozcan (y, en los casos de actividades poco extendidas, decir qué grupos las practican) y organizarlas para presentarlas luego. Deberán nombrar un portavoz.

Grupo 2: deberán hacer una lista de todas las actividades sociales que conozcan (y, en los casos de actividades poco extendidas, decir qué grupos las practican) y organizarlas para presentarlas luego. Deberán nombrar un portavoz.

- En plenaria, cada portavoz presenta las actividades de los grupos (generadoras de ingresos o sociales) y el facilitador completa la lista. Este añade también que, en la línea de sus actividades sociales, muchos grupos también llevan a cabo actividades de denuncia e incidencia política.

Indicaciones para el

facilitador:

Se pueden proyectar fotos de actividades tomadas de la presentación de diapositivas Emaús Internacional, presentación general (diapositivas nº 12, 13, 14, 16 y 17).

Como conclusión, subrayar que cada actividad se adapta a las necesidades y los recursos de cada lugar (recursos naturales, materiales y humanos).

Referencia a los contenidos:
apartados 3.a, 3.b y 3.c

Duración: 50 min.

Las 4 regiones de Emaús

Contenido:

- Hacer 4 grupos, asignando una región a cada uno. Asegurarse de que no haya ningún participante en el grupo procedente de la región que se asigne al grupo.
- Se distribuye a cada grupo documentos sobre la región que debe trabajar: la memoria anual de Emaús Internacional, la memoria de actividades regional y cualquier otro documento producido recientemente por o sobre las regiones (planes de acción, presentaciones...).
- Cada grupo tiene 20 minutos para preparar una presentación de la región.
- Luego se procede a cada presentación, que podrá ser completada por participantes procedentes de la región presentada o por el facilitador.

OPTATIVO

Se puede ofrecer una visión general de la realidad de las regiones proyectando dos vídeos de grupos de Emaús procedentes de diferentes regiones (actualmente existen vídeo sobre Asia y África).

También se puede profundizar en una región, por ejemplo la región en la que se realiza el taller. Para ello se puede pedir a un delegado de la misma que venga a presentar la región, con sus bazas y los retos a los que se enfrenta (insistir en estos dos puntos).

Indicaciones para el

facilitador:

Se trata de que no haya ningún africano que trabaje sobre África, por ejemplo. Dirigir hacia cada región a los participantes que hablen la lengua de dicha región (hispanohablantes hacia América, anglófonos hacia Asia...).

Si estamos ante un grupo procedente de una sola región, repartir las tareas arbitrariamente.

Si interviene una persona diferente al facilitador, su presentación tiene que estar muy bien preparada y delimitada.

*Referencia a los contenidos:
apartado 4 + actualidad
de las regiones (que habrá
que recopilar previamente).
Vídeos de presentación de los
grupos de Emaús*

Duración: 20 min.

Contenido:

Actualidad de Emaús Internacional

Ecos de la última Asamblea Mundial

Pedir a los participantes que asistieron a la última AM que comenten un poco:

- presentación y participantes;
- temas tratados;
- resoluciones;
- lo que los marcó y las conclusiones que sacan.

El facilitador completa lo dicho proyectando las recomendaciones (y otros textos) que emanaron de la Asamblea y ampliando (contexto, factores, consecuencias, aplicación...).

Últimos eventos clave organizados por Emaús Internacional

Pedir a los participantes que nombren los eventos importantes, recientes o próximos, organizados por Emaús Internacional. Los participantes que los conozcan pueden presentarlos, completando el facilitador con el contexto y cómo participar en ellos.

Indicaciones para el

facilitador:

Referencia a los contenidos: apartado 5 + (contenidos que habrá que actualizar cada vez que se realice el taller)

Para esta secuencia, el facilitador se informará previamente sobre los documentos que emanaron de la última AM y la actualidad del movimiento. También se podrá enriquecer el taller con la intervención de un delegado o un miembro de la SIE sobre este último punto.

Duración: 30 min.

Contenido:

Espacios de participación e implicación

Utilizar los 4 equipos anteriores.

- Pedir a cada uno que presente gráficamente las maneras en que un grupo puede participar en Emaús Internacional.
- Dar 15 min.
- Cada equipo presenta su dibujo o esquema.
- El facilitador completa lo dicho y proyecta la diapositiva correspondiente.
- Explicar la diferencia entre las acciones solidarias y los programas de acción y denuncia política, así como su financiación.

Indicaciones para el

facilitador:

Realizar un pequeño juego con las preguntas siguientes:

¿Qué grupos pagan la cuota? ¿Qué grupos participan en la venta anual?

Referencia a los contenidos:
apartado 6

Dar a cada equipo una hoja grande (de cartulina o de pizarra de papel) y un juego de rotuladores de colores.

- Diapositiva 27

Duración: 5 min.

Contenido:

Conclusión

Concluir el taller invitando a los participantes a que animen a sus propios grupos a participar en la dimensión internacional de Emaús y a dar a conocer en su entorno las posibilidades que existen para que cada cual se implique.

Contenidos

[En anexo se incluye buena parte de los contenidos, que habrá que actualizar regularmente.]



1. Emaús Internacional: presentación

[Atención: no olvidemos actualizar los datos según la última memoria de actividades.]

a. Emaús Internacional en 180 palabras

Emaús Internacional es un movimiento de solidaridad creado por el Abbé Pierre en 1971, de carácter laico, que lucha **contra la pobreza y la exclusión**. Sus **338 asociaciones**, repartidas en **37 países** de cuatro continentes, comparten valores como **la solidaridad, la humanidad y la justicia**, en contextos sociales, económicos y políticos muy variados. Todas ellas tienen un mismo objetivo: **ofrecer a los más desfavorecidos de la sociedad la oportunidad de volver a decidir por sí mismos** y demostrar que un mundo más justo es posible. Además, Emaús Internacional coordina las **iniciativas colectivas** de sus asociaciones, que se organizan en torno a **seis programas de trabajo e incidencia política**: el acceso al agua, a la salud y a la educación, la promoción de unas finanzas éticas, la lucha contra la trata de personas y la defensa de los derechos de los migrantes. El movimiento internacional coordina también las **iniciativas de solidaridad entre sus asociaciones**, que se basan en la idea de compartir la riqueza humana, material y económica.

Emaús Internacional, legatario universal del Abbé Pierre, defiende en todo el mundo «**la voz de los sin voz**».

b. Emaús Internacional en 70 palabras

Emaús Internacional está formado por **338 organizaciones miembros que trabajan en 37 países** de África, América, Asia y Europa, con un doble objetivo: **a escala local**, luchar por el acceso de todas las personas a los derechos humanos fundamentales mediante la realización de actividades

económicas con los más excluidos de la sociedad. **A escala internacional**, demostrar por medio de **iniciativas colectivas** que existen **alternativas creíbles** a las situaciones de injusticia.

c. Los dos principios de Emaús: actuar y denunciar

Actuar y denunciar son las dos líneas de actuación características, complementarias y estrechamente ligadas, que aún hoy definen y explican el movimiento de manera sencilla. Estos ejes están presentes desde el comienzo (cuando el Abbé Pierre le dice a Georges «Ayúdame a ayudar» y en el Llamamiento del 1 de febrero de 1954: «¡Ayuda, amigos!») y también están fijados en el Manifiesto Universal, en el punto 6: «Todos los demás medios que provoquen el despertar de las conciencias y el desafío deben también emplearse para servir y hacer servir en primer lugar a los que más sufren, compartiendo sus dificultades y sus luchas —privadas y cívicas— hasta la destrucción de las causas de toda miseria».

Estos principios de acción se expresan de manera más clara aún en *Amplitud y límites del compromiso social de Emaús* (documento adoptado en 1979), en los puntos II.1 y II.2:

«Emaús, en su calidad de Movimiento, además de ser **«el preliminar y el complemento de toda lucha por la justicia»**, está comprometido con los más débiles; su misión consiste no solamente en socorrerlos en casos de urgencia, sino también en ayudar a que puedan ellos mismos reivindicar sus justos derechos, es decir, poder hacer oír **«su propia voz»**».

Este compromiso significa implícitamente que Emaús se encuentra y permanece en conflicto con todos aquéllos que, consciente o inconscientemente, son causantes de la miseria, especialmente a través de las diversas dominaciones nacionales o internacionales».

Y se expresan igualmente en *Compromisos solidarios*, documento adoptado en 1996, especialmente en el capítulo titulado «Los retos de hoy».

Actuar

En sus inicios, la primera comunidad de Emaús vive con medios muy modestos, y con a la asignación que recibía el Abbé Pierre como diputado financia la construcción de viviendas de emergencia. A finales de 1951, el Abbé Pierre deja de ser diputado. Entonces, para que la comunidad pueda sobrevivir y proseguir su acción social, los compañeros de Emaús, que se

llamaban a sí mismos «constructores y posaderos», deciden hacerse traperos. Y esta sigue siendo la comuna vertebral del trabajo de Emaús. Vivimos de nuestro trabajo, que es la base de nuestra independencia, y compartimos el fruto de este con aquellos que sufren más que nosotros.

Denunciar

Luchar contra la pobreza y sus causas:

«Ante todo sufrimiento humano, en la medida de tus posibilidades, empléate no solo en aliviarlo urgentemente sino también en luchar contra sus causas y no solo en luchar contra sus causas sino también en aliviarlo urgentemente» (frase que se atribuye al Abbé Pierre, extraída de las «Reglas de convivencia de los compañeros de Emaús», de los principios de Emaús).

Dicho de otro modo, no basta con trabajar para aliviar la pobreza del día a día. Luchar contra las causas de la pobreza significa intervenir políticamente de forma colectiva en la búsqueda de justicia social, reivindicando sin cesar los derechos fundamentales de la persona. El invierno de 1954 constituye un hito de referencia en las prácticas de incidencia política del movimiento Emaús.

d. Emaús Internacional, heredero universal del Abbé Pierre

En su calidad de heredero universal del Abbé Pierre, Emaús Internacional es el garante de su memoria, y recibe los derechos de autor de sus obras, así como los legados y testamentos de los cuales él fuese beneficiario.

En su tarea de salvaguardar la memoria del Abbé Pierre, Emaús Internacional conserva sus archivos en los Archivos Nacionales del Mundo del Trabajo franceses. También se ha diseñado una exposición en Esteville (Francia) junto con el Centro Abbé Pierre-Emaús, se publican libros regularmente y se ha creado una solicitud para incluir dichos archivos en el Registro de la Memoria del Mundo de la UNESCO.

JUEGO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

2. Datos y cifras del movimiento

Las respuestas se encuentran en anexo, pues deben actualizarse regularmente.

1. ¿Cuántos grupos miembros de Emaús Internacional hay?
2. ¿En cuantos países se encuentran repartidos esos grupos?
3. ¿Cuáles son los programas de acción política y denuncia?
4. En cada programa de acción y denuncia política, citar cuál es el proyecto piloto y, si es posible, dónde se ubica geográficamente.
5. Citar cuatro países en los que haya un solo grupo.
6. ¿Cuál es la región que tiene 28 grupos en 8 países?
7. ¿Cuáles son los cuatro países de la región de Asia?
8. ¿En qué país el número de grupos aumentó en un 666 % en 10 años?
9. ¿Cuántos grupos efectuaron la venta solidaria el año pasado?
10. ¿De cuánto es el presupuesto anual de Emaús Internacional (en euros)?
11. ¿De dónde provienen los ingresos de Emaús Internacional?

3. Diversidad de grupos y actividades

Hay fotografías de diversas actividades en las diapositivas nº 12, 13, 14, 16 y 17 de la presentación de diapositivas llamada *Emaús Internacional, presentación general*.

a. Diversidad de estructuras y denominaciones

En las diferentes partes del mundo, los grupos de Emaús adoptan multitud de formas: comunidades de trabajo, comunidades «de vida», grupos de «amigos de Emaús», fundaciones, empresas o estructuras de inserción... ¿Qué términos utilizar?

Desde el punto de vista de los estatutos, el único término correcto para designar a los miembros de Emaús Internacional es «organización miembro», pues subraya un aspecto esencial: estas organizaciones existen a efectos jurídicos (sea cual sea la forma), ya que están registradas legalmente.

Sin embargo, a menudo no se utiliza este término y se prefiere la palabra «grupo». Desde hace tiempo, de hecho, la palabra que se ha consolidado en el lenguaje de la mayoría para hablar de las organizaciones miembros es «grupo».

Los miembros de Emaús Internacional, además, tienen estatus jurídicos

diversos, que varían de un país a otro: asociación sin ánimo de lucro, asociación civil, fundación, cooperativas de diversos tipos, sociedad anónima de viviendas sociales, society, charity, etc.

b. Diversidad cultural y geográfica

- Diversidad geográfica: gran densidad de grupos en Europa, frente a solo siete grupos en Asia.
- Diversidad de personas implicadas en el movimiento: según los países y grupos encontraremos compañeros y compañeras, trabajadores en proceso de inserción, voluntarios a nivel local e internacional, simples afiliados a la asociación, administradores, cargos electos, responsables (de grupos) asalariados, jóvenes que realizan servicios cívicos, personas en prácticas, personas cumpliendo penas alternativas a la prisión, personas que realizan trabajos de interés público o empleados de las secretarías (nacionales, regionales e internacional).
- Diversidad cultural e histórica.
- Diversidad de contextos: geográfico, social, político, económico, cultural, lingüístico, religioso o filosófico.
- Diversidad de actividades: actividades generadoras de ingresos, actividades sociales o acción política.
- Diversidad en la manera de expresar la solidaridad: implicación económica, implicación humana, intercambio de conocimientos...

c. Las actividades generadoras de ingresos

Recuperación	Producción	Servicios	Agricultura
Recogida de artículos usados	Carpintería	Comercio	Horticultura
Recogida de materiales	Ladrillos	Microcrédito	Agricultura (ecológica o no)
Clasificación de materiales	Construcción	Cibercafés	Aceite de palma
Reparación	Herrería	Redacción	Compost
Reciclaje	Jabones	Radio local	Piscicultura
Salas de venta / bazares / rastros	Costura	Mecánica	Cría de aves, conejos, cerdos...
...	Tejeduría	Molino de harina	Apicultura
	Imprenta	Limpieza de fosas sépticas	Lechería
	Panadería	Recogida de basuras	...
	Quesería	Jardinería	
	Motores eólicos	Mudanzas	
	Bisutería / artesanía	...	
	Arte		
	...		

Hay una actividad que se practica casi de manera universal:

- recogida de material en todas sus formas / venta de objetos de segunda mano.

Otras actividades muy extendidas también:

- agricultura, horticultura y ganadería;
- costura;
- comercio y servicios a bajo coste: tiendas de comestibles solidarias y sociales, farmacia, secretaría solidaria, cibercafés;
- apoyo al pequeño comercio (por ejemplo, venta de fardos procedentes de los contenedores a personas muy pobres para proveer a un pequeño comercio, como en Emaús Pahou y Tohoué, en Benín);
- comercio justo y solidario: producción destinada al comercio justo (por ejemplo en TARA Projects y Thanapara, en la India) y venta de productos procedentes del comercio justo (como en Nevers, Autun o Saint-Étienne, en Francia).

Otras son más innovadoras o menos comunes, como la producción de energía eólica en Madagascar o la fábrica de tapices de la Comunidad de Trabajo, en Montevideo (Uruguay).

d. Las actividades sociales

Sensibilización Prevención	Educación Formación	Ayuda material y económica	Apoyo
Derechos fundamentales	Escuela	Bancos de alimentos	Atención a las personas que viven en la calle
Violencia contra la mujer	Educación informal	Ayuda de emergencia	Trabajo con presos
VIH/sida	Apoyo escolar	Alojamiento	Trabajo con toxicómanos
Educación para la salud y sobre salud	Alfabetización	Microcréditos	Ayuda ante el endeudamiento
reproductiva	Costura	Adelantos sin intereses	excesivo
Medio ambiente	Informática	Comercio y servicios a bajo coste	Asistencia jurídica
Acogida y apoyo a los migrantes	Construcción	Nuevas tecnologías	Inserción mediante el trabajo
Lucha contra el tráfico de seres humanos (Bosnia- Herzegovina o AFA, en Benín)	Herrería	...	Seguimiento médico, social y psicológico
...	Mecánica		...
	Artesanía		
	Agricultura		
	Permiso de conducción		
	...		

4. Las cuatro regiones de Emaús

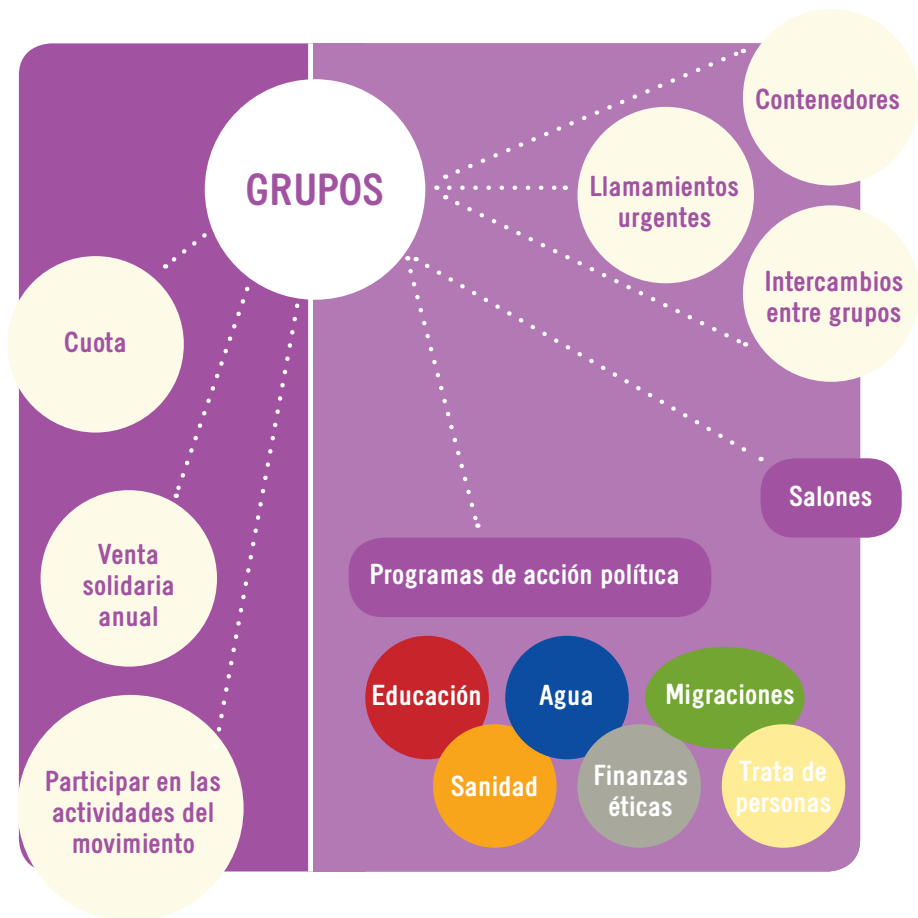
[Las fichas de síntesis de cada región se encuentran en anexo.]

5. Actualidad del movimiento

[En anexo igualmente.]

6. Espacios de participación e implicación para los grupos

Afiliación a Emaús Internacional



Este esquema resume las iniciativas en las que pueden implicarse los grupos que pertenecen al movimiento.

Está dividido entre los compromisos mínimos obligatorios, es decir, los que estipulan los estatutos, y las otras posibilidades de implicación, voluntaria, ya sea en materia de solidaridad o de acción política. No todas las contribuciones tienen la misma envergadura, sino que dependen de la capacidad de los grupos, así como de su nivel de compromiso con el movimiento.

a. Compromisos estatutarios

Cuota anual:

- El 1,5% de los ingresos relacionados con la actividad económica (impuestos no incluidos y sin contar las donaciones y subvenciones) en el caso de los grupos que realizan una actividad económica. [Insistir en que se habla de ingresos, no de beneficios.]
- El 5‰ (por mil) del presupuesto de funcionamiento, en el caso de los grupos miembros que realizan exclusivamente una actividad social (financiada exclusivamente mediante donaciones o subvenciones).

[Insistir en el principio de que se trata de un porcentaje, una cuestión proporcional, y no de una cantidad fija, pues se busca la igualdad y justicia entre los grupos.]

Venta solidaria anual local:

Sirve para financiar las actividades de solidaridad de dos tipos:

- Solicitud individual de un grupo para responder a una necesidad local.
- Proyectos regionales que requieren apoyo económico.

[Dejar claro que se trata de un signo de pertenencia a Emaús Internacional y que sus beneficios se destinan únicamente a las actividades de solidaridad coordinadas por Emaús Internacional.]

Participación en las actividades del movimiento:

- Cada grupo debe participar en la Asamblea Mundial o, al menos, y excepcionalmente, delegar su derecho a voto. Cada grupo debe participar igualmente en la Asamblea Regional y en la asamblea de la organización nacional, si esta existe.
- Ser miembro de Emaús Internacional implica cumplir una serie de criterios de actuación, objetivos y posicionamiento político.
- Gracias a esto, los grupos son miembros de una red muy particular, que extiende la solidaridad a escala internacional y cuenta con la baza de su número y de su nombre.
- También implica que hay que movilizarse para dar vida a Emaús Internacional mediante la implicación de las personas. Esta vida se traduce en intercambiar experiencias e ideas, participar en las Asambleas e implicarse en las orientaciones y en la toma de decisiones. Representa el alma de la red. En el caso de algunas personas, se trata de una implicación personal muy fuerte, como es el caso de aquellas personas que aceptan las responsabilidades de representantes electos en los distintos órganos o en los grupos de trabajo (Consejos Mundiales, comité de valores...).

b. Las actividades de «solidaridad» y los «programas de acción y denuncia política»

No nos equivoquemos. Independientemente de si hablamos de iniciativas «solidarias» o «políticas», siempre se trata de solidaridad con los que más sufren. Por otro lado, todas las iniciativas, ya sean de solidaridad o se lleven a cabo en el marco de los programas de acción y denuncia política, deben contribuir al objetivo general (y fundamental) de «cambio social en favor de la justicia». Entonces, ¿cuál es la diferencia?

Actividades de solidaridad: ACTUAR

- Apoyo a proyectos individuales, puntuales, en general de dimensión local.
- Voluntad de actuar localmente para mejorar la situación del grupo y mejorar las actividades de solidaridad local.

Programas de acción y denuncia política: ACTUAR Y DENUNCIAR

- Elaborar y defender un mensaje político colectivo a partir de las actividades concretas que llevan a cabo los grupos en sus contextos locales.
- Aspiración de cambiar la sociedad a escala internacional.

Las llamadas actividades de solidaridad son aquellas que apoyan proyectos «individuales» y «puntuales» de los grupos con otros grupos. Algunos ejemplos de estas actividades son el envío de contenedores o la asignación de fondos para la compra de un camión (Emaús Pereira, Colombia) o para reforzar las acciones sociales de un grupo.

También podemos citar los proyectos que presentan las regiones de Emaús como programas entre grupos. Las regiones presentan los proyectos de sus grupos y, a continuación, reparten entre estos grupos los fondos asignados por el movimiento. Por último, dentro de la solidaridad está también la respuesta a las catástrofes naturales, conflictos y situaciones de emergencia que surgen en todo el mundo: tsunamis, incendios, etc.

Programas de acción y denuncia política: en cada programa se elabora y difunde un mensaje político (denuncia pública) al tiempo que se lleva a cabo un proyecto piloto «concreto» en el que se invita a implicarse a todo el movimiento (por ejemplo: Nokoué). Gracias a los programas de acción y denuncia política los grupos pueden actuar más allá de su propia realidad y ampliar las formas de acción a escala internacional, uniéndose en torno a unos objetivos comunes. Estos programas animan a los grupos y a las regiones a trabajar y reflexionar juntos (por ejemplo: para crear las mutuas de salud, que constituyen una experiencia compartida entre África y Asia). La iniciativa concreta sirve de base y da legitimidad a la labor de incidencia política.

c. Cómo se financian las actividades de solidaridad y los programas de acción y denuncia política

Las iniciativas solidarias se financian mediante los beneficios de la venta anual que cada grupo tiene la obligación de realizar. La ayuda de emergencia se financia gracias a un fondo de emergencias (para poder responder rápidamente); a veces se solicitan contribuciones a los grupos para alimentarlo o si la ayuda requerida es cuantiosa.

Los programas de acción y denuncia política se financian de la manera siguiente: una parte de las cuotas anuales, la contribución voluntaria de los grupos implicados en programas específicos (por ejemplo: finanzas éticas, Nokoué, etc.), los salones regionales organizados por determinados grupos (de forma voluntaria) y, por último, subvenciones de colaboradores externos (San Zeno, la Unión Europea...).

Bibliografía

Fuentes

- Memorias anuales de Emaús Internacional (2011, 2012 y 2013)
- *Emaús Internacional, presentación general*, presentación de diapositivas y comentarios,
Emaús Internacional

Recursos

- [Memoria anual de Emaús Internacional \(la más reciente\)](#)

Emaús Internacional, presentación general, presentación de diapositivas y comentarios

- [Los vídeos de presentación de los grupos miembros \(de África y Asia; los de otras regiones están por venir\)](#)



Taller de formación 3 ÓRGANOS DE EMAÚS INTERNACIONAL



Tema

La identidad y el funcionamiento del movimiento a través de sus instancias y del proceso de descentralización.

Objetivos

Objetivo general

Conocer bien el funcionamiento del movimiento y de sus diversas instancias.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- serán capaces de explicar cómo funciona Emaús Internacional;
- podrán presentar las diferentes instancias del movimiento: órganos, estructuras descentralizadas, cargos electos, grupos de trabajo;
- comprenderán la descentralización y el reparto de competencias que deriva de esta.

Características

Duración

3 horas y media.

Participantes

Este taller está pensado en particular para formar a cargos electos y responsables de grupos. Unos 20 participantes.

Métodos

El aprendizaje o la ampliación de conocimientos se basará en las nociones previas que los participantes tengan, y que se completarán con las aportaciones del facilitador y de diferentes documentos.

Algunos esquemas ayudarán también a comprender el funcionamiento de las instancias del movimiento.

Documentos pedagógicos

- Los estatutos y el reglamento interno de Emaús Internacional (un ejemplar por participante);
- las guías que presentan los órganos y los cargos de responsabilidad que existen dentro de Emaús Internacional: el Consejo de Administración y sus miembros (presidente, consejeros de Emaús Internacional), el Comité Ejecutivo (y los diferentes cargos dentro de él), el Comité de Sabios y los grupos de trabajo del Consejo de Administración (consejeros mundiales);
- las diapositivas correspondientes al taller (*Module1_Atelier3_FonctionnementEI_DIAPO*).

Recursos humanos

Un facilitador que conozca bien los diferentes órganos y grupos de trabajo de Emaús Internacional, así como el funcionamiento global del movimiento, en los niveles internacional, regional y nacional.

Material

- Una pizarra blanca o una pizarra de papel;
- rotuladores de colores (tantos como participantes);
- un ordenador, un videoprojector y una pantalla;
- unas 10 hojas de pizarra de papel o cartulinas blancas grandes.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Contenido:

Presentación del taller y de sus objetivos

Precisar que es un taller bastante técnico, dirigido expresamente a los delegados y responsables de grupos de Emaús, para que puedan conocer en profundidad el funcionamiento del movimiento.

Duración: 45 min

Contenido:

Emaús Internacional: identidad y composición

Comenzar preguntando a los participantes por qué textos y elementos se rige Emaús Internacional.

Escribir las respuestas en la pizarra y completarlas si hiciese falta.

- Presentar Emaús Internacional como organización internacional.
- Pedir a los participantes que hagan equipos de 2 o de 3 (no más de 8 equipos) y que describan en unas frases la finalidad de Emaús Internacional (dar 10 min. máximo).
- Poner en común sus frases, que completará el facilitador a partir del texto inspirado en los estatutos de Emaús Internacional.
- Por último, pedir a los participantes que escriban en tarjetas adhesivas (tipo post-it) las diferentes partes que componen Emaús Internacional.

La idea es que traigan a colación los diferentes niveles (grupos –esto es, el nivel local–, organizaciones nacionales, org. regionales y el nivel internacional) y los distintos órganos y grupos de trabajo.

El facilitador recoge las tarjetas y las va colocando en la pizarra de manera que pueda luego realizar el esquema de los círculos concéntricos.

A continuación, se proyecta la diapositiva 1 («Composición de Emaús Internacional»).

Indicaciones para el

facilitador:

Estatutos, reglamento interno, decisiones (mociones, resoluciones, declaraciones finales...) de la asamblea general (conocida como «Asamblea Mundial»), decisiones (fundamentalmente, mociones) del Consejo de Administración, decisiones del Comité Ejecutivo y recomendaciones del Comité de Sabios.

En este momento se podrá entregar una copia de los estatutos y del reglamento interno de Emaús Internacional a cada participante y aprovechar la ocasión para comentar que los estatutos y el reglamento interno tienen el mismo valor, así como analizar su estructura específica (que alterna fragmentos de los estatutos con fragmentos del reglamento interno).

*Référence Contenidos
apartados 1.a, 1.b, 1.c*

Duración: 1 hora

Funcionamiento de Emaús Internacional

Contenido:

- Dividir el grupo en 4 equipos. Dar a cada uno una hoja grande o cartulina y rotuladores de colores.
- Pedir a dos equipos que representen con un esquema el funcionamiento de Emaús Internacional (centrándose en el nivel internacional) y a los otros dos que representen con un esquema el funcionamiento de una organización regional.

Dar 20 minutos.

- En común, cada equipo presenta su esquema: primero los dos sobre el nivel internacional y luego los dos sobre el nivel regional.
- El facilitador corrige los posibles errores, pero sin entrar en muchos detalles de momento.
- Proyectar a continuación las dos diapositivas correspondientes y explicar el funcionamiento a nivel internacional y a nivel regional.
- Los participantes pueden intervenir para precisar algún aspecto o plantear dudas.

Indicaciones para el

facilitador:

No olvidemos que puede haber diferencias de funcionamiento entre las organizaciones regionales (por ejemplo, que el presidente de la organización regional sea consejero de Emaús Internacional o no). Los equipos podrán puntualizar todo esto, en beneficio de los conocimientos del facilitador.

*Referencia a los contenidos:
apartados 2*

- Diapositivas 2 et 3

Duración: 1 hora 15 min.

Los órganos y grupos de trabajo de Emaús Internacional

Contenido:

- Volver a los 4 equipos de antes y encargarles a cada uno que trabaje sobre los siguientes órganos y grupos de trabajo:
 - Asamblea General + Comité de Sabios
 - Consejo de Administración + presidente de Emaús Internacional
 - Comité Ejecutivo
 - grupos de trabajo: Consejos Mundiales

Repartir nuevas hojas y rotuladores. Cada equipo tiene 20 minutos para preparar la presentación del órgano o grupo de trabajo asignado.

- En común, cada equipo presenta su trabajo y el facilitador va completando la información con ayuda de los contenidos del taller. Estimar unos 10 min. por equipo.

Asegurarse de que los participantes hayan comprendido bien el papel y la responsabilidad de cada órgano o grupo de trabajo.

- Para terminar se presentará la Secretaría Internacional, con sus diferentes ámbitos de acción, y las secretarías regionales. Proyectar el organigrama de las secretarías.

Indicaciones para el facilitador:

Aclarar que no se habla de instancias y que los órganos de Emaús Internacional, según sus estatutos, son:

- la Asamblea General;
- el Consejo de Administración;
- el Comité Ejecutivo;
- el Comité de Sabios.

Indicar que los Consejos Mundiales constituyen grupos de trabajo.

Para este ejercicio los participantes pueden apoyarse en los estatutos y el reglamento interno. Corresponde al facilitador ver si los necesitan o si pueden hacerlo solos.

*Referencia a los contenidos:
apartados 3, 4, 5*

- Diapositiva 4

Duración: 20 min.

La descentralización

Contenido:

- Empezar explicando la definición de descentralización y cómo se aplica en Emaús desde la Asamblea General Extraordinaria que se celebró en 2003 en Uagadugú.
- Comentar que, tras haber visto las funciones y competencias del nivel internacional, nos corresponde ahora estudiar las de los otros niveles del movimiento y conocer cómo se garantiza la coherencia entre todas ellas.
- Dibujar tres columnas en la pizarra: nivel regional, nivel nacional y nivel de los grupos.
- Hacer una lluvia de ideas en común para empezar a rellenar las columnas con las funciones de cada nivel. Tras unas 15 ideas, el facilitador completará la lista (que es larga, sobre todo en el caso de las organizaciones regionales).

*Referencia a los contenidos:
apartados 6, 6b*

Duración: 5 min.

Conclusión

Contenido:

Terminar el taller invitando a los participantes a profundizar en sus conocimientos sobre el movimiento, pues si conocemos bien los engranajes y procedimientos, nuestra participación tendrá más peso y podremos mantener un mejor control sobre las decisiones que se toman en los distintos niveles de Emaús.



Contenidos

1. Emaús Internacional: identidad y composición

a. Una organización internacional

En 1971 se constituye Emaús Internacional durante la segunda Asamblea General del movimiento Emaús, celebrada en Montreal, del 2 al 4 de julio de 1971. En esta misma Asamblea se aprueban los primeros estatutos de Emaús Internacional como una asociación internacional convencional, no gubernamental y sin ánimo de lucro.

En 1983 se reconoce en Francia a Emaús Internacional como una asociación sin ánimo de lucro, regida por la ley francesa del 1 de julio de 1901.

En noviembre de 2003 se modifican por tercera vez los estatutos en la Asamblea General Extraordinaria celebrada en Uagadugú (Burkina Faso).

En octubre de 2007 la Asamblea General Ordinaria celebrada en Sarajevo (Bosnia-Herzegovina) ratifica el reglamento interno de Emaús Internacional y acepta el testamento del Abbé Pierre, por el que este había nombrado a Emaús Internacional legatario universal.

En abril de 2012 la Asamblea General Extraordinaria celebrada en Anglet (Francia) introduce varias modificaciones en los estatutos: esencialmente, se completa la finalidad que persigue Emaús Internacional, de modo que pueda desempeñar su función en calidad de heredera universal del Abbé Pierre.

b. Finalidad de Emaús Internacional

[El texto que figura a continuación se ha extraído de los estatutos de Emaús Internacional.]

Artículo 1

«Emaús Internacional [...] es el único movimiento y organismo internacional de Emaús reconocido por el Abbé Pierre para proseguir la actividad empezada en 1949».

Artículo 3

«Emaús Internacional tiene por finalidad:

- servir de órgano de enlace y ayuda mutua entre los miembros a través del mundo, respetando al mismo tiempo sus personalidades respectivas

y su autonomía propia;

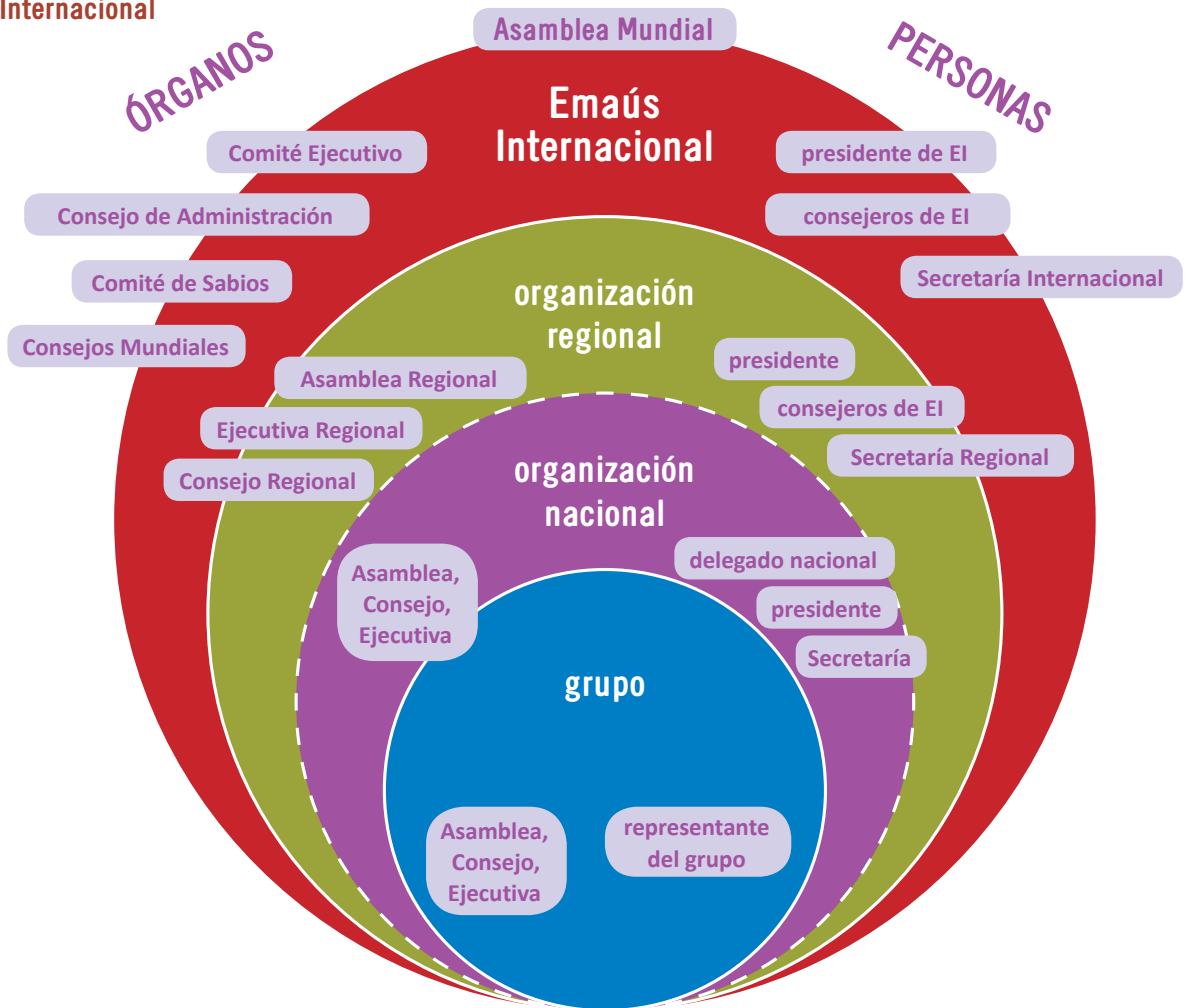
- reforzar y salvaguardar la identidad de Emaús;
- contribuir a y velar por que la actividad de los miembros esté en conformidad con el Manifiesto;
- en su calidad de heredera universal del Abbé Pierre, difundir su pensamiento y su obra y proteger su memoria».

Artículo 4

«Para el logro de la finalidad perseguida, Emaús Internacional (E.I.) se esfuerza por:

- coordinar los esfuerzos materiales y morales de sus miembros, y juntar la máxima información, para que se aporte una ayuda eficaz a los que más sufren, y para evitar la duplicación de esfuerzos y el derroche de fondos;
- fomentar toda colaboración útil con otras instituciones privadas o públicas que compartan el mismo ideal de consideración de la dignidad y la realización del Hombre».

c. Composición de Emaús Internacional

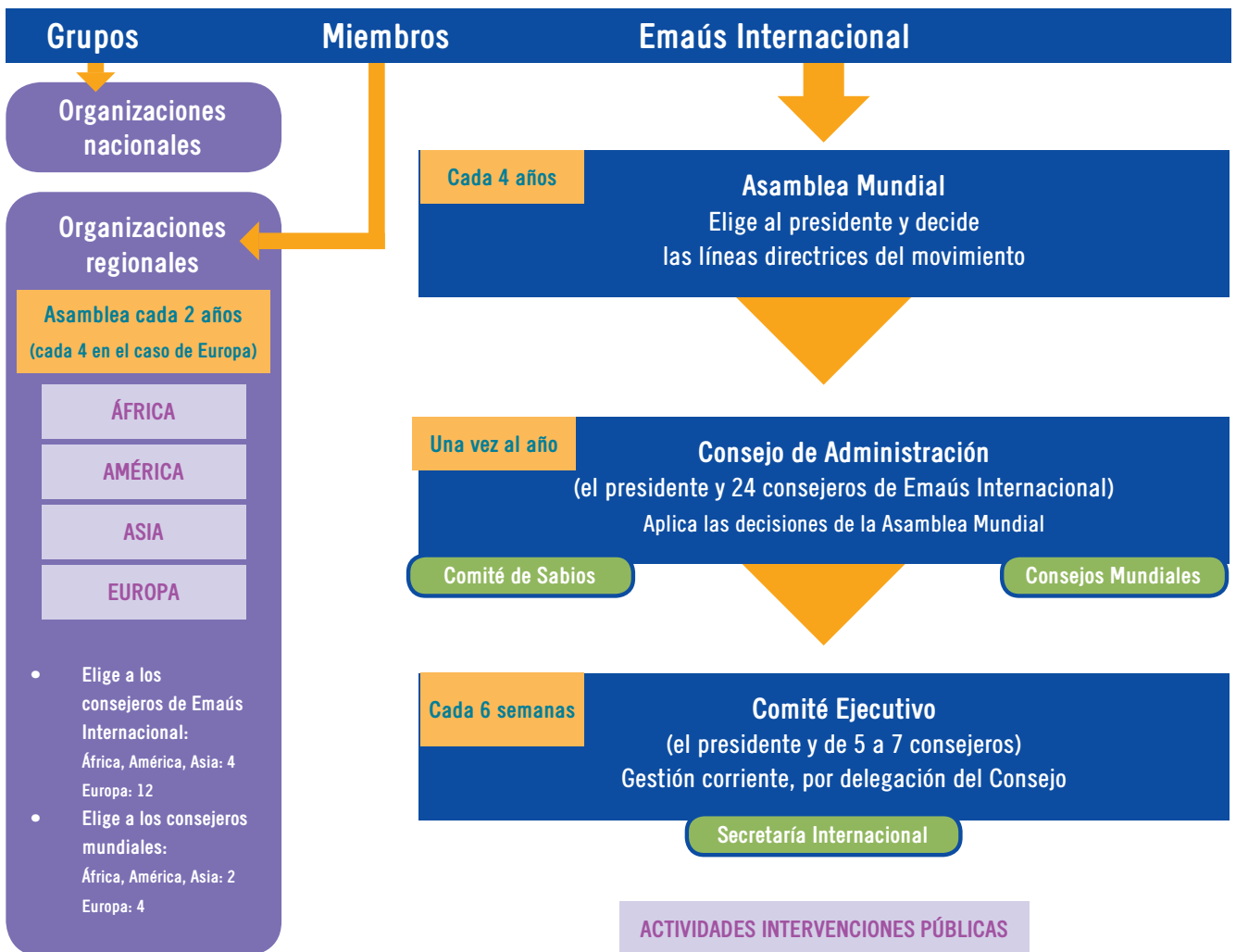




emaús
INTERNACIONAL
PROVOCADORES DEL CAMBIO



2. Funcionamiento de Emaús Internacional



Organizaciones regionales



EMMAÜS
INTERNACIONAL
AFRIQUE



EMMAÜS
INTERNACIONAL
AMÉRICA



EMMAÜS
INTERNACIONAL
ASIA



EMMAÜS
INTERNACIONAL
EUROPE

Al menos 2 al año

Consejos Regionales. Compuestos por:

- Consejeros de Emaús Internacional (con derecho a voto)
- Delegados nacionales (1 por país) (con derecho a voto)
- Consejeros mundiales de APSI (observadores)
- Consejeros mundiales de FNG (observadores)
- * Aplican las decisiones de la Asamblea Regional
- * Dinamizan la región

Cada 2 años (Europa cada 4)

Asambleas Regionales. Eligen a:

- * Los consejeros de Emaús Internacional
- * Los consejeros mundiales:
- * APSI: analizan los proyectos de solidaridad
- * FNG: son responsables de la formación en su región
- * Aplican en sus regiones las líneas directrices de Emaús Internacional y aprueban proyectos regionales complementarios

Juntas Ejecutivas regionales

- * Ejecutan las decisiones
- * Aprueban los proyectos de solidaridad

3. Los órganos de Emaús Internacional

[Esta presentación de los órganos puede completarse con las guías que explican los diferentes órganos y sus funciones dentro de Emaús Internacional (Consejo de Administración, Comité Ejecutivo, Comité de Sabios), así como los diferentes cargos (presidente, consejeros de Emaús Internacional). Los Consejos Mundiales se abordarán en otro apartado, dado que se trata de «grupos de trabajo».]

a. La Asamblea General

«La asamblea general es el órgano supremo de Emaús Internacional y posee plenos poderes y competencias que le permiten realizar su finalidad y sus objetivos en el marco de los estatutos, del Manifiesto y de las orientaciones y decisiones tomadas en su seno». (Estatutos, artículo 16.)

A la Asamblea General de Emaús Internacional se la llama frecuentemente Asamblea Mundial (AM).

¿Qué es una Asamblea General Mundial?

- La gran cita del «mundo Emaús»;
- una semana de reflexión y debate para definir juntos las principales orientaciones del movimiento en los cuatro años siguientes a todos los niveles: local, nacional, regional e internacional;
- el momento en que se elige al presidente de Emaús Internacional;

un lugar insólito para conocernos, intercambiar experiencias, volver a los valores fundamentales y tomar conciencia sobre nuestra lucha colectiva a nivel mundial.

Los participantes de la Asamblea Mundial

Los miembros de la Asamblea Mundial son todas las organizaciones miembros de Emaús Internacional, es decir, los grupos que tienen el estatus de miembros de pleno derecho.

Además, cada consejero de Emaús Internacional participa como observador, pero también puede actuar como representante oficial de la organización miembro a la que pertenece, en virtud de los poderes que se hayan delegado en él. Lo mismo ocurre con los miembros de los grupos de trabajo del Consejo de Administración, que son los Consejos Mundiales (CM).

La Asamblea General del movimiento la preside el presidente de Emaús Internacional.

Las decisiones de la Asamblea Mundial

- La Asamblea Mundial elige al presidente de Emaús Internacional por un mandato de cuatro años.
- Además, adopta una serie de resoluciones, mociones y declaraciones, y, sobre todo, define las principales orientaciones del movimiento en los cuatro años siguientes a todos los niveles: local, nacional, regional e internacional;
- El Consejo de Administración, que prepara el orden del día de la AM, también se encarga de llevar a la práctica estas decisiones. Le corresponde igualmente presentar y someter a votación, en cada Asamblea Mundial, una memoria de actividades que explique cómo ha materializado las decisiones de la AM anterior durante los cuatro años que dura su mandato.
- Algunas decisiones solo pueden tomarse en una Asamblea General Extraordinaria. Es el caso, por ejemplo, de la modificación de los estatutos o de la disolución.

b. El presidente de Emaús Internacional

El presidente de Emaús Internacional es elegido por la Asamblea Mundial. Preside la AM, el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo y es miembro por derecho propio de estos dos órganos. Es elegido por un mandato de cuatro años, entre dos Asambleas Mundiales, y puede ser reelegido una sola vez. Las funciones del presidente son:

- representar a Emaús Internacional en el plano legal, ante terceros o ante la justicia;
- cumplir con todas las responsabilidades que le confían las leyes y los estatutos: está a su cargo la ejecución de las decisiones de la Asamblea General, del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, además de encargarse de firmar el correo de la asociación;
- representar a Emaús Internacional tanto dentro como fuera del movimiento: está autorizado a pronunciarse públicamente en lo tocante a los ideales y a la finalidad de Emaús Internacional.

c. El Consejo de Administración (CA)

El Consejo de Administración es el órgano político de Emaús Internacional: «La actividad de Emaús Internacional es responsabilidad directa del consejo de administración. El consejo de administración ejerce una función de dinamización, seguimiento y control de cualquier otro órgano de Emaús Internacional, inclusive del comité ejecutivo». (Estatutos, artículo 30.)

Composición

El Consejo de Administración está formado por personas físicas que representan a las organizaciones miembros de una región concreta y que se llaman consejeros de Emaús Internacional (CEI). Se los elige de entre todas las organizaciones miembros de Emaús Internacional.

Los consejeros de Emaús Internacional son 24, que se reparten entre las cuatro regiones de acuerdo con la siguiente fórmula, adoptada en la Asamblea Mundial para evitar que Emaús Europa contase con una mayoría:

- 4 consejeros elegidos por Emaús África;
- 4 consejeros elegidos por Emaús América;
- 4 consejeros elegidos por Emaús Asia;
- 12 consejeros elegidos por Emaús Europa.

Las reuniones del Consejo de Administración

«El Consejo de Administración se reúne físicamente por lo menos una vez al año antes del 31 de mayo, además de las posibles reuniones que puedan realizarse por correspondencia». (Estatutos, artículo 37, último párrafo.)

Toda reunión se convoca por escrito, con una antelación de al menos tres meses y con el orden del día adjunto.

Las decisiones del Consejo de Administración

«El quórum de asistencia necesario para que las reuniones del consejo de administración sean válidas será siempre de la mitad de sus miembros».

(Estatutos, artículo 38.)

«Cada miembro tiene derecho a un solo voto. Las decisiones se adoptarán por mayoría simple de los miembros presentes. En caso de empate, el del presidente de Emaús Internacional es preponderante». (Estatutos, artículo 39.)

Esto significa que si un miembro del Consejo de Administración no está presente en las reuniones, no podrá delegar en otra persona su voto ni solicitar que esta lo represente.

Las competencias del Consejo de Administración

- «Aplicar las orientaciones, propuestas y decisiones votadas por la asamblea general;
- impulsar y coordinar la reflexión en pro de la lucha por los derechos de los más pobres en todo el mundo;
- organizar la política de comunicación de Emaús Internacional dirigida al público en general y a los poderes políticos;
- coordinar las acciones de solidaridad y el reparto de los recursos entre todas las organizaciones miembros de Emaús Internacional;
- contraer alianzas con otras organizaciones que compartan la misma finalidad para luchar con ellas contra la miseria y sus causas donde quiera que existan;
- decidir sobre las adhesiones y exclusiones de las organizaciones miembros;
- controlar el trabajo del comité ejecutivo al que delega competencias, y examinar sus informes financieros y de actividad;
- constituir los grupos de trabajo idóneos para cumplir las tareas específicas que le confíe;
- preparar el orden del día de las asambleas generales». (Estatutos, artículo 35, apartados 1 a 9.)

¿En qué niveles intervienen los consejeros de Emaús Internacional?

Los consejeros de Emaús Internacional intervienen a nivel regional e internacional. Son a la vez miembros del Consejo Regional de sus regiones correspondientes y miembros del Consejo de Administración de Emaús Internacional.

A nivel mundial, los consejeros de Emaús Internacional deben articular esta doble pertenencia (a los planos internacional y regional). Así, los consejeros pueden posicionarse como representantes de sus regiones de cara a los informes que atañen específicamente a sus regiones. No obstante, a la hora de tomar decisiones en el Consejo de Administración, los consejeros no deben guiarse según los intereses de sus propias regiones, sino según el interés general de las cuatro regiones y los objetivos del movimiento en su conjunto.

Los ámbitos de competencia de los consejeros de Emaús Internacional

- ***A nivel mundial***

A nivel mundial, los consejeros tienen una responsabilidad colectiva consistente en aplicar las orientaciones aprobadas por la Asamblea Mundial, Es decir, que participan en el Consejo de Administración no en nombre de sus regiones, sino para hacer propuestas y tomar decisiones en nombre del movimiento en general.

Están encargados de:

- reflexionar en común sobre las soluciones a los problemas socioeconómicos;
- organizar, estructurar y dar orientación al movimiento;
- dar visibilidad externa al movimiento y coordinar las actividades enfocadas hacia el cambio social junto con otras organizaciones.

- ***A nivel regional***

Como miembros del Consejo Regional respectivo y, en el caso de algunos, del Comité Ejecutivo Regional, el papel de los consejeros de Emaús Internacional es decisivo para garantizar que sus regiones cumplen plenamente con sus misiones, de acuerdo con las orientaciones a nivel internacional o complementando las mismas.

Dichas misiones deben llevarse a cabo en estrecha colaboración con los consejeros mundiales.

Están encargados de:

- garantizar la coordinación interna de sus regiones;

- representar a sus regiones en el Consejo de Administración y trasladar a dichas regiones toda la información sobre el CA;
- dinamizar la reflexión política en sus regiones;
- transmitir y salvaguardar los valores del movimiento Emaús.

d. El Comité Ejecutivo (CE)

El Comité Ejecutivo es el órgano que ejecuta y efectúa el seguimiento de las decisiones del Consejo de Administración. «El comité ejecutivo dispone de todos los poderes necesarios para llevar la gestión ordinaria de los asuntos de Emaús Internacional, según mandato dado por el consejo de administración. Rinde cuentas de su actividad al consejo de administración». (Estatutos, artículo 40.) El Comité Ejecutivo se reúne con la frecuencia que necesite, un mínimo de seis veces al año.

La coherencia y el respeto para con las decisiones del CA no deben impedir que el Comité Ejecutivo incluya en su trabajo el realizar propuestas y reflexionar sobre las grandes cuestiones que afectan al funcionamiento del movimiento.

Los miembros del Comité Ejecutivo

«El comité ejecutivo está compuesto por el presidente [...] [y] miembros elegidos en su seno por el consejo de administración. Cinco como mínimo que pueden llegar a ser siete si el consejo de administración lo considera necesario. El consejo de administración designa entre ellos a dos vicepresidentes, al tesorero y al secretario.

El mandato de los miembros del comité ejecutivo es por cuatro años y puede renovarse una vez».

(Estatutos, artículo 41.)

Los miembros del CE deben poseer un conocimiento profundo del movimiento y de su historia, la capacidad de comprender la diversidad del movimiento y de trabajar para que esta diversidad sea cada vez más una riqueza para todos.

Además de todo lo correspondiente a cualquier consejero de Emaús Internacional, a los miembros del CE se les exige una mayor disponibilidad, no solo de cara a las reuniones, sino también para viajar, reunirse con los grupos y representar al movimiento en reuniones tanto internas como externas.

e. El Comité de Sabios

La Asamblea Mundial elige a los miembros del Comité de Sabios entre los candidatos presentados por las distintas regiones. Su mandato es de cuatro

años, hasta la siguiente Asamblea Mundial. Cada grupo miembro de Emaús Internacional puede proponer a su organización regional candidatos para este puesto. Estos candidatos deben pertenecer ellos mismos a un grupo miembro de Emaús Internacional.

Los «sabios» son personas «cuya notoriedad se basa en la antigüedad de su trayectoria personal en Emaús Internacional, su mentalidad abierta y su competencia». (Estatutos, artículo 51.)

Misión

«El Comité de Sabios tiene por misión:

- velar por la fidelidad de los órganos de la asociación Emaús Internacional a las orientaciones de sus textos fundadores;
- preparar dictámenes y propuestas respecto a la resolución de conflictos entre las organizaciones regionales, o entre una o varias organizaciones nacionales u organizaciones regionales y el consejo de administración; y, en última instancia, para los conflictos dentro de una organización nacional o de una organización regional». (Estatutos, artículo 52.)

Funcionamiento

«El Comité de Sabios ejerce sus funciones con total independencia de pensamiento y juicio. Comunica por escrito sus recomendaciones y dictámenes motivados al consejo de administración y, a petición de este, puede presentarlos verbalmente.

Al Comité de Sabios apelan el consejo de administración, el comité ejecutivo, una organización regional o una organización nacional. [...]

El Comité de Sabios puede solicitar que se le envíe toda la documentación necesaria para informarse. Todos los miembros de Emaús Internacional deben prestarle su asistencia cuando se les solicite». (Estatutos, artículo 53.)

4. Grupos de trabajo del Consejo de Administración: Consejos Mundiales

Los Consejos Mundiales de Formación y Nuevas Generaciones (CMFNG) y de Acción Política y Solidaridad Internacional (CMAPSI) constituyen espacios de diálogo y debate, que se crearon en el Consejo de Administración de 2005 con el fin de construir una reflexión y preparar las decisiones en torno a cuestiones prioritarias del movimiento.

El papel de los Consejos Mundiales

Los Consejos Mundiales son grupos de trabajo. Su cometido es presentar propuestas al Consejo de Administración, que es quien define sus responsabilidades, competencias y duración y puede disolverlos o crear otros, en función de las necesidades de cada momento.

N.B.: de hecho, en el Consejo de Administración de abril de 2014 se puso en marcha un tercer grupo de trabajo, el comité de valores, cuyo cometido es enriquecer y coordinar la reflexión colectiva con vistas a la Asamblea Mundial de 2016.

Misiones y competencias

Los Consejos Mundiales intervienen a nivel mundial, es decir, que los consejeros mundiales aportan análisis y propuestas para el movimiento en su conjunto y no para sus propias regiones solamente.

Los Consejos Mundiales realizan propuestas al Consejo de Administración sobre los aspectos siguientes:

- comunicación, coordinación y movilización entre los grupos de base;
- espacios de diálogo, intercambio y formación entre grupos del movimiento;
- difusión de la información a los grupos de base;
- elaboración y aplicación de las políticas y elección de los programas de actividades, cuidando de que estén en armonía con las políticas regionales y mundiales;
- evaluación de las actividades realizadas;
- la propia actividad de informar y presentar propuestas al Consejo de Administración.

Composición de cada Consejo Mundial

- 2 miembros elegidos por cada región en el caso de África, América y Asia;
- 4 miembros elegidos por Emaús Europa;
- 1 miembro del Consejo de Administración;
- 1 miembro del Comité Ejecutivo;
- a esto se une la participación de un miembro de la Secretaría Internacional de Emaús.

5. La Secretaría Internacional y las secretarías regionales

La Secretaría Internacional de Emaús la compone un equipo de unos quince empleados, que funciona bajo la autoridad del Comité Ejecutivo y con un responsable al frente, que es el/la delegado/a general. Las funciones principales de la SIE son la coordinación a nivel internacional, la administración de las cuestiones de solidaridad, la comunicación y la administración general.

Para apoyar a las organizaciones regionales existen cuatro secretarías regionales.

[Véase el organigrama de la Secretaría Internacional y de las secretarías regionales en el anexo.]

6. La décentralisation

[Esta parte se podrá completar si fuese necesario conforme se avance en el área de trabajo de Emaús Internacional sobre la descentralización.]

a. Definición La descentralización es el proceso por el cual se reparten (buscando siempre una coherencia general) las misiones y competencias entre los diferentes niveles del movimiento (internacional, regional, nacional y local), así como los recursos necesarios para su ejercicio.

Hoy en día, la organización del movimiento Emaús responde a una lógica de descentralización:

- organización miembro a nivel local (en ciudades o pueblos), conocida por lo general como «grupo local»;
- organización nacional: estructura descentralizada que puede adoptar la forma jurídica de federación y que está formada por las organizaciones miembros de Emaús Internacional que se encuentran en el territorio nacional (salvo en caso de que en un país existan menos de tres organizaciones);
- organización regional: estructura descentralizada y con forma jurídica. Está formada por las organizaciones miembros de Emaús Internacional que se encuentran en el territorio de la región.

La descentralización del movimiento es fruto de una decisión de la Asamblea General Extraordinaria celebrada en noviembre de 2003 en Uagadugú, que optó por realizar una revisión profunda de los estatutos, la cual:

- consagra el principio de las organizaciones regionales y nacionales como «estructuras descentralizadas» de Emaús Internacional;
- precisa las responsabilidades y competencias de las organizaciones regionales, sobre todo en lo tocante a la elaboración del discurso político del movimiento;
- confía a la Asamblea General la función de determinar el número y la extensión de las regiones, así como el número de representantes por región –los consejeros de Emaús Internacional–, por propuesta del Consejo de Administración.

b. Distribución de las misiones y competencias

[La siguiente distribución de competencias proviene fundamentalmente de los estatutos de Emaús Internacional, tras la modificación introducida en marzo de 2012 por la Asamblea General Extraordinaria, así como del documento de trabajo 8 (*Descentralización: misiones, organización y medios de Emaús Internacional, las regiones y las naciones*), del Consejo de Administración de 2009.]

A nivel internacional

Véanse los órganos presentados en el capítulo 3.

A nivel regional: Emaús África, Emaús América, Emaús Asia y Emaús Europa

«Estas organizaciones regionales se encargan de:

1. animar la región;
2. elegir a los consejeros de Emaús Internacional del consejo de administración, y para la animación de los miembros de la región;
3. resolver los conflictos internos de la región;
4. dar su opinión al consejo de administración sobre la solicitud de afiliación a Emaús Internacional de los miembros a prueba de sus respectivas regiones geográficas;
5. examinar, adoptar y seguir las acciones de solidaridad propuestas por los miembros de la región;
6. recabar toda la información necesaria para elaborar el mensaje político del movimiento;
7. organizar la formación de los distintos actores de Emaús de la región;

8. aportar la reflexión necesaria para el buen funcionamiento de los grupos de trabajo de Emaús Internacional, creados por el consejo de administración;
9. administrar los fondos regionales y el presupuesto para la animación y la solidaridad;
10. proteger en su región el nombre de Emaús y el del Abbé Pierre, así como el logotipo de Emaús Internacional;
11. elaborar un informe sobre la actividad de Emaús en la región antes de cada reunión del consejo de administración;
12. recibir y transmitir las cuentas financieras anuales de cada miembro a Emaús Internacional;
13. velar por que los miembros participen en la vida nacional y regional de Emaús Internacional». (Estatutos, artículo 56, apartados 1 a 13.)

A nivel nacional: organizaciones nacionales de Emaús

- «Ayudar, sostener y coordinar las actividades de las organizaciones miembros de Emaús Internacional en el país;
- fomentar la creación de nuevas comunidades y grupos en el país;
- ser interlocutor político de las autoridades nacionales para resolver los problemas sociales que existen en el país;
- representar a Emaús a escala nacional y ante organismos públicos y privados;
- salvaguardar en su país el nombre de Emaús y del Abbé Pierre así como el logotipo de Emaús Internacional;
- dar su opinión sobre las solicitudes de afiliación de los miembros a prueba de su país a Emaús Internacional;
- defender en su país las orientaciones morales de Emaús Internacional expresadas en asamblea general». (Estatutos, artículo 58, apartados 1 a 7.)

Se pueden añadir además tres funciones importantes de las organizaciones nacionales:

- Alentar la solidaridad entre los grupos, para que se ayuden mutuamente;
- hacer que se oiga la voz de Emaús en el país en cuestión sobre las cuestiones que Emaús aborda a escala internacional;
- administrar las altas y bajas de los grupos, es decir, las entradas en periodo de prueba, la incorporación de nuevos grupos y las posibles exclusiones de otros.

A nivel de grupos

- Trabajar según el espíritu, los principios y las orientaciones del Manifiesto Universal y de los demás textos fundamentales del movimiento; realizar las actividades de acogida, de generación de ingresos, de servicio y de reivindicación política propias de Emaús;
- cumplir sus obligaciones de acuerdo con los estatutos (mantener la autonomía en su capacidad de decisión respecto a los poderes políticos y las instituciones públicas, privadas o religiosas; funcionar verdaderamente como una asociación democrática; llevar una contabilidad conforme a las exigencias legales del país; abonar la cuota anual...) y el reglamento interno (participar en la venta anual en beneficio de la solidaridad internacional);
- participar en los compromisos colectivos del movimiento definidos en la Asamblea General (acciones políticas colectivas, acciones de solidaridad, etc.);
- implicarse en el funcionamiento de Emaús a escala nacional y regional (asambleas generales, campañas, actividades, etc.);

Participar en los salones no es una obligación según los estatutos o el reglamento interno, sino una forma adicional de implicarse. Esto vale tanto para el Salón de París como para todos los salones regionales. No obstante, debe quedar claro, por supuesto, cómo se gestionan los beneficios de cada tipo de salón.

Bibliografía

Fuentes

- Estatutos y reglamento interno de Emaús Internacional.
- Guías de presentación de las instancias y los cargos de responsabilidad que existen dentro de Emaús Internacional: presidente, consejeros de Emaús Internacional, consejeros mundiales, Comité Ejecutivo y Comité de Sabios.
- *Descentralización: misiones, organización y medios de Emaús Internacional, las regiones y las naciones*, documento de trabajo 8 de la reunión del CA de 2009.

Recursos

- Estatutos y reglamento interno de Emaús Internacional.
- Guías de presentación de las instancias y los cargos de responsabilidad que existen dentro de Emaús Internacional: presidente, consejeros de Emaús Internacional, consejeros mundiales, Comité Ejecutivo y Comité de Sabios.

Otros posibles recursos que puedan aparecer sobre la descentralización.



Taller de formación 4 EMAÚS Y LA SOLIDARIDAD



Tema

La solidaridad en el movimiento Emaús: principios y actividades.

Objetivos

Objetivo general

Conocer los principios de la solidaridad en el movimiento Emaús y su funcionamiento.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes serán capaces de:

- describir los principios de la solidaridad en el movimiento Emaús, desde el nivel local hasta el internacional;
- explicar los distintos programas de solidaridad internacional;
- animar a nuevos grupos a implicarse en las actividades de solidaridad internacional;

Características

Duración

3 horas

Participantes

De 15 a 20.

Métodos

Nos basaremos en la experiencia de cada participante para deducir los principios rectores de la solidaridad en Emaús. A partir de ahí, utilizaremos ejercicios prácticos para conocer a fondo cómo funcionan los programas de solidaridad internacional y para mejorar la organización de una venta solidaria.

Documentos pedagógicos

- Entrevista a Juan Melquiades sobre la venta solidaria de Piura (anexo).
- Cuadernillo sobre la solidaridad de 2014 («Proyectos de solidaridad financiados mediante la venta solidaria de 2013»), o la versión más reciente. Un ejemplar para cada participante.

Recursos humanos

Un facilitador que conozca bien los programas de solidaridad del movimiento.

Material

- Una pizarra de papel.
- Tiras de papel largas (≈ 60 cm x 10 cm): la mitad que el número de participantes.
- Tarjetas de papel rectangulares (≈ 20 cm x 10 cm): la mitad que el número de participantes.
- Una pizarra o un espacio grande para colocar las tiras y las tarjetas.
- Material para colgar las tiras (alfileres, imanes...).
- Cuatro folios o carteles en blanco de formato A1.
- Rotuladores de colores (uno por participante).
- Tarjetas de papel de distintos colores: unas treinta en blanco y cuatro juegos de tres tarjetas en las que ponga «Beneficiarios», «Origen de los fondos» y «Gestión».
- Pegamento y cinta adhesiva.
- Opcional: documentación antigua de Emaús Internacional para recortar fotos.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min **Presentación del taller y de sus objetivos**

Duración: 30 min **La solidaridad en Emaús**

Contenido:

- Lluvia de ideas sobre la solidaridad en Emaús:
- el facilitador reparte una tira de papel larga a la mitad de los participantes y una tarjeta de papel a la otra mitad.
- En las tiras largas, los participantes escriben una frase que describa lo que significa para ellos la solidaridad en Emaús. Atención: en la frase no puede aparecer la palabra «solidaridad».
- En las tarjetas, la otra mitad de los participantes escriben las palabras clave que ellos relacionan con la solidaridad en Emaús. Tienen que consultarse para que no se repitan las palabras.
Dejar 10 minutos para toda esta primera tarea.
- Primero se recogen las frases, se leen y se cuelgan en una superficie grande.
- A continuación, se recogen las palabras clave y se cuelgan también para completar esta imagen de la solidaridad.
- A partir de lo que está colgado en la pared, el facilitador da primero una definición genérica de solidaridad y a continuación inicia un debate sobre los principios de la solidaridad en Emaús, desde el nivel local al internacional.

Indicaciones para el facilitador:

Repartir intercalando una tira y una tarjeta.

Referencia a los contenidos:
apartados 1 y 2

En la medida de lo posible, procurar agrupar temáticamente las palabras y las frases, al ir colgándolas, según los principios de la solidaridad en Emaús.

Duración: 20 min **La solidaridad internacional, en concreto**

Contenido:

- Pedir a los participantes que enumeren las actividades de solidaridad internacional en las que han participado o de las que se ha beneficiado su grupo.
- Indicarlas en la pizarra clasificándolas en estas categorías: intercambios entre grupos, llamamientos urgentes, contenedores, proyectos y venta solidaria, salones y ayudas directas (dentro o fuera del movimiento).
- Completar si es necesario y, a continuación, presentar las cifras de las actividades de solidaridad internacional y las fases del programa anual de solidaridad.

Referencia a los contenidos:
apartado 3.a y anexo

Duración: 1 hora

Contenido:

Los programas de solidaridad internacional

EJERCICIO

- Dividir a los participantes en 4 equipos. Cada equipo tiene que estudiar y presentar en forma de cartel uno de los ejes de la solidaridad en Emaús Internacional: el programa de envío de contenedores, el fondo de solidaridad, los intercambios entre grupos y los llamamientos urgentes.
- Repartir a cada equipo el material necesario para que prepare un panel de presentación. Repartir también a cada equipo los siguientes juegos de tarjetas, que hay que rellenar: «Beneficiarios», «Origen de los fondos», «Gestión» y «Utilidad».
- Cada equipo dispone de 30 minutos para preparar su presentación en forma de cartel.
- Cada equipo presenta su programa. Los demás participantes pueden hacer preguntas o añadir algo y el facilitador también completa lo que falte, especialmente sobre la forma de financiación (venta solidaria, salones y contribuciones tras llamamientos urgentes).

Al menos 10 minutos por equipo.

Indicaciones para el

facilitador:

*Referencia a los contenidos:
apartados 3b y 3c*

Repartir un cartel en blanco de formato A1, rotuladores, tarjetas de papel de colores y, si se tiene, documentación antigua de Emaús Internacional para recortar fotos.

Duración: 40 min

Contenido:

Organizar una venta de solidaridad internacional

EJERCICIO PRÁCTICO

- Volver a formar los mismos equipos. El objetivo de este ejercicio es mejorar la organización de una venta solidaria y convencer a nuevos grupos para que la organicen.
- Cada equipo tendrá una misión (animarles a ser creativos cuando hagan su presentación):
 - 1) Implicar a todos los miembros del grupo para que la venta sea todo un éxito.
 - 2) Sensibilizar a los clientes para que conozcan la utilidad de los fondos que se recaudarán y la importancia de su aportación.
 - 3) Darle publicidad a la venta.
 - 4) El último equipo se encargará de elaborar unos argumentos para

animar a nuevos grupos a implicarse en las actividades de solidaridad a escala internacional.

Cada equipo dispone de 20 minutos para cumplir su misión.

- Cada equipo presenta su plan de acción o sus argumentos.

Los participantes y el facilitador pueden añadir comentarios y sugerencias sobre cada misión.

- Para terminar, pedir a los participantes que escenifiquen la entrevista a Juan Melquiades sobre la organización de la venta solidaria de Piura.

Indicaciones para el

facilitador:

Para que esta parte sea más fluida, podemos dar el texto con antelación a dos participantes que se ofrezcan como voluntarios, de forma que puedan preparárselo y hacer una presentación más dinámica.

Entrevista (anexo)

Duración: 5 min

Contenido:

Conclusión

Concluir el taller animando a los grupos a celebrar su venta solidaria y a implicarse en los distintos programas de solidaridad internacional para poner en práctica esta característica fundamental del movimiento Emaús que es la solidaridad.

Entregar a cada participante un ejemplar del cuadernillo sobre la solidaridad (la edición de 2014 o la más reciente).

Contenidos

1. Una definición de la solidaridad

Etimología: del latín *solidus*, que significa «entero», «consistente» y «vínculo que une entre sí a los deudores de un importe».

La solidaridad es el sentimiento de responsabilidad y de dependencia recíproca dentro de un grupo de personas que se sienten moralmente obligadas unas para con otras. Así, los problemas de uno o varios de sus miembros atañen a todo el grupo.

La solidaridad debe distinguirse del **altruismo**, que conduce a ayudar al prójimo, por simple compromiso moral, sin que tenga que haber reciprocidad, y también de la **cooperación**, en la que cada cual trabaja por el conjunto en pos del interés general.

2. Los principios de la solidaridad en Emaús

a. Recibir y dar, «ayudar a ayudar»

Ser miembro del movimiento Emaús conlleva necesariamente practicar la solidaridad. La idea de solidaridad se encuentra en los genes y en la práctica diaria de cada grupo, así como en los textos fundamentales del movimiento Emaús (especialmente en la «Carta de identidad y pertenencia» aprobada por la Asamblea Mundial en 1996).

Los fundamentos de Emaús, establecidos en el Manifiesto Universal, aprobado en 1969, no solo expresan los valores, sino también los métodos y los objetivos de esta solidaridad: «servir primero a quien más sufre» y «nuestro método consiste en crear, mantener y animar medios en que todos, sintiéndose libres y respetados, puedan satisfacer sus propias necesidades y ayudarse mutuamente». Así pues, se trata de que cada cual, sea quien sea, pueda «ayudar a ayudar».

b. Solidaridad, no asistencialismo

En Emaús, cuando hablamos de solidaridad no pensamos en el asistencialismo, sino en el apoyo para reforzar la autonomía y la capacidad de actuación de los grupos de distintos lugares del mundo. Así, la ayuda que aporta el movimiento no está destinada a apoyar el propio funcionamiento de los grupos, ya que, en lugar de ayudarles, los estaríamos haciendo dependientes de esa ayuda. En lugar de ello, las actividades que reciban apoyo económico de Emaús Internacional deben servir

para reforzar a los grupos beneficiarios: desarrollar actividades generadoras de ingresos, aumentar la capacidad de acción social, etc. Además, para recibir apoyo económico de Emaús Internacional es necesario cumplir una serie de criterios concretos, relativos a la viabilidad del proyecto y a la buena salud del grupo.

c. Solidaridad en todos los niveles

En Emaús, la solidaridad se practica en todos los niveles, empezando por el propio grupo, a través de la acogida, la acción social, la colaboración con otras asociaciones y todo tipo de proyectos e iniciativas que, a su vez, generan solidaridad.

Por otra parte, la solidaridad debe llegar a todos y venir de todos: la ayuda mutua de la que se benefician todos los grupos debe a su vez transmitirse en su entorno inmediato y a escala internacional. Por ello, todos los grupos, incluso aquellos que se encuentran en los países más pobres, organizan una venta solidaria anual, según sus capacidades, para contribuir a un fondo común de solidaridad internacional.

d. Compartir la riqueza humana, material y económica

El fondo de solidaridad de Emaús Internacional es una aplicación directa del principio del reparto de la riqueza: todos los grupos comparten una parte de sus recursos, ya sean mayores o menores, para contribuir a una acción común. Pero la solidaridad no es solo cuestión de dinero: compartir la riqueza incluye también compartir fuerzas, ideas, ideales, conocimientos... Más allá del aspecto económico, la solidaridad es una relación humana en la que todos contribuimos. Y, aunque estas contribuciones estén establecidas en textos y principios, lo que las hace realidad es el compromiso y el trabajo diario de todos los miembros del movimiento Emaús.

3. La solidaridad internacional, en concreto

La solidaridad internacional, basada en el trabajo de los distintos grupos y coordinada por Emaús Internacional, adquiere formas muy diversas con objeto de responder a las diferentes situaciones que se presentan: apoyo a proyectos locales, coordinación del envío de contenedores, ayudas de emergencia o colaboraciones e intercambios entre grupos. Su manifestación más expresiva es la venta solidaria que cada año organizan todos los grupos para contribuir al fondo común de solidaridad.

a. En cifras

[Véase el anexo.]

b. Comment s'engager pour la solidarité internationale

[Para ilustrar este apartado se puede consultar la versión más reciente del cuadernillo sobre la solidaridad para encontrar ejemplos de proyectos que han sido financiados.]

Fondo de solidaridad

A través de este fondo, el movimiento Emaús financia cada año distintos proyectos de solidaridad locales o regionales, destinados a reforzar las actividades generadoras de ingresos y las acciones sociales de los grupos beneficiarios. Por ejemplo:

- Creación de actividades económicas.
- Compra de materiales o vehículos para reforzar una actividad.
- Infraestructuras y edificios.
- Formación y sensibilización.

Para seleccionar los proyectos se aplican una serie de criterios, y el programa está gestionado por las regiones y por el Consejo Mundial de Acción Política y Solidaridad Internacional (CMAPSI).

El CMAPSI, que está compuesto por representantes de todas las regiones, se reúne una vez al año para analizar los programas de solidaridad internacional y de incidencia política y dar su opinión sobre los proyectos de solidaridad presentados por las regiones, que debe aprobar el Consejo de Administración. También se le puede encargar que lleve a cabo iniciativas o reflexiones sobre la implicación y la movilización de los grupos en las regiones.

Asimismo, existen unos fondos regionales de solidaridad que se atribuyen a cada región, y que gestionan ellas mismas.

Entrevista

• Emaús CAJED (República Democrática del Congo)

Jean Busogi, responsable de CAJED, un grupo de Emaús situado en Goma, considera que los fondos solidarios de Emaús permiten llevar a cabo proyectos a largo plazo que no interesan a los organismos de financiación: «En nuestro país, cuando nuestro grupo intenta poner en marcha actividades para ayudar a los antiguos niños-soldado a volver a disfrutar de una vida normal, encontramos reticencias para obtener financiación, porque los donantes están convencidos de que de aquí a unos años este problema ya no estará presente en los medios de comunicación. En esas condiciones es difícil financiar la construcción de centros de acogida que puedan funcionar durante los próximos diez o quince años».

Envío de contenedores

No todos los grupos de Emaús disponen de los mismos recursos, pero pueden compartirlos mediante el envío de contenedores. Así, hay grupos de Europa que envían una parte del material que recogen a grupos de las regiones de África y América, que al vender estas mercancías aumentan sus ingresos y desarrollan sus actividades. Además, esta colaboración es una oportunidad para conocerse mutuamente (en el momento del envío o a la llegada del contenedor).

Este programa está apoyado por Emaús Internacional, que promueve y regula el envío de los contenedores a los grupos que lo hayan solicitado, en función de las necesidades de cada grupo y previa recomendación de las regiones destinatarias. También existe un Fondo Internacional para los Contenedores (FIC), que se destina a actividades de formación, a intercambios de compañeros de los grupos emisores y receptores para preparar el contenedor o a ayudar a cubrir los gastos de envío a los grupos con escasos recursos.

Intercambios internacionales (o intercambios entre grupos)

Los intercambios internacionales son colaboraciones que incluyen apoyo económico, material y/o humano entre grupos de Emaús de distintas partes del mundo. Puede tratarse de colaboraciones, hermanamientos, intercambios de personas, de experiencias, de material... Estos intercambios favorecen la cohesión, la implicación de todos los miembros y el conocimiento mutuo entre los grupos.

Existe una *Guía para los intercambios internacionales* destinada a ayudar a los grupos de Emaús a establecer y mantener intercambios internacionales en las mejores condiciones posibles. El objetivo es precisar el marco en el que se desarrollan los intercambios, definir claramente quiénes son los interlocutores y asegurarse de que haya una buena comunicación y una implicación de todos los miembros.

Junto a estos intercambios, existen también las ayudas directas, en las que unos grupos de Emaús aportan un apoyo económico o material a otros grupos, de manera puntual o más o menos regular.

Llamamientos y fondo de emergencia

Cuando un grupo o la población con la que trabaja se ven afectados por una catástrofe, la solidaridad internacional puede plasmarse de dos maneras, previo acuerdo con la región correspondiente:

- Haciendo un llamamiento a todos los grupos del movimiento, si se trata de una catástrofe de gran magnitud.
- Prestando apoyo con cargo a un fondo especial para emergencias, gestionado por el Comité Ejecutivo, que se suele utilizar varias veces al año.

Entrevista

• Thanapara Swallows (Bangladesh)

Raihan Ali, responsable del grupo: «En nuestro caso, es muy sencillo: no tenemos ninguna otra solución a nuestro alcance. En caso de emergencia, recurrir a instituciones u organismos de ayuda internacionales puede acarrear un proceso muy burocrático, y no lograríamos obtener los fondos a tiempo. Con Emaús tenemos una respuesta rápida y un procedimiento accesible a la gente que trabaja sobre el terreno».

c. Origen de los fondos

Venta solidaria anual

Cada grupo del movimiento organiza cada año una venta solidaria, que constituye la única iniciativa en la que participan todos los grupos del mundo al mismo tiempo.

Los fondos recaudados con esta venta se destinan a financiar las siguientes actividades:

- Los proyectos locales de solidaridad de los grupos, aprobados por las regiones.
- Los fondos regionales de solidaridad, que se asignan a las regiones para que realicen un seguimiento de los proyectos que reciben el apoyo de Emaús Internacional y para que puedan hacer frente de forma autónoma a situaciones de emergencia.
- El fondo de emergencia del Comité Ejecutivo, con el que se puede prestar ayuda ante situaciones de emergencia que requieren pequeños importes o adelantar fondos a la espera de recibir las contribuciones de los grupos cuando se hace un llamamiento a todo el movimiento ante problemas de mayor magnitud.
- Una partida para actividades informativas y de difusión sobre la solidaridad, como por ejemplo la «gira» de movilización o la participación de delegados de distintas regiones en el Salón Emaús de París.

Como vemos, esta venta solidaria anual cumple una función determinante, ya que de ella depende la realización de las actividades de solidaridad de Emaús Internacional.

Algunos grupos la preparan a lo largo de todo el año, reservando objetos interesantes o preparando campañas de difusión especiales destinadas al público en general,

En el anexo se describen las distintas fases del programa anual de solidaridad.

Salones

Los beneficios del Salón Emaús de París, en el que participan numerosos grupos franceses y también de otros países de Europa, se destinan íntegramente a las iniciativas de solidaridad internacional, al igual que ocurre con otros salones que se organizan en Francia o en otros países europeos.

Bibliografía

Fuentes

- Memorias de actividades de Emaús Internacional (2012 y 2013)
- Emaús Internacional, *Todo sobre Emaús Internacional*, presentación de diapositivas y comentarios

Recursos

- Memoria de actividades de Emaús Internacional (la última que se haya publicado)
- La versión más reciente del cuadernillo sobre la solidaridad («Proyectos de solidaridad financiados mediante la venta solidaria»)
- *Cuaderno nº 1*, dedicado al programa de envío de contenedores
- La versión más reciente del informe sobre el programa de envío de contenedores



Taller de formación 5 EMAÚS, MIEMBRO ACTIVO DE LA SOCIEDAD CIVIL MUNDIAL



Tema

Los ejes prioritarios de Emaús Internacional y su relación con los retos del mundo contemporáneo y con las movilizaciones de la sociedad civil en todo el mundo.

Objetivos

Objetivo general

Conocer en profundidad los ejes prioritarios de Emaús Internacional: origen, contexto y reivindicaciones

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes podrán:

- explicar con detalle la historia de los ejes prioritarios de Emaús Internacional:
 - los orígenes de la acción política en Emaús Internacional (historia y textos fundamentales)
 - y la especificidad de la elaboración del discurso político de Emaús Internacional y

su articulación intrínseca con la solidaridad internacional;

- presentar las actividades que constituyen cada eje prioritario de Emaús Internacional:
 - la historia y resultados del trabajo de Emaús Internacional en cada temática
 - y las actividades de denuncia e incidencia política;
- implicarse en la sociedad civil en todo el mundo:
 - convencer a los grupos de Emaús para que apoyen los ejes prioritarios de Emaús Internacional y las iniciativas de denuncia e incidencia política,
 - ser conscientes de que la acción política de Emaús Internacional se sitúa en el marco de una determinada perspectiva sobre los retos del mundo contemporáneo
 - y conocer los espacios de la sociedad civil de todo el mundo en los que participa Emaús Internacional.

Características

Duración

Cuatro horas.

Participantes

Entre 10 y 30.

Métodos

Procurar que los participantes interioricen la dimensión política de Emaús Internacional, sitúen las alternativas que defiende el movimiento Emaús dentro de unas problemáticas más amplias y conozcan las temáticas y las estrategias de incidencia política adoptadas por el movimiento.

Documentos pedagógicos

- Los textos fundamentales del movimiento Emaús (Manifiesto Universal, «Compromisos solidarios», «Carta de identidad y pertenencia» y «Amplitud y límites del compromiso social de Emaús»).
- Las fichas descriptivas de cada eje prioritario elaboradas por Emaús Internacional.

- La memoria de actividades de Emaús Internacional (al menos seis ejemplares de la versión más reciente).
- Vídeos sobre las actividades llevadas a cabo en este ámbito (reportajes sobre el programa Nokoué y la OCU).
- Textos y documentos de incidencia política de Emaús Internacional (p. ej., el «Llamamiento del 23 de mayo»).

Recursos humanos

Un facilitador que conozca bien los distintos ejes prioritarios y la estrategia de incidencia política de Emaús Internacional.

Material

- Un ordenador y un videoprojector.
- Conexión a Internet (o haber descargado previamente los vídeos de YouTube).
- Hojas de papel grandes (del tamaño de una pizarra de papel) y rotuladores de colores (al menos uno por persona).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min **Presentación del taller y de sus objetivos**

Duración: 30 min **El desarrollo de los ejes prioritarios**

- Contenido:**
- Dividir a los participantes por equipos.
 - Hacer un juego de preguntas y respuestas sobre las principales fechas del desarrollo de los ejes prioritarios de Emaús Internacional. Referirse a los aspectos de los textos fundamentales relacionados con esta dimensión.
 - A continuación, pedir a cada equipo que reflexione sobre aquello que da legitimidad a un discurso político.
 - Cada equipo presenta sus reflexiones en plenaria.
 - El facilitador se encarga de moderar el debate y explicar cómo se elabora el discurso político de Emaús Internacional.

Indicaciones para el

facilitador: No hay que dudar en pedir opinión a los participantes sobre los puntos que se vayan abordando, o incluso que aquellos que hayan participado en Asambleas Mundiales cuenten su experiencia, para propiciar un debate.

*Referencia a los contenidos:
apartado 1*

No hay una forma «ideal» de elaborar un discurso político, sino que conviene tener en cuenta la opinión de los participantes.

Duración: 2 horas **Los ejes prioritarios de Emaús Internacional**

- Contenido:**
- Dividir a los participantes por equipos, uno por cada eje prioritario, procurando mezclar lo máximo posible las regiones y países de origen.
 - Entregar a cada equipo la ficha descriptiva de uno de los ejes prioritarios y un ejemplar de la última memoria de actividades de Emaús Internacional.
 - Cada equipo dispone de media hora para hacer una presentación del eje que le ha tocado, a partir de esos dos documentos y de la propia experiencia de los participantes. Asimismo, cada equipo debe añadir ejemplos procedentes de los grupos.
 - Cada grupo hace su presentación y un juego de preguntas y respuestas (prever 10 minutos por cada eje) y, para completar, el facilitador indica cuál es la situación actual de cada eje.
 - Se pide que se pongan en pie aquellas personas que participen en cada eje, con la idea de suscitar un diálogo sobre el hecho de que un eje de trabajo solo tiene fuerza si es apoyado por los grupos.

**Indicaciones para el
facilitador:**

Para los juegos de preguntas y respuestas se pueden consultar los talleres «Técnicas de dinamización básicas» y «Técnicas de dinamización avanzadas» (módulo 3, talleres 2 y 3).

Referencia a los contenidos:
apartado 2

Duración: 55 min.

Implicarse en la sociedad civil en todo el mundo

Contenido:

- Hacer una breve lluvia de ideas con todos los participantes sobre el concepto de «sociedad civil».
- Proyectar el vídeo de Gustave Massiah (o analizar el texto) en el que se expone la historia de los movimientos sociales.
- Explicar la manera en que Emaús Internacional ha ido tomando postura sobre una serie de temas, a través de sus textos fundamentales y sus declaraciones, y en qué consiste su colaboración con otras organizaciones de la sociedad civil.
- Hacer una lluvia de ideas con todos los participantes sobre los obstáculos que pueden encontrar los grupos a la hora de comprometerse a apoyar los ejes prioritarios.
- Debatir en pequeños grupos sobre las organizaciones de la sociedad civil con las que podrían colaborar los grupos de Emaús.
- Elaborar entre todos un conjunto de argumentos para convencer a otros grupos de Emaús de la necesidad de implicarse.

**Indicaciones para el
facilitador:**

El vídeo está en francés y tiene subtítulos en español. El texto está traducido y se encuentra en el anexo.

Referencia a los contenidos:
apartado 3

Consultar los documentos del anexo sobre las estrategias de alianzas de Emaús Internacional.

Duración: 55 min.

Conclusión

Contenido:

Para terminar, invitar a los participantes a convencer a sus grupos y a los grupos de su entorno para que se impliquen en los ejes prioritarios, ya sea con iniciativas locales o apoyando iniciativas de Emaús Internacional.

El facilitador puede aprovechar para recordar las oportunidades de participación que habrá en los próximos meses (reuniones informativas u otros actos).

Contenidos

1. El desarrollo de los ejes prioritarios

a. El origen de los ejes prioritarios: algunas fechas clave

Desde 1954, el Abbé Pierre siempre asoció la implicación inmediata, el apoyo a los débiles y la lucha contra la exclusión a la denuncia de las causas de las injusticias y a la búsqueda de alternativas políticas sostenibles.

1969: primera reunión de los grupos de Emaús

Emaús Internacional, un proyecto político

Conciliar la autonomía de sus miembros con la coordinación de sus actividades y sus reflexiones es uno de los retos a los que se enfrenta Emaús Internacional desde sus inicios. Su documento fundacional, el Manifiesto Universal, ha sido interpretado y completado por otros documentos que iban teniendo en cuenta la evolución de Emaús y del mundo.

«Promoción de los individuos (desheredados) y de las comunidades, (para que se conviertan en) agentes provocadores del cambio deseado», «unirse a los llamados grupos de presión para el cambio», «interesarse por los grupos sociales y los pueblos oprimidos por los sistemas vigentes», «poner en tela de juicio las estructuras de la sociedad actual y de los sistemas político-económicos»: estas expresiones datan de la Asamblea General de 1971. Sin embargo, no fue hasta la 6.ª Asamblea General, celebrada en 1988 en Verona (Italia), cuando una mayoría de miembros adoptó unas líneas directrices para todo el movimiento.

Por la igualdad entre el Norte y el Sur

La década de 1990 está marcada por el surgimiento de nuevos grupos de Emaús en África, Asia, América Latina y Europa del Este y el establecimiento de relaciones Sur-Sur. Emaús Internacional, como movimiento que lucha para que los pobres ocupen el lugar que les corresponde en la sociedad, procura hacer lo mismo dentro de su propia organización.

Un llamamiento a todo ciudadano del mundo

«Emaús tiene una convicción: la fraternidad puede ser un antídoto para la mundialización de la pobreza. En un momento en el que, más que nunca, la Tierra se convierte en una aldea, TODOS estamos llamados a practicar unas

nuevas formas de compartir, independientemente de nuestro país de origen, nuestras creencias o nuestras riquezas» (50.º aniversario de Emaús, mensaje de Emaús Internacional, 9.ª Asamblea General, Orleáns, Francia, 1999).

2003: Asamblea General en Burkina Faso

En noviembre de 2003, por primera vez, Emaús Internacional celebra su Asamblea General en África, en Burkina Faso. Cerca de 400 delegados de 47 países se reúnen durante una semana bajo el lema «Juntos, actuar y denunciar». Este lema inspira la puesta en marcha de un programa de trabajo hasta 2007 centrado en los temas de la economía justa, el despertar de las conciencias, el consumo responsable, la paz y la no violencia y las finanzas éticas.

Un discurso político

Emaús Internacional va teniendo una presencia regular en las grandes citas internacionales (como los foros sociales mundiales, continentales y temáticos), participa en reflexiones, establece alianzas y lleva a cabo iniciativas de incidencia política sobre los bienes comunes, los derechos humanos fundamentales y su disfrute por parte de los sectores excluidos: el derecho al agua, las finanzas éticas y la economía solidaria, la salud, la educación y las migraciones internacionales y la libertad de circulación y residencia a escala mundial.

b. La construcción de un discurso político en Emaús Internacional

Una legitimidad basada en la acción de terreno en todo el mundo, que otorga al movimiento su credibilidad internacional en materia de incidencia política.



Un método de trabajo «emausiano» a escala mundial. En el ámbito internacional trabajamos con el mismo método que en el nivel local: construyendo un discurso político a partir de las alternativas concretas que creamos. Por el hecho de trabajar de manera diferente (participación de los

propios excluidos, ética, gestión colectiva...), tenemos la responsabilidad de expresarlo, de defender nuestras prácticas. Las iniciativas piloto y su éxito son los pilares sobre los que se construye el discurso político de Emaús Internacional: si en Emaús somos capaces de lograr que los sectores excluidos hagan valer sus derechos, de organizar y gestionar estas iniciativas, los demás componentes de la sociedad civil y los poderes públicos tienen el deber y la responsabilidad de defender también estas alternativas.

Son los propios excluidos (con asesoramiento) los que crean alternativas (trabajando, participando, organizándose, tomando decisiones) para reclamar sus derechos y retomar las riendas de su futuro.

En las iniciativas de acción política de Emaús Internacional **participan una gran cantidad de actores** locales, nacionales, regionales, internacionales, de dentro o de fuera del movimiento: desde los «beneficiarios» hasta las asociaciones colaboradoras locales, pasando por los distintos miembros de Emaús, instituciones y poderes públicos locales e internacionales, expertos locales e internacionales, cofinanciadores, etc. Así pues, **nuestro trabajo en los ejes de acción política se caracteriza por ser colectivo**. El papel de los delegados y la secretaría consiste en dinamizar, coordinar y hacer participar a todos los implicados para que hagan suyas las actividades y decidan sobre ellas.

Existen diferentes espacios para poner en práctica estas actividades: reuniones de delegados, encargados y otros miembros del movimiento, comités de coordinación de cada proyecto piloto, campos de trabajo, encuentros y diálogos con la población de la zona, reuniones anuales de los grupos que participan en cada iniciativa...

2. Los ejes prioritarios de Emaús Internacional

En el marco de su lucha contra las causas de la pobreza, Emaús Internacional trabaja para defender los derechos humanos fundamentales. Desde 2003 se llevan a cabo seis programas de trabajo prioritarios, elegidos por los propios grupos. Siguiendo el principio de «actuar y denunciar», cada uno de estos programas se basa en una serie de iniciativas sobre el terreno que dan legitimidad para defender un posicionamiento político a escala internacional. El objetivo de estos programas es mostrar que existen soluciones alternativas,

que es posible aplicarlas en todo el mundo y que los pobres pueden ser los protagonistas de las decisiones que afectan a su futuro.

Atención: cada año habrá que actualizar algunos de los datos de los programas de acción política.

**a. Eje 1:
derecho al agua**

Objetivo

Defender un modelo de gestión pública, ciudadana y participativa para lograr al acceso al agua y al saneamiento para todas las personas.

Argumentos

- **En todo el mundo, 1 de cada 3 personas** (2 400 millones de personas) no tiene acceso al agua potable (OMS, 2013).
- **Cerca de 4 000 millones de personas** no disfrutan de unas condiciones sanitarias adecuadas (OMS, 2013).
- **Solo el 3 % del agua** del planeta es agua dulce, lo que le da un gran valor geoestratégico y comercial (CNRS, Francia).
- **Es uno de los derechos humanos fundamentales** reconocidos por la ONU en julio de 2010.
- **Prácticamente todos los países del Sur** han aplicado las políticas neoliberales y han privatizado la gestión del agua. El agua deja de ser un derecho y se convierte en una mercancía (CETIM).

Iniciativa piloto

El proyecto «Ciudadanos solidarios por el acceso al agua en Nokoué» (Benín), destinado a dotar de acceso al agua y al saneamiento a 70 000 personas.

Emaús Internacional lleva a cabo un programa colectivo para el acceso al agua potable en la zona del lago Nokoué (sur de Benín). Solo el 10 % de los 70 000 habitantes de la región tenían acceso al agua potable y el 2 % al saneamiento. Ante esta situación, la población local pidió ayuda a nuestro movimiento a través del grupo de Emaús de la zona.

Así, en 2006 se inició el proyecto «Ciudadanos solidarios por el acceso al agua en Nokoué», que está previsto que finalice en 2015. Además del acceso al agua y al saneamiento para todos los habitantes de la zona, el proyecto

incluye la creación de una asociación de usuarios para que la gestión de las infraestructuras sea pública y ciudadana.

Incidencia política internacional

En Nokoué, en un contexto de pobreza extrema, los propios ciudadanos gestionan sus infraestructuras de agua y saneamiento. ¿Por qué no en otros lugares?

Situación actual del programa

- En el proyecto piloto participan 95 grupos.
- En 10 años se han recaudado 6 millones de euros para este eje de trabajo.
- 65 000 personas (de 70 000) tienen ya acceso al agua potable y pronto al saneamiento.
- Se está organizando una asociación de usuarios para gestionar de manera colectiva el acceso al agua y al saneamiento.
- Los grupos de Emaús, a escala local, llevan a cabo numerosas actividades poco conocidas en este ámbito.
- Los delegados de Emaús han intervenido ante diversas instancias y foros internacionales.

b. Eje 2: Objetivo

Salud

Contribuir a que los marginados se organicen para acceder a la atención sanitaria.

Argumentos

- **En todo el mundo, 100 millones de personas cada año** pasan a vivir bajo el umbral de la pobreza debido a sus gastos sanitarios (OMS, 2013).
- **Los problemas de salud afectan de manera desproporcionada** a las categorías sociales vulnerables y marginadas (OMS, 2013).
- **Cada día mueren cerca de 800 mujeres** por complicaciones relacionadas con la gestación o el parto (OMS, 2013).
- **La probabilidad de morir antes de los 5 años** es 16 veces mayor en los países con ingresos bajos que en aquellos con ingresos altos (OMS, 2013).
- **Hay 23 millones de africanos con sida**, el 70 % del total de enfermos del mundo (OMS, 2013).

- **En la India, el sector privado posee el 93 %** de los hospitales y emplea al 85 % de los médicos (Oxfam).

Iniciativas piloto

- Creación de mutuas de salud en Benín y en Burkina Faso en el año 2000.
- Creación de mutuas de salud en la India y en Bangladesh en el año 2010.

Incidencia política internacional

Por desarrollar.

Situación actual del programa

- Participan 55 grupos.
- Diez grupos trabajan directamente en la puesta en marcha de las mutuas de salud, en 4 países (Benín, Burkina Faso, India y Bangladesh).
- Se han recaudado 1,5 millones de euros.
- Alrededor de 5 800 personas disfrutan hoy de cobertura sanitaria.

c. Eje 3: Educación

Objetivo

La educación como medio para erradicar las causas de la pobreza.

Argumentos

- **El derecho de toda persona a la educación** está reconocido en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 (artículo 26).
- **Casi dos terceras partes de las personas analfabetas** que hay en el mundo son mujeres (Alianza Mundial para la Educación).
- **Con la escolarización de todos los niños** se podrían evitar 7 millones de casos de VIH/sida en los próximos diez años (Campaña Mundial por la Educación).
- **Un niño cuya madre está alfabetizada** tiene un 50 % más de probabilidades de sobrevivir a partir de los 5 años (Campaña Mundial por la Educación).
- **El 71 % de las mujeres jóvenes analfabetas** vive en solo 9 países, entre los cuales están la India, Burkina Faso y Bangladesh (UNESCO).

Iniciativas piloto

- Un fondo común para financiar iniciativas educativas en las cuatro

regiones de Emaús.

- Una encuesta internacional sobre las prácticas de los grupos de Emaús en la materia.
- En 2011 se celebró el primer encuentro mundial de grupos de Emaús de las cuatro regiones que llevan a cabo actividades educativas.

Incidencia política internacional

Por desarrollar.

Situación actual del programa

- Más de 40 grupos implicados, desde hace más de 10 años.
- Se ha recaudado más de un millón de euros.
- Se han financiado unos 50 proyectos.

d. Eje 4: Migraciones Internacionales

Objetivo

Un cambio de rumbo en las políticas migratorias hacia la libertad de circulación y residencia de las personas.

Argumentos

- **El artículo 13 de la Declaración Universal** de Derechos Humanos reconoce el derecho a la libertad de circulación y residencia.
- **Solo un 3 % de la población mundial migra entre países distintos**, el mismo índice desde hace 50 años (ONU, 2013).
- **Menos de la mitad de las migraciones** son del Sur hacia el Norte (PNUD, 2013).
- **Desde el año 2000 han muerto 20 000 personas** en las fronteras del Mediterráneo (The Migrant Files).
- **La expulsión de un migrante** cuesta al Estado francés una media de 27 000 euros (Cimade).

Iniciativa piloto

El libro Visado para el mundo y la campaña homónima, que se basan en la práctica de los grupos de Emaús de todo el mundo de acoger incondicionalmente a cualquier persona.

Incidencia política internacional

- La campaña «Visado para el mundo».
- La creación de la Organización para una Ciudadanía Universal.

A través de la Organización para una Ciudadanía Universal (OCU), creada en 2013 junto con France Libertés y Utopia, Emaús Internacional reivindica el reconocimiento de la libertad de circulación y residencia a escala mundial. La OCU reclama la organización de un ciclo de conferencias de la ONU sobre las migraciones, con plena participación de los migrantes y la sociedad civil. La OCU, creada el 23 de mayo de 2013, entregará cada año ese mismo día un «pasaporte de ciudadanía universal», sin valor jurídico pero sí simbólico, a migrantes o personalidades que quieran apoyar la iniciativa. Por otra parte, la OCU trabaja para recabar el apoyo de Estados y organizaciones de la sociedad civil.

www.o-c-u.org

Situación actual del programa

- Participan 70 grupos.
- En 10 años se han recaudado 400 000 euros.
- Dos campañas mundiales:
 - «Visado para el mundo» (testimonios de migrantes, 2009).
 - «Citoyens du monde, affichez-vous» (campaña de la OCU, 2014).
- Organización de 30 debates locales en Francia.

e. Eje 5: Finanzas éticas

Objetivo

Promover una economía diferente, basada en la solidaridad y la creación de actividades y puestos de trabajo.

Argumentos

- **El 50 % del comercio mundial** pasa por los paraísos fiscales (Plateforme paradis fiscaux et judiciaires).
- **Cada año se escapa el equivalente de 10 veces** la ayuda oficial para el desarrollo (AOD) de los países en desarrollo hacia paraísos fiscales (Global Financial Integrity).
- **El 50 % de los préstamos bancarios internacionales** se registra en paraísos fiscales (Plateforme paradis fiscaux et judiciaires).
- **En los países en desarrollo**, el 80 % de los beneficiarios de microcréditos son mujeres, de las cuales el 70 % vive en zonas rurales (Baromètre de la

microfinance, 2012).

- **En 2011, los microcréditos experimentaron un incremento del 15 %** en América y África (Baromètre de la microfinance, 2013).

Iniciativas piloto

- El Fondo Ético Emaús, un fondo de garantía para financiar proyectos éticos.
- Programas de microcréditos dentro del movimiento.
- Promoción de los bancos éticos.
- Sensibilización de los grupos sobre la auditoría de la deuda de los países más pobres.

Incidencia política internacional

Por desarrollar.

Situación actual del programa

- En casi 6 años han contribuido al Fondo Ético Emaús más de 50 grupos.
- Más de un millón de euros en avales para la financiación de proyectos.
- Se han financiado 6 proyectos.

f. Eje 6: Trata de personas

Este nuevo eje de trabajo, aprobado en la Asamblea Mundial de 2012, aún no se ha puesto en marcha a escala internacional.

Argumentos

- **Es la tercera forma de tráfico más extendida**, tras el tráfico de armas y el de drogas (ONU, 2013).
- **Genera 32 000 millones de euros al año** (ONU, 2013).
- **La Comisión Europea emprendió una estrategia** para erradicar la trata de personas en junio de 2012 (documento sobre la estrategia para 2012-2016).
- **Cada año entran en redes de explotación unos 2,5 millones de víctimas** en todo el mundo, principalmente mujeres y menores (France Diplomatie).
- **Existen múltiples formas de explotación:** explotación sexual, trabajo forzoso, esclavitud doméstica, mendicidad forzosa... (France Diplomatie).

Iniciativas en el marco de la región de Europa

En Europa, los grupos de Emaús observan un número cada vez mayor de menores y mujeres que solicitan ayuda y protección. Actualmente, los grupos de Emaús actúan en tres vertientes: sensibilización, con actividades de incidencia política; prevención, mediante la asistencia a las víctimas y la organización de debates públicos; y reinserción, con distintas actividades de apoyo social y psicológico y programas de inserción. Asimismo, con objeto de profundizar y coordinar esta labor, muchos de ellos colaboran en espacios de reflexión sobre la defensa de los derechos de los migrantes y solicitantes de asilo en el marco de la región Emaús Europa.

3. Implicarse en la sociedad civil en todo el mundo

a. El planteamiento de Emaús Internacional

Emaús Internacional ha ido tomando postura sobre numerosos desafíos de la sociedad contemporánea a través de sus textos fundamentales y las declaraciones de sus Asambleas Generales o del Consejo de Administración.

1996: extracto de «Compromisos solidarios», texto aprobado en la 8.a Asamblea Mundial de Emaús Internacional (París, Francia)

LOS RETOS DE HOY

En un mundo plagado de pobreza y desigualdad, los grupos de Emaús deben ser oasis de libertad y justicia donde se respetan los derechos fundamentales. Por ello, asumimos el compromiso de luchar contra la pobreza y la opresión y contra las causas que las provocan, hasta donde nos sea posible. En muchos países del mundo, la indiferencia es también una forma de opresión que debemos combatir. Nuestra respuesta personal y colectiva a estos retos actuales debe reflejar en la práctica nuestra forma de vivir los valores fundamentales del movimiento Emaús.

En la esfera política

- Motivar y movilizar trabajando desde las bases y con las bases.
- Ayudar a cada persona a hacer oír su voz para defender su propia causa.
- Asumir el deber de analizar, difundir y denunciar las injusticias.
- Ejercer presión sobre los responsables políticos en el plano local, nacional e internacional para impulsar el cambio o hacer evolucionar las leyes.
- Establecer alianzas con las organizaciones afines para reforzar la acción colectiva.

En la esfera económica

- Llevar a cabo los proyectos y gestionar los recursos respetando los valores de nuestro movimiento.
- Crear trabajo en lugar de acumular riqueza.
- Apoyar actividades que contribuyan a la autosuficiencia de las personas.
- Promover un consumo responsable y, por tanto, respetuoso con los productores.
- Luchar contra la explotación del trabajo y del medio ambiente en todo el mundo.
- Contribuir al desarrollo de un crédito asequible y adecuado.
- Militar por la anulación de la deuda de los países pobres.

2003: extracto de la declaración final de la 10.a Asamblea General de Emaús Internacional (Uagadugú, Burkina Faso)

Después de más de cincuenta años de existencia y de trabajo con y al servicio de quienes más sufren y de los más necesitados del planeta, a través de nuestro trabajo constatamos:

- Una miseria galopante.
- El avance de enfermedades como el sida y el paludismo que diezman a la población del Sur.
- La generalización de unas guerras creadas, mantenidas y apoyadas por potencias extranjeras, en connivencia con determinados poderes locales, que tienen como consecuencia el incremento del número de refugiados y desplazados de guerra, el reclutamiento de niños soldado, la hambruna, los asesinatos políticos, los asesinatos de periodistas y de sindicalistas, etc.
- El saqueo sistemático de las riquezas de los países del Sur por parte de empresas multinacionales.
- La concentración de las riquezas en manos de un puñado de personas.
- La corrupción generalizada en connivencia con ciertos dirigentes políticos.
- La privatización salvaje impuesta por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) a través de los programas de ajuste estructural, que acarrea la venta de empresas, fábricas y servicios a precio de saldo, el paro y los despidos, etc.
- El aumento de toda clase de actos de terrorismo y de integrista religioso.

Denunciamos:

- Las potencias externas e internas que provocan y alimentan las guerras (venta de armas, diversos tipos de tráfico, etc.).
- El reclutamiento de niños soldados en las distintas guerras y todas las formas modernas de esclavitud: el tráfico de seres humanos para la explotación tanto sexual como laboral, etc.
- Las políticas económicas y sociales perversas del Banco Mundial y de organismos como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el FMI, así como los programas de ajuste estructural.
- La mala distribución de las riquezas de la Tierra y, sobre todo, la privatización del agua, la electricidad y los servicios básicos de salud, educación y cultura.

2012: declaración final de la 12.a Asamblea General de Emaús Internacional (Anglet, Francia)

Con sus más de sesenta años de experiencia en 37 países de cuatro continentes —a través de la vida en comunidad o de distintas formas—, Emaús observa, «a ras de suelo», una creciente exclusión y un incremento de la desigualdad y la pobreza.

Consideramos que la causa central de esta degradación reside incontestablemente en el poder incontrolado del mundo de las finanzas y las empresas multinacionales: especulación, evasión fiscal, acaparamiento de tierras, expoliación y derroche de los recursos, todo ello en detrimento de y despreciando a los pueblos.

Estos graves problemas, que se derivan de la degeneración del poder público y la dejación ciudadana, comprometen el futuro de las próximas generaciones y de los más débiles de la sociedad.

Al mismo tiempo surgen, sin embargo, algunas señales de cambio: el triunfo de diversas luchas en defensa de los derechos, la capacidad de organización de la sociedad civil, el avance de la economía solidaria...

Las organizaciones de Emaús, reunidas en Anglet (Francia) con motivo de su

Asamblea General, invitan a las sociedades y a cada persona a:

- Volver a situar al ser humano en el centro de las preocupaciones.
- Repensar nuestros estilos de vida y de consumo.
- Dar prioridad al compartir, respetando las capacidades y la autonomía de cada cual.
- Promover unos intercambios justos y unas finanzas éticas.
- Exigir el acceso de todas las personas a los derechos fundamentales: agua, educación, salud y protección.

Tan solo la aplicación seria y exigente de estos principios permitirá el surgimiento de unas sociedades armoniosas y justas.

b. Alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil

Para promover las causas que defiende, Emaús Internacional siempre ha apostado por aliarse con otras organizaciones que luchan por el acceso a los derechos humanos. Así, Emaús Internacional es miembro de las siguientes redes:

- **CRID** (siglas en francés de Centro de Investigación e Información para el Desarrollo), creado en 1976 y formado actualmente por unas cincuenta asociaciones de solidaridad internacional que comparten una visión común de la solidaridad internacional basada en la colaboración y la educación para el desarrollo.
- **Coordination SUD** (siglas en francés de Solidaridad-Urgencia-Desarrollo), coordinadora nacional de las ONG francesas de solidaridad internacional, fundada en 1994 y formada actualmente por más de 140 ONG que trabajan en la acción humanitaria de emergencia, la ayuda para el desarrollo, la protección del medio ambiente, la defensa de los derechos humanos de los sectores desfavorecidos, la educación para la solidaridad internacional y la incidencia política.

Asimismo, Emaús Internacional participa en el **Foro Social Mundial (FSM)**, que congrega a organizaciones ciudadanas de todo el mundo que comparten la visión altermundista («Otro mundo es posible»). El FSM, donde se tratan los principales temas de preocupación de la sociedad civil en relación con la mundialización, se presenta como una alternativa social al Foro Económico Mundial que se celebra cada año en Davos (Suiza). Emaús Internacional coorganiza regularmente talleres y espacios de reflexión en los FSM.

Estas son algunas de las organizaciones que han participado en nuestras iniciativas:

- **Visión Mundial Internacional**, ONG cristiana internacional fundada en 1950 y dedicada al apadrinamiento de niños y la ayuda para el desarrollo.
- **Oxfam Francia**, surgida del Oxford Committee for Famine Relief, que se creó en Inglaterra en 1942 para luchar contra el hambre, y dedicada a la cooperación para el desarrollo.
- **ENDA (Medio Ambiente y Desarrollo en el Tercer Mundo)**, fundada en 1972 en Senegal, que se dedica al acceso a los servicios básicos, el desarrollo rural y urbano, la ciudadanía, el diálogo político y las negociaciones internacionales.
- **WWF (Fondo Mundial para la Naturaleza)**, creada en 1961, una ONG internacional de protección de la naturaleza y el medio ambiente, muy implicada en la promoción del desarrollo sostenible.
- **CADTM (Comité para la Anulación de la Deuda del Tercer Mundo)**, una red internacional creada en 1990 que defiende la elaboración de alternativas radicales para la satisfacción universal de las necesidades, las libertades y los derechos humanos fundamentales.
- **CCFD-Terre Solidaire (Comité Católico contra el Hambre y para el Desarrollo)**, creada en 1961 y que es la principal ONG francesa de desarrollo.
- **Cruz Roja Francesa**, una de las sociedades nacionales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, fundada en 1864, tiene como objetivo socorrer a las personas necesitadas en Francia y en otros países.
- **Ritimo**, una red francesa de información y documentación para la solidaridad y el desarrollo sostenible creada en 1985.

Además, Emaús Internacional ha llevado a cabo diversas iniciativas conjuntas con otras organizaciones, especialmente en torno a estos temas:

Derecho al agua

En el Foro Social Mundial de Porto Alegre (2005) establecimos una colaboración sobre la gestión pública del agua con ATTAC (Asociación para la Tributación de las Transacciones Financieras y la Acción Ciudadana, creada en Francia en 1998 y presente en 38 países).

Hemos apoyado la Iniciativa Ciudadana Europea por la gestión pública del agua en la Unión Europea junto con el IERPE (Instituto Europeo de Investigación sobre la Política del Agua).

Hemos trabajado y participado en las reuniones del Contrato Mundial del Agua.

En 2012, Emaús Internacional coorganizó el Foro Alternativo Mundial del Agua, en el que participaron varios delegados y representantes de grupos de Emaús que hicieron intervenciones sobre la conservación de los recursos hídricos y el derecho al agua.

Ese mismo año participamos en un coloquio sobre «Agua, planeta y pueblos» y actualmente formamos parte del colectivo que prepara la segunda reunión, que se celebrará en Túnez en 2015 con motivo del Foro Social Mundial.

Migraciones internacionales

Participamos en el Foro Social Mundial de las Migraciones (FSMM).

En 2008, Emaús Internacional coorganizó el coloquio «Puentes, no muros» y participó en la publicación de las recomendaciones de la sociedad civil del Sur y del Norte con vistas a la segunda conferencia ministerial UE-África sobre migraciones y desarrollo.

Participamos en los grupos de trabajo del **CRID** sobre las migraciones y sobre el Foro Social Mundial y, ocasionalmente, asistimos a reuniones para preparar la participación de la sociedad civil en diversos espacios internacionales, como el **G-7** (el foro de debate y colaboración económica de siete de las principales potencias económicas del mundo: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Canadá) y la **COP** (Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).

En el Foro Social Mundial de Dakar (2011) coordinamos un taller de convergencia sobre las migraciones internacionales.

Antes de crear la Organización para una Ciudadanía Universal (OCU) coordinamos un grupo de organización de la sociedad civil en pro de la libre circulación, junto con la Cimade (una asociación francesa de solidaridad con los extranjeros creada en 1939, miembro de la Federación Protestante de Francia) y Cáritas Francia (servicio de la Iglesia católica francesa fundado en 1946 y dedicado a las problemáticas de la pobreza y la exclusión).

En 2013, Emaús Internacional se asoció con la fundación francesa France Libertés y el movimiento francés Utopia para crear la Organización para una Ciudadanía Universal (OCU), que tiene por objeto promover la libertad mundial de circulación y residencia de las personas.

Exclusión y pobreza

En octubre de 2006 colaboramos en la publicación de la obra «Investiguemos la deuda», sobre la auditoría de la deuda del tercer mundo, con CETIM (Centro Europa-Tercer Mundo, con sede en Ginebra) y el CADTM (Comité para la Anulación de la Deuda del Tercer Mundo, una red internacional creada en 1990).

En noviembre de 2008 propusimos a varias organizaciones internacionales la creación de un Observatorio Mundial para la Solidaridad (OMOSOL), sin éxito. La idea de este proyecto, que no funcionó, era crear un espacio común de análisis e incidencia política entre diversas organizaciones internacionales.

Bibliografía

Fuentes

- Material de la asignatura universitaria «Desafíos del mundo actual», Rachel Babin, 2014
- Documento de trabajo nº 8 del Consejo de Administración de 2014 («CA1404_A_ActionPO_2013_debat_es»)
- Fichas descriptivas de los ejes prioritarios
- Memoria de Emaús Internacional 2012-2013

Recursos

Español

- Fichas descriptivas de los ejes prioritarios
- Memoria de actividades de Emaús Internacional (la última que se haya publicado)
- Guía «Todo sobre Emaús Internacional»
- Fichas temáticas sobre la historia de la acción política en Emaús Internacional elaboradas por Cécile Dufaut
- Documento sobre la estrategia de los ejes de acción política, Consejo de Administración de 2014
- Documento de incidencia sobre el agua del departamento de acción política
- Llamamiento del 23 de mayo (OCU)
- Reportajes sobre el programa Nokoué y sobre la OCU
- Lista de redes e iniciativas de la sociedad civil mundial en las que participa Emaús Internacional: objetivos, resultados, etc. (por elaborar).

A photograph of a clothing store or donation center. The room is filled with numerous racks of clothes, including shirts, blouses, and trousers, hanging from metal hangers. In the background, there are several wooden desks and chairs, some of which are stacked or cluttered. The walls are light-colored with a red horizontal stripe. A large, dark red, semi-circular graphic overlay is positioned in the center of the image, containing the text.

Módulo II
Gobernanza y dirección de organizaciones
sin ánimo de lucro



Taller de formación 1 GOBERNANZA DE ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO



Tema

En este taller analizaremos la estructuración, el funcionamiento y la gobernanza de las organizaciones sin ánimo de lucro, así como la vida asociativa y el marco reglamentario de estas organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Conocer los principios del funcionamiento y la buena gobernanza de una organización sin ánimo de lucro.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- Serán capaces de describir la estructura y el funcionamiento de una organización sin ánimo de lucro;
- conocerán los mecanismos de la buena gobernanza;
- podrán dinamizar el funcionamiento de una asociación y sacarle partido;
- conocerán el marco reglamentario de estas organizaciones.

Características

Duración

Entre dos y tres horas, en función del número de participantes y del tiempo que se dedique a los ejercicios.

Participantes

Todo tipo de participantes. Es interesante que la mayoría de los participantes tenga un cierto conocimiento de la forma jurídica, la estructura y el funcionamiento de su grupo de Emaús, para poder basarse en su experiencia.

Métodos

En este taller partiremos de la propia práctica de los participantes y del funcionamiento de sus respectivos grupos. Este enfoque será más variado si el taller cuenta con participantes de diferentes regiones; en ese caso, es importante que el facilitador del taller tenga una idea de los distintos tipos de grupos que hay en las distintas regiones.

Documentos pedagógicos

- Los estatutos y el reglamento interno de Emaús Internacional.

- Si es necesario, la legislación sobre organizaciones sin ánimo de lucro de los distintos países de los participantes.

Recursos humanos

Uno o dos facilitadores que conozcan bien el funcionamiento de los grupos Emaús y la forma jurídica de las organizaciones sin ánimo de lucro que sea más común en la región correspondiente. Puede resultar útil informarse con antelación sobre la forma de organización de los grupos de los que proceden los participantes.

Material

- Una pizarra de papel.
- Hojas de papel (de la pizarra) para los grupos de trabajo.
- Rotuladores de varios colores, al menos uno por participante.
- Hojas de tamaño A5, blancas y de otros colores (una blanca y otra de color para cada participante).
- Tarjetas adhesivas (tipo post-it).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Contenido:

Indicar que en este taller nos vamos a basar en los ejemplos de los grupos de los participantes.

Duración: 15 min

Las organizaciones sin ánimo de lucro

Contenido:

Preguntar a cada participante cuál es la forma jurídica de su grupo de Emaús. En una pizarra, clasificar los grupos en función de su tipo de organización (asociación, fundación, cooperativa, *charity*, etc.).

Referencia a los contenidos:
apartados 1

Recapitular explicando lo que es una organización sin ánimo de lucro y las distintas formas jurídicas que puede abarcar.

Duración: 40 min

Estructura y funcionamiento

Contenido:

EJERCICIO

1. Dividir a los participantes en pequeños grupos, a ser posible según la forma jurídica de su organización.
2. Repartirles una hoja grande (de una pizarra de papel), tarjetas adhesivas y rotuladores y pedirles que dibujen esquemáticamente el funcionamiento de su grupo. Dejar entre 15 y 20 minutos para este ejercicio.
3. Cada grupo presenta su esquema en plenaria. Se cuelgan los esquemas en la pared para que los demás participantes puedan pedir precisiones.
4. En plenaria, con todos los participantes, se completan los datos que faltan de cada organización. Se presenta la estructura general (con las dos categorías, gobernanza y gestión) y se insiste especialmente en los esquemas de las asociaciones, ya que es el tipo de organización más común en el movimiento Emaús.

Para terminar, se puede distinguir entre las tareas que corresponden a la gobernanza y las que corresponden a la gestión.

OPCIONAL: Pedir a los participantes que indiquen en tarjetas adhesivas las tareas que según ellos corresponden a la categoría de la gobernanza y las que corresponden a la categoría de la gestión.

**Indicaciones para el
facilitador:**

Referencia a los contenidos:
apartado 2

Si hay muchos participantes cuyos grupos tienen la misma forma jurídica, dividirlos en varios grupos.

Si hay varios grupos que han trabajado sobre el mismo tipo de organización, el primero de ellos presenta su esquema y los demás van completando.

Duración: 30 min

Contenido:

Los mecanismos de la buena gobernanza

En plenaria, se intenta responder a las siguientes preguntas basándose en los ejemplos de las organizaciones de los participantes. El facilitador va anotando las respuestas y completando lo que sea necesario.

1. ¿Cuáles son los mecanismos de la toma de decisiones?
2. ¿Cuáles son las medidas de transparencia sobre las decisiones y sobre las cuentas de la organización?
3. ¿Quién controla el buen funcionamiento de la organización?
4. ¿Cómo se evalúan las actividades?
5. ¿Quién o quiénes son los responsables legales?
6. ¿De qué manera se evitan los conflictos de interés?

Después de este ejercicio, se recapitula incidiendo en la importancia de una buena gobernanza y en los riesgos o derivas que deben evitarse.

**Indicaciones para el
facilitador:**

Referencia a los contenidos:
apartado 3

Ejemplos de respuestas:

1. Votación en asamblea general, votación o decisión por consenso en el consejo de administración...
2. Actas de la asamblea general o del consejo de administración, publicación de la memoria de actividades, publicación y certificación de las cuentas...
3. El consejo, otro órgano...
4. Sistema de evaluación interno, auditoría de la organización nacional...
5. El presidente, el tesorero...
6. Normas establecidas en los estatutos, p. ej.: diversidad de los miembros, separación entre gobernanza y gestión, limitación de los vínculos familiares...

Duración: 15 min

Contenido:

Indicaciones para el facilitador:

La vida asociativa

Explicar qué quiere decir «vida asociativa» y dar consejos para dinamizarla.

Escribir los consejos en una pizarra, ir preguntando a los participantes si aplican cada uno de esos consejos en su grupo e indicarlo en la pizarra para que se vea cuántos aplican cada consejo.

El facilitador puede presentar ejemplos de buenas prácticas que aplican determinados grupos de la región y/o de otras regiones.

Ejemplos de buenas prácticas:

la lista de distribución interna de Emaús Angers (Francia), por la que se transmiten todas las noticias recibidas de los distintos niveles del movimiento, o las asambleas de grupo que celebra regularmente Emaús Piura (Perú), durante media jornada.

*Referencia a los contenidos:
apartado 4*

Duración: 15 min

Contenido:

Indicaciones para el facilitador:

Marco normativo

EJERCICIO

1. Pedir a los participantes que escriban en tarjetas adhesivas los diferentes aspectos del marco normativo al que está sujeta su organización.
2. Recoger las tarjetas y colocarlas en una pizarra, organizadas por ámbitos.
3. Aportar más información si es necesario y dejar un espacio para preguntas y respuestas.

*Referencia a los contenidos:
apartado 5*

Regla para las tarjetas: solo se pueden escribir palabras clave (no frases) y una sola idea en cada tarjeta.

Duración: 20 min

Contenido:

Qué se podría mejorar...

EJERCICIO

1. Repartir a cada participante dos hojas de papel (una blanca y otra de color) y pedirles que dediquen 5 minutos a pensar qué se podría mejorar dentro de su grupo. Deben escribir las ideas en el anverso de la hoja blanca.
2. Dividir a los participantes por parejas y pedirles que cada uno escoja uno de los aspectos que se pueden mejorar y se lo presente a su compañero. A continuación, los dos compañeros piensan en algo que cada participante pueda hacer en su propio grupo para mejorar cada aspecto señalado. Dejar 15 minutos de diálogo a las parejas.

Cada participante apunta esa acción que han pensado en el reverso de la hoja blanca y también, en grande, en la hoja de color.

3. Para terminar el ejercicio, cada participante cuelga en la pared su hoja de color, para formar un gran mosaico.

Indicaciones para el

facilitador:

Las hojas de color deben ser anónimas, ya que la finalidad del ejercicio no es controlar a los participantes, sino animarles a llevar a cabo la acción que han pensado.

Duración: 5 min

Conclusión

Contenido:

Una vez reunidos de nuevo en plenaria, extraer conclusiones sobre lo que hemos visto en el taller: la importancia de revisar y mejorar continuamente el funcionamiento institucional y asociativo de nuestras organizaciones.

Dar las gracias a los participantes por haber aportado la experiencia de sus grupos a lo largo de este taller.

Contenido y contexto

1. Las organizaciones sin ánimo de lucro

Una organización sin ánimo de lucro es toda aquella entidad, con personalidad jurídica o sin ella, pública o privada, que no tenga por finalidad la búsqueda de beneficios económicos para repartirlos entre sus miembros. Estas organizaciones se caracterizan por el hecho de que el capital se reinvierte en las propias actividades y ninguno de sus miembros puede utilizarlo para fines personales. Debido a su carácter desinteresado, no se pueden repartir beneficios entre los miembros, pero ello no implica que la actividad no pueda ser comercial ni que sea deficitaria. Los trabajadores pueden ser voluntarios o remunerados.

Las organizaciones sin ánimo de lucro se pueden considerar como una expresión de la economía social, con la que tienen en común el hecho de contribuir a la economía sin buscar beneficios. La existencia y el reconocimiento de estas organizaciones están sujetos a determinados requisitos jurídicos, en particular el registro y la publicación de unos estatutos.

Por lo que se refiere a los grupos Emaús, además de la legislación pertinente de su país, deben cumplir además los criterios establecidos en los estatutos y en el reglamento interno de Emaús Internacional (véase el anexo).

La libertad de asociación es un derecho fundamental reconocido por el artículo 20 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948.

Tipos de organizaciones sin ánimo de lucro

- Asociaciones
- Federaciones
- Cooperativas (en sus distintas versiones)
- Fundaciones (este término refleja distintas realidades en función del país)
- Mutuas
- Empresas de inserción

- Charities (en el Reino Unido, un tipo particular de asociación que tiene la condición jurídica de empresa)

2. Estructura y funcionamiento

El funcionamiento de las organizaciones sin ánimo de lucro viene determinado por su forma jurídica, sus estatutos y la forma de nombramiento de los dirigentes, que, a su vez, se define en los estatutos y puede ser muy variada (elección, designación por derecho propio, nombramiento estatutario, cooptación, etc.). Los dirigentes pueden o no ser miembros de la organización y la duración de su mandato debe precisarse en los estatutos.

Por lo general, en una organización sin ánimo de lucro podemos distinguir dos niveles: uno que se encarga de la gobernanza y otro de la gestión.

Gobernanza

En la mayor parte de las organizaciones sin ánimo de lucro, el órgano soberano es el conjunto de sus miembros. En el caso de las asociaciones, se trata de la asamblea general, de la que forman parte todos los miembros o socios. Este órgano es el que define las misiones de la asociación, adopta las decisiones importantes y nombra a los dirigentes. A menudo, los dirigentes son los miembros del consejo de administración, que tienen las siguientes funciones:

- Definir (y, en su caso, someter a la asamblea general) las líneas directrices de la asociación a corto y medio plazo.
- Formular el proyecto de la organización de acuerdo con los estatutos y los valores de la asociación.
- Velar por la viabilidad económica y por el respeto del equilibrio presupuestario.
- Delegar y controlar la gestión corriente de la organización.
- Garantizar la transparencia del funcionamiento de cara a todos los interesados, en particular los usuarios o beneficiarios, las administraciones públicas, los donantes y el público en general.

Muchas organizaciones cuentan también con una junta o comité ejecutivo, un órgano que suele estar compuesto por personas elegidas por el consejo de administración de entre sus propios miembros. En general, este órgano

tiene un poder limitado. En cambio, el presidente, que también es miembro del comité ejecutivo, tiene plenos poderes para representar a la organización ante terceros, especialmente ante la justicia, así como para firmar contratos. No obstante, para cualquier decisión importante, el presidente debe remitirse al consejo de administración.

Una organización puede también dotarse de otros órganos asesores o de reflexión, como comités de vigilancia, comisiones, consejos asesores, etc., que dependen de los órganos directivos y rinden cuentas ante ellos.

Gestión

La gestión de la organización se confía a una serie de responsables, que pueden ser empleados o voluntarios, y que tienen una función y unas responsabilidades definidas y limitadas para ejecutar las decisiones y los programas aprobados por los órganos directivos. (En determinados grupos de distintos países, el presidente asume también la función de director).

La gestión abarca la organización del funcionamiento diario y de las actividades de la entidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión económica, la comunicación, la administración, el seguimiento de las normas vigentes y la gestión de cualquier otro ámbito que sea atribuido por el órgano de gobierno.

División de funciones

Las funciones de cada órgano de gobierno y las de los encargados de la gestión deben estar claramente determinadas, así como las delegaciones de poder (que deben formalizarse). Así, toda organización debe preguntarse si en sus estatutos se definen las funciones y las responsabilidades de los distintos órganos, si existe un organigrama actualizado, si existen fichas o documentos donde se describan las atribuciones de cada cual, etc.

Resulta especialmente importante determinar con claridad el reparto de funciones y responsabilidades entre el nivel relativo a la GOBERNANZA, es decir, la toma de decisiones, y el relativo a la GESTIÓN, es decir, la ejecución de las decisiones.

Los siguientes aspectos pueden ser útiles para distinguir entre gobernanza y gestión:

GOBERNANZA

- Definir el proyecto de la organización.
- Elaborar un plan estratégico.
- Determinar a los destinatarios o beneficiarios.
- Establecer prioridades y plazos.
- Realizar un seguimiento y una evaluación continua.
- Buscar posibles fuentes de financiación.
- Supervisar la gestión.
- Rendir cuentas.

GESTIÓN

- Ejecutar el plan estratégico.
- Respetar los planes y definir calendarios de actuación.
- Elaborar cuadros de seguimiento.
- Organizar la actuación colectiva.
- Gestionar los recursos humanos (empleados y voluntarios).
- Poner en marcha un proceso participativo.
- Diseñar y elaborar herramientas de comunicación.
- Buscar los recursos necesarios para las actividades.
- Asignar los recursos adecuados.
- Gestionar la contabilidad.
- Cumplir las normas vigentes (derecho laboral, protección contra incendios, medio ambiente...).

3. Los mecanismos de la buena gobernanza

Se habla de «buena gobernanza» para designar un conjunto de comportamientos y reglas que permiten a los dirigentes de organizaciones sin ánimo de lucro ejercer sus funciones con normalidad y con total transparencia.

El concepto de buena gobernanza gira en torno a tres aspectos esenciales:

- l'équilibre des pouvoirs et leur contrôle
- la transparence et la responsabilité des acteurs
- l'évaluation et la prévention des risques.

Los mecanismos de la buena gobernanza

- Toma de decisiones transparente, según unos criterios conocidos.

- Herramientas de seguimiento de la gestión de las actividades.
- Reglas de precaución para evitar derivas y apropiaciones, materiales o simbólicas, personales o no.
- Transparencia efectiva en la gestión de los recursos.
- Representación de todos los miembros.
- Procesos para garantizar la democracia en el funcionamiento de la organización.
- Respeto de los derechos de los beneficiarios, voluntarios, empleados y donantes públicos y privados.

Posibles derivas:

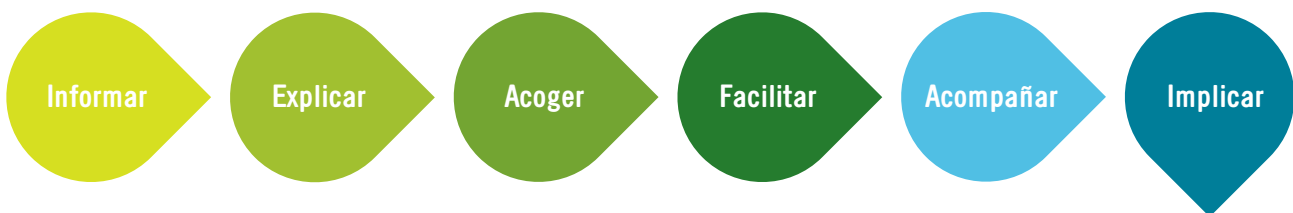


Deriva autoritaria	Cuando unas pocas personas se apropian del proyecto de la organización y se sustraen del cumplimiento de su mandato. Puede tratarse de dirigentes o de empleados, que utilizan los recursos de la organización sin rendir cuentas a las partes interesadas.
Deriva anárquica	Cuando la asociación cae en una forma de autogestión desorganizada, en la que ya nadie es responsable.
Deriva mercantilista	Cuando la búsqueda del beneficio se hace en detrimento de la ética y de la prestación de un servicio.
Deriva instrumentalista	Cuando la organización sirve a los intereses de un tercero (Estado, administración local, persona individual, empresa, partido político...).
Deriva personalista	Cuando la organización y sus intereses se confunden con los del dirigente y/o fundador.
Deriva de dependencia	Cuando la falta de autonomía en cuanto a los recursos económicos, humanos y materiales acarrea una dependencia que resulta perjudicial para la libertad de decisión.

4. La vida asociativa

Todo grupo de Emaús está compuesto por muy diversas personas, con responsabilidades y condiciones jurídicas distintas: compañeras y compañeros, miembros de los órganos, socios, empleados, personas en prácticas, voluntarios de diversos tipos, personas que realizan trabajos en beneficio de la comunidad... Todas esas personas, tanto si son miembros con carácter formal como si no, desempeñan una función importante en la vida diaria del grupo. Implicarlas en la vida del grupo y dinamizar su participación contribuye a enriquecer lo que se conoce como la «vida asociativa». La vida asociativa no se limita únicamente a la participación de los miembros en los distintos órganos, sino que se refiere también a la «buena salud» de la vida cotidiana del grupo y a la implicación de todos sus componentes. Una vida asociativa desarrollada es pues garantía de un grupo en buena salud, dinámico y creativo.

Algunos consejos para dinamizar la vida asociativa de un grupo de Emaús:



- Informar regularmente a los miembros del grupo de las decisiones, las novedades y el desarrollo de las actividades y la actualidad del movimiento (Emaús Internacional, la región y el país).
- Explicar las decisiones adoptadas por los órganos (asamblea general, consejo de administración...).
- Asegurarse de que los componentes del grupo se conocen y trabajan juntos.
- Organizar regularmente espacios para compartir y momentos festivos.
- Crear un ambiente acogedor.
- Fomentar la cordialidad en las reuniones y en la vida cotidiana del grupo.
- Implicar a los miembros del grupo en proyectos puntuales.
- Formar a los miembros del grupo sobre la historia del movimiento, las tareas técnicas, el funcionamiento de la asociación...
- Promover la toma de responsabilidades.
- Valorar las actividades y las ideas de los miembros.
- Generar espacios de creatividad.
- Acoger a los recién llegados.

5. Marco normativo

El día a día de cualquier grupo de Emaús incluye el desarrollo de sus proyectos, la gestión, la organización, la comunicación... y, como cualquier otra persona u organización, el grupo y sus dirigentes están sometidos a la ley. Los grupos llevan a cabo diariamente un sinnúmero de actividades que no entrañan perjuicios ni daños a terceros, pero también es cierto que no están a salvo de errores o riesgos que puedan acarrearles litigios graves.

Régimen jurídico de la organización

Una organización sin ánimo de lucro es una persona jurídica de derecho privado. La mayor parte de litigios en los que puede verse envuelta son competencia de los órganos judiciales, aunque también puede estar sometida a los tribunales comerciales, si se trata de un acto relativo al comercio, o a la jurisdicción administrativa, en caso de que el contencioso le enfrente a una administración pública.

Responsabilidad de los dirigentes

Los dirigentes responden de sus actos ante los miembros de la organización, en el ámbito civil, y ante el conjunto de la sociedad, en el ámbito penal.

Cumplimiento de las normas

Toda organización actúa dentro de un contexto reglamentado, en el que se deben respetar un conjunto de normas establecidas por el país o la región correspondientes. Estas son las principales normas que pueden resultar de aplicación para un grupo de Emaús:

- Legislación relativa a las organizaciones sin ánimo de lucro.
- Derecho laboral.
- Seguridad social de los empleados y compañeros.
- Seguros.
- Normativa contable.
- Normativa sanitaria.
- Normativa de transportes.
- Protección del medio ambiente (p. ej., lugares protegidos).
- Protección contra incendios e inundaciones.
- Normativa sobre discapacidad.
- Protección de los archivos.
- Etc.

Bibliografía

Fuentes

- La página web www.associationmodeemploi.fr
- *Gouvernance associative, réflexions collectives*, O. Samper, Conseil Régional de Maine-et-Loire

Recursos

- Los estatutos y el reglamento interno de Emaús Internacional.
- La legislación y otros documentos relativos a las organizaciones sin ánimo de lucro de los países en cuestión.

Ejemplos:

- Estatutos-tipo establecidos por Emaús Francia para sus miembros (que varían de una rama a otra) y contratos de afiliación a Emaús Francia (que varían de una rama a otra).
- En el caso de las asociaciones sin ánimo de lucro de Francia: ley de 1 de julio de 1901 (versión consolidada). De esta ley emanan también en gran medida la ley libanesa de 1905 y las leyes de las antiguas colonias francesas de África (que a menudo suelen conocerse aún como «ley de 1901»).
- Estatutos-tipo de los miembros de Emaús Reino Unido.



Taller de formación 2 TRABAJO EN EQUIPO



Tema

En este taller abordaremos las nociones de «equipo» y «trabajo colaborativo» y presentaremos sus ventajas y sus mecanismos. También conoceremos distintas herramientas colaborativas.

Objetivos

Objetivo general

Dominar los mecanismos y las herramientas del trabajo en equipo.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- Comprendre l'intérêt et les atouts du travail en équipe
- Maîtriser ses mécanismes et ses clés de réussite
- Connaître les outils collaboratifs à utiliser en équipe

Características

Duración

2 horas (variable en función del número de participantes)

Participantes

Ocho participantes como mínimo (para poder hacer el ejercicio que se propone al principio del taller).

Métodos

Este taller, que empieza con un ejercicio cuyo objetivo es ayudarnos a experimentar la diferencia entre un trabajo personal y un trabajo colectivo, nos ayudará a definir las ventajas y el funcionamiento de un equipo y a conocer distintas herramientas de trabajo colaborativo.

Recursos humanos

Un facilitador que tenga experiencia en el funcionamiento de un equipo.

Material

- Folios A4 partidos por la mitad de dos colores (o tarjetas adhesivas tipo post-it gigantes): mínimo tres de un color y uno de otro color para cada participante.
- Una «hoja de decisión» del juego de la NASA por participante (cf. anexo).
- Una pizarra y rotuladores.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Contenido: Explicar que vamos a empezar por un breve ejercicio.

Duración: 60 min

Juego de la NASA

Contenido: EJERCICIO

- Introducir explicando que vamos a realizar un breve ejercicio lúdico que requiere una buena concentración por parte de todos.
- Leer las instrucciones, que presentan el contexto y la tarea que tenemos que llevar a cabo.
- Repartir a cada participante una hoja de decisión (cf. anexo).
- Fase 1: cada participante (individualmente) hace su clasificación y la escribe en su hoja (10 minutos como máximo).
- Fase 2: clasificación en grupo.
- Fase 3: resultados y cálculo de las diferencias entre unos y otros.
- Fase 4: comparación de las diferencias y debate.

Referencia a los contenidos:

Exercice le jeu de la NASA + Anexos

Indicaciones para el

facilitador:

No explicar los objetivos del ejercicio. Limitarse a decir: «vamos a hacer un breve ejercicio».

Duración: 10 min

El equipo y sus ventajas

Contenido:

Al final del ejercicio, el facilitador presenta lo que es un equipo y cuáles son sus ventajas.

Referencia a los contenidos: apartados 1 y 2

Duración: 20 min

Claves del trabajo en equipo

Contenido:

El facilitador pide a los participantes que escriban en hojas de un color (medio folio o tarjetas tipo post-it gigantes) consejos para que un equipo funcione bien. A continuación, pide que cada persona piense y escriba en un folio de otro color qué es lo que más les gustó de una experiencia anterior de trabajo en equipo (un aspecto por persona: ambiente, ambición, dinamismo, eficacia, etc.). El facilitador recoge primero las hojas sobre los consejos y va leyéndolas una a una y colocándolas en un tablón (las va clasificando en cuatro grupos: visión, papel, reglas y plan de acción). Una vez clasificados los folios, desvela las cuatro claves del éxito y completa. A continuación, recoge los folios sobre los aspectos positivos del trabajo en equipo y habla sobre factores relacionados con la cohesión de un equipo.

**Indicaciones para el
facilitador:**

*Referencia a los contenidos:
apartados 3 y 4*

Pedir a cada persona un máximo de tres consejos (primera parte) y un aspecto positivo del trabajo en equipo (segunda parte).

El facilitador también puede intentar clasificar las cuestiones en función de los distintos factores de cohesión.

Duración: 20 min

Contenido:

Herramientas colaborativas

Recopilar las herramientas colaborativas utilizadas por los participantes en sus respectivos grupos. A continuación, realizar una breve presentación de cada una de estas herramientas.

Indicaciones para el

facilitador:

*Referencia a los contenidos:
apartado 6*

Durante la presentación de las herramientas, insistir más en para qué sirven... que en cómo funcionan.

Duración: 5 min

Contenido:

Conclusión

Concluir el taller invitando a los participantes a repasar el trabajo en equipo de su grupo y animándoles a que digan cómo se podría mejorar.

Precisar que el trabajo en equipo es un proceso humano y no algo que se da por supuesto y que, para trabajar juntos en las mejores condiciones, es necesario realizar ajustes constantemente.

Ejercicio: juego de la NASA

Objetivo

Mostrar las ventajas del trabajo en equipo.

Introducción

Para destacar la eficacia del trabajo en grupo, podemos ver el ejemplo más espectacular gracias al juego de la NASA. El objetivo de este ejercicio —que antiguamente realizaban los futuros astronautas de la agencia espacial estadounidense— es verificar no tanto su conocimiento del espacio como su inteligencia práctica y su facultad para tomar decisiones.

El ejercicio consiste en imaginar que unos astronautas se han perdido en la cara visible de la Luna, a más de trescientos kilómetros de su nave. Gran parte del material del vehículo de exploración lunar se ha estropeado. Solo les quedan quince objetos para sobrevivir y llegar a la nave andando (evidentemente, los astronautas llevan puesto el traje espacial).

Instrucciones que se leen a los participantes

Formamos parte de un equipo de astronautas que han sido enviados a explorar la cara visible de la Luna. Nuestro vehículo de exploración lunar ha tenido un accidente y no funciona. Gran parte del material que se encontraba en el vehículo también se ha estropeado, salvo los quince objetos siguientes. Para nuestra tripulación es vital volver a la nave nodriza, que se encuentra a más de 300 kilómetros, y tenemos que elegir cuál es el material indispensable para este largo viaje.

El ejercicio consiste en clasificar los objetos por orden de primera necesidad. Podemos puntuar con un 1 el que más importante nos parezca, con un 2 el siguiente y así sucesivamente, hasta 15 para el menos importante (utilizar la ficha de decisión del anexo para hacer la clasificación).

- Una caja de cerillas
- Una lata de alimento concentrado
- 50 metros de cuerda de nylon
- Un paracaídas de seda
- Un aparato portátil de calefacción solar
- Dos pistolas del 45

- Una lata de leche en polvo
- Dos depósitos de 50 litros de oxígeno cada uno
- Un mapa estelar de las constelaciones lunares
- Un bote neumático con botellas de CO2
- Una brújula magnética
- 25 litros de agua
- Señales luminosas
- Un maletín de primeros auxilios con jeringas hipodérmicas
- Una emisora-receptora de FM accionada con energía solar

Fase 1

Cada participante realiza la clasificación individualmente y la escribe en su ficha (columna «clasificación individual»).

Dejar 10 minutos para esta etapa.

Fase 2

Sin desvelar los resultados, se divide a los participantes en grupos de 4 o 5 personas y se les pide que realicen una clasificación colectiva.

Se dan las siguientes instrucciones:

1. No imponer opiniones de forma autoritaria. Presentar los puntos de vista de la forma más lógica posible. Escuchar las opiniones divergentes y debatirlas con argumentos.
2. Esforzarse por buscar la solución que resulte más lógica a todos.
3. No tomar una decisión mediante una votación o echándolo a suertes. Cuando no estemos seguros, es mejor intentar convencernos.
4. No regatear: solo los argumentos deben llevar a una decisión.
5. No temer las opiniones divergentes, ya que ayudan a encontrar nuevos argumentos.

Dejar 30 minutos aproximadamente para esta etapa.

Cuando cada equipo haya terminado su clasificación, rellena la ficha de clasificación realizada por su grupo (columna «clasificación colectiva»).

Fase 3

Los participantes permanecen en sus grupos y se les desvela cuál es la clasificación realizada por los expertos de la NASA, que se puede considerar

como la más acertada.

Cada uno va escribiendo esta clasificación sobre la marcha en la columna «clasificación de la NASA»:

- Cerillas: 15 (¡en la luna no hay oxígeno!)
- Una lata de alimento concentrado: 4 (indispensables para sobrevivir)
- Cuerda de nailon: 6 (para encordarse e, incluso, alzar a los heridos)
- Paracaídas: 8 (para protegerse de los rayos solares)
- Aparato de calefacción: 13 (inútil, ya que los trajes espaciales ya están provistos de un dispositivo de calefacción)
- Pistolas: 11 (para acelerar la propulsión, utilizándolas como reactor, y... ¡para poner fin a sus días en caso de que ocurra una desgracia!)
- Leche en polvo: 12 (ocupa más espacio que el alimento concentrado)
- Oxígeno: 1 (absolutamente indispensable para sobrevivir)
- Mapa estelar: 3 (indispensable para encontrar la nave, ya que incluso en la cara iluminada de la luna se ven las estrellas)
- Bote: 9 (para servir de trineo. El gas almacenado en este motor también se puede utilizar como reactor)
- Brújula: 14 (inútil, ya que en la luna no hay campo magnético)
- Agua: 2 (indispensable para sobrevivir, especialmente en la cara iluminada de la luna, donde la deshidratación y el calor son intensos)
- Maletín médico: 7 (los trajes espaciales cuentan con una apertura especial para las inyecciones)
- Señales luminosas: 10 (útiles cuando la nave esté a la vista)
- Emisora de radio: 5 (útil para comunicarnos con la nave cuando estemos cerca, ya que no tiene un gran alcance)

Fase 4

A continuación, los participantes calculan las diferencias (para cada objeto) entre su clasificación individual y la clasificación de la NASA y, a continuación, entre la clasificación colectiva y la clasificación de la NASA. Escriben los resultados correspondientes en las dos columnas llamadas «diferencia». Por ejemplo: «He puesto los alimentos concentrados en sexto lugar y, mi grupo, en tercer lugar, mientras que la NASA los situaba en el cuarto puesto. Por tanto, escribo en la columna B: 2 (6 –4); y, en la columna D: 1 (4 –3)». Por último, sumamos las diferencias individuales y colectivas al final de cada columna de «diferencias» y comparamos la media de las diferencias individuales por grupo y el resultado obtenido colectivamente.

Por norma general (más allá de algunos resultados disparatados), los grupos consiguen mejores resultados que los individuos, siempre y cuando hayan respetado las instrucciones indicadas, es decir: dejar que cada persona se exprese libremente y utilizar las ideas de todos.

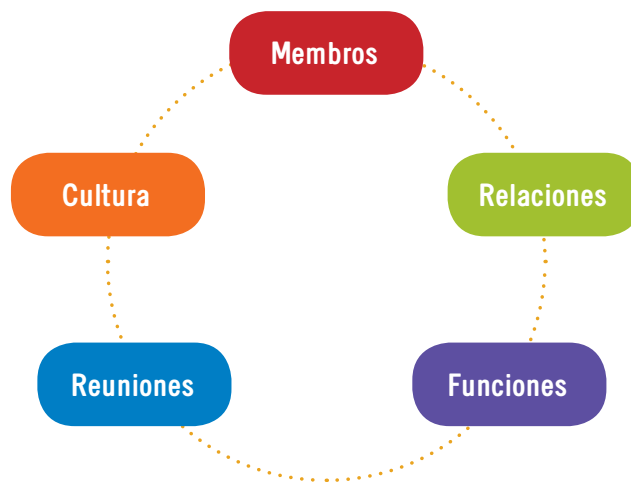
Si los resultados obtenidos desmienten este pronóstico, tenemos que analizar con los participantes a qué se debe el fracaso: evidentemente, teníamos todas las claves del éxito, ya que contábamos con alguna persona que ha conseguido mejor puntuación que los demás. ¿Cómo es posible que las ideas de esta persona no consiguieran convencer a los demás? (Esto nos lleva a las instrucciones iniciales, que son las reglas de oro del trabajo en grupo). Como vemos, el facilitador puede experimentar sin preocuparse, ya que incluso un aparente fracaso muy resultar ser muy instructivo.

Contenidos

1. Qué es un equipo

Todos los ejemplos de dinámica de grupo muestran que cuando más interactúa un grupo es cuando está compuesto por entre 5 y 8 miembros. En un grupo grande, de entre 25 y 30 personas, algunas casi nunca tienen la oportunidad de expresarse ni de desempeñar una función. Si queremos conseguir que todos tengan voz, la única opción es dividir el grupo en equipos de entre 5 y 8 miembros.

He aquí las características de un grupo:



- Un número reducido de miembros (entre 3 y 8), de forma que cada uno tenga una percepción clara de todos los demás y pueda haber relaciones cercanas entre dos personas.
- Relaciones de afinidad, un fuerte sentido de la solidaridad entre sus miembros, un sentimiento común de pertenencia al grupo, basado en la simpatía y en que unos se sientan identificados con otros.
- Un reparto de funciones y tareas entre sus miembros.
- Reuniones frecuentes que contribuyan a identificarse con unos objetivos comunes.
- El desarrollo de una microcultura, con sus valores, normas, lenguaje y tradiciones propias.

2. Ventajas de trabajar en equipo

«Individualmente, somos una gota de agua. Juntos, somos un océano»
Ryunosuke Satoro (poeta japonés)

Con frecuencia obviamos las ventajas de un equipo. En encuestas realizadas entre pequeños grupos de obreros se ha visto que el factor más importante en el aumento del rendimiento de su trabajo no era el tipo de remuneración ni las condiciones de trabajo, sino la existencia de vínculos espontáneos y de relaciones amistosas entre los miembros del grupo. De la misma manera, en encuestas realizadas durante la guerra, queda patente que un soldado no lucha principalmente por odio al enemigo ni por convicción ideológica, sino para defender a los miembros del grupo al que pertenece y cumplir sus expectativas. La mayoría de los grandes cambios sociales siempre los inicia un pequeño grupo, un equipo.

Los mejores equipos reúnen personalidades distintas que se complementan y enriquecen mutuamente. Un equipo de «clones» no sirve para nada.

He aquí algunas de las ventajas del trabajo en equipo.

a. Reparto de papeles y responsabilidades

Es lo que garantiza la eficacia del equipo. Cada miembro del equipo tiene un papel y una serie de responsabilidades y todos los miembros están de acuerdo en la forma en la que tienen que desempeñar su papel (cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo que puede esperar de los demás).

b. Espíritu de equipo

Los equipos poseen un espíritu común que denota un sentimiento de cohesión y de compañerismo. Se trata del alma y la conciencia del equipo, con la que cada miembro se siente identificado y siente que forma parte de algo. Lleva a cada individuo a decir «nosotros» en lugar de «yo».

c. Comunicación

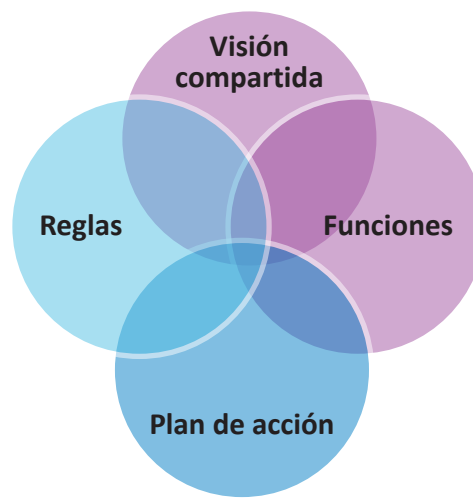
Una de las ventajas del equipo es la capacidad para comunicarse, compartir opiniones y tomar decisiones. Los miembros de un equipo se comunican abiertamente, sienten que pueden expresar sus opiniones, ideas y sentimientos sin temor. Se considera que escuchar es tan importante como hablar.

d. Entusiasmo y creatividad

Con el trabajo en equipo se puede llegar mucho más lejos que con el trabajo individual y esto se debe al entusiasmo ante los resultados del trabajo y a que cada uno aprende de los demás y del proceso común. La confrontación de ideas divergentes lleva a plantearse una cuestión en todas sus dimensiones y nos conduce a soluciones más creativas.

3. Las cuatro claves del trabajo en equipo

Para ser eficaz y alcanzar sus objetivos, un equipo debe trabajar con cuatro herramientas básicas:



a. Una visión común de qué quieren hacer juntos los miembros del grupo: los miembros del grupo (o equipo) deben tener una idea clara de sus objetivos comunes y deben estar de acuerdo con ellos. Para ello, cada miembro del grupo debe contribuir a fijar los objetivos o las metas del grupo. Al compartir estos objetivos del grupo, todos los miembros están dispuestos a hacer todo lo posible para llevarlos a cabo.

b. Reparto justo de funciones y responsabilidades. Cada miembro del grupo debe poder contribuir al éxito común en función de sus capacidades y competencias. Si una persona no tiene una función, no siente que pertenezca realmente al grupo. Cada persona debe tener un papel concreto y contar con el reconocimiento de los demás.

c. Una serie de reglas que definen cuáles son los derechos y deberes de cada miembro, cuáles son los valores en los que se basa el funcionamiento del grupo, cómo se toman las decisiones y cómo se evalúan el trabajo del grupo y las aportaciones individuales.

d. Un plan de acción que defina con precisión los objetivos que queremos alcanzar (por qué); la lista de tareas (qué); la fecha límite para realizar cada tarea (cuándo); el miembro del grupo que tiene la responsabilidad de que se realice la tarea (quién); y los recursos (materiales y económicos) que se necesitan para ello (con qué).

4. La cohesión del equipo

Un equipo se consolida en torno a uno de los siguientes factores o a una combinación de varios. Esto es lo que hace que se sienta como un todo y que sus miembros tengan la sensación de tener un destino común.

1. **Valores y expectativas comunes**, es decir, el sentido que se da al compromiso.
2. **Una persona** o una personalidad. Generalmente, el jefe del equipo. El jefe del equipo desempeña una función de presidencia, es decir, da sentido a las decisiones tomadas, aunque no las tome personalmente.
3. **Un proyecto común y concreto**, cuyos miembros no solo están implicados, sino que también son sus autores. El proyecto expresa su altura de miras, que lleva a todos a mirar más allá de su ámbito de trabajo inicial y les hace compartir una aspiración común para el equipo.
4. **Una manera de funcionar**, un marco de trabajo que garantiza la continuidad de una cultura y la connivencia del grupo.
5. **Buenas relaciones interpersonales**. Los miembros del grupo se aprecian y disfrutan trabajando juntos. Este último factor resulta indispensable para mantener la cohesión del equipo aunque este dedique la mayor parte de su energía a producir.

5. Herramientas colaborativas

En la actualidad existen numerosas herramientas para facilitar el trabajo en equipo, mejorando la información y la coordinación. Estas herramientas fomentan unos sistemas de colaboración más horizontales que verticales, algo que promueve la participación en las organizaciones.

Boletín informativo: se envía a una lista de destinatarios predefinida y sirve para difundir noticias y para que todos tengan el mismo nivel de información.



Su contenido debe limitarse a la información de actualidad, ya que se caracteriza por ser puntual y efímero.

Lista de distribución: se trata de listas de correo electrónico predefinidas que nos ayudan a enviar información específica a un determinado tipo de personas, sin olvidar a nadie ni añadir a destinatarios a quienes no incumba la información. Por ejemplo: lista de todos los miembros, lista de los miembros del Consejo de Administración, etc.

Foro de debate: se trata de un grupo de personas que está abonado a todos los mensajes que se envían sobre una determinada temática. Todos los participantes reciben los mensajes, todos pueden contestar y todos reciben las respuestas. Esta herramienta es útil para que cada persona pueda ver toda la conversación en detalle, por ejemplo, antes de tomar una decisión. No obstante, hay que utilizarla en grupos reducidos, en los que todos los miembros tengan la oportunidad de participar (no es muy útil estar solo en copia, ya que uno podría acabar hartándose). Esta herramienta es adecuada para grupos de trabajo (consejo de administración, consejo, comisión, etc.).

Documentos compartidos: se trata de una serie de documentos a los que todos pueden acceder en Internet, tanto para consultarlos como para modificarlos. De esta forma, varias personas pueden trabajar en un mismo documento, sin tener que enviar sus distintas versiones a unos y otros. Cada persona hace sus cambios (con control de cambios) en el mismo documento. No obstante, este sistema implica que todos conozcan la herramienta de compartir documentos y el control de cambios y que haya un «administrador» que se encargue de colgar los documentos en Internet y de supervisar la evolución de los documentos que se modifican. Además, se puede acceder a todos los documentos desde cualquier ordenador.

Tanto Google (Google Docs) como Dropbox ofrecen este sistema. En el caso de Dropbox se pueden además agrupar todos los documentos compartidos en un archivo en nuestro propio ordenador, con un sistema de actualización continua.

Búsqueda de fechas: Doodle es una herramienta de Internet que nos ayuda a proponer distintas fechas para reunir a un grupo. Cada uno indica su disponibilidad, de forma que podamos visualizar la fecha más adecuada.

Calendario compartido: se trata de un calendario al que varias personas pueden acceder a través de Internet. En él se indican las fechas de los distintos eventos de un grupo de Emaús o de un grupo de trabajo. Cada persona puede consultarlo o añadir otros eventos. También se pueden combinar las agendas de varias personas para organizar más fácilmente las reuniones o actividades. Esta herramienta se puede utilizar por ejemplo a través de Google (Google Calendar).

Conferencia telefónica: se trata de una excelente forma de reunirse a distancia, comunicando a varias personas a través de una única línea telefónica. Para que una conferencia telefónica sea eficaz, necesitaremos un moderador y un orden del día detallado. No obstante, es difícil comunicarse en varios idiomas. Se puede organizar este tipo de reunión por Internet utilizando el programa Skype (solo con audio, o también con vídeo con la versión de pago). También hay compañías telefónicas que ofrecen este servicio.

Redes sociales: a través de las redes sociales podemos informar a un gran número de personas («amigos» o «seguidores») sobre las novedades de un grupo de Emaús o de un proyecto determinado. De esta manera, toda la información puede hacerse pública, por lo que es importante gestionar bien las reglas de confidencialidad y tener cierto control de lo que se publica. Las dos redes sociales más utilizadas actualmente son Facebook y Twitter.

Bibliografía

Fuentes

- *Faire Equipe*, Livret, INDABA Network, 2012
- Les bénévoles et leur management, Elusys, conseil, formation, animation et coaching.
- *Livret des pôles pédagogiques*, Scouts et Guides de France, 2014.

Recursos

Español

[Trabajo en equipo, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, modulo 9, IPE Instituto internacional de planificación de la educación, Unesco, 2000](#)

Francés

- [Faire équipe, livret, INDABA Network, 2012](#)
- [Le management des organisations, T-Kit, Conseil de l'Europe, 2001](#)

Inglés

- [Organisational management, T-Kit, Council of Europe, 2001](#)

Anexo

Ficha individual para los jugadores del juego de la NASA



Taller de formación 3 RENOVACIÓN DE LÍDERES



Tema

Este taller propone revisar la noción de liderazgo. No el liderazgo de un solo hombre o mujer que arrastra a las masas, sino el de cada uno de los miembros de un equipo, que facilita el funcionamiento óptimo de un grupo. También se abordan la delegación de responsabilidades y la incorporación de jóvenes.

Objetivos

Objetivo general

Asimilar la noción de liderazgo para aplicarla a nuestros grupos y preparar a nuevas personas para que puedan asumir responsabilidades.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes podrán:

- comprender la noción de liderazgo;
- analizar el funcionamiento de sus propios grupos en términos de liderazgo;
- ofrecer y delegar nuevas responsabilidades;
- incorporar a jóvenes al servicio del grupo.

Características

Duración

En torno a tres horas, pudiendo acortarse si se adaptan los ejercicios.

Participantes

Entre 6 y 20 participantes.

Método

El método empleado en este taller lleva a los participantes a analizar el funcionamiento de sus grupos y a imaginar cómo se podría desarrollar el liderazgo de los miembros del grupo y cómo se podría atraer a más jóvenes.

Documentos pedagógicos

How to develop second line leaders [Cómo crear líderes de segunda fila], Región Emaús Asia, 2013.

Recursos humanos

Un facilitador.

Material

- Una pizarra.
- Rotuladores.
- Las hojas del ejercicio sobre liderazgo (en anexo), que se imprimirán en formato A3, una por participante.
- Folios A4 normales, uno por participante.
- Material para realizar un mapa mental (ver anexo): una pizarra grande y rotuladores o el material para el método metaplán (un tablón, chinchetas y tiras de papel).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min **Presentación del taller y de sus objetivos**

¿Para qué sirve el liderazgo?

Duración: 40 min

EJERCICIO

Contenido:

Se pide a cada participante que piense en la idea de para qué sirve el liderazgo y que anote en una hoja 3 respuestas. A continuación los participantes se agrupan por parejas, comparten sus listas y establecen una nueva con todas las ideas. Deben clasificar estas por orden de importancia. Luego se organizan las parejas en grupos de 6 (o de 4, según el número de participantes) para hacer una nueva lista común, por orden de importancia.

Luego, todos los participantes vuelven a la plenaria. Se toman todos los elementos que figuran en primer lugar, todos los segundos y todos los terceros, con objeto de obtener una lista global. Para evitar repeticiones, si un ítem se ha mencionado ya, un grupo no puede repetirlo, con lo que debe proponer el elemento siguiente de su lista.

Una vez establecida la lista, el facilitador completa lo dicho y lo lleva al plano general sobre qué es el liderazgo y para qué sirve, demostrando que esas funciones no puede desempeñarlas una misma persona y que es más interesante que el liderazgo esté presente en diferentes niveles de la organización.

*Referencia a los contenidos:
apartado 1*

Renovación de líderes

Duración: 1 hora

EJERCICIO

Contenido:

Este juego de prospectiva se basa en lo imaginario y ayudará a los participantes a imaginar nuevas personas con responsabilidades dentro de sus grupos.

Etapas 1: repartir las hojas de ejercicios en A3 entre los participantes. Pedir a cada uno que haga una lista de sus responsabilidades actuales en 5 puntos y que las escriba en la parte superior de cada casilla (en las líneas grises de la hoja).

Etapas 2: leer a los participantes el texto que sigue. «Imaginemos que mañana nos vemos abocados a asumir altas responsabilidades en nuestro país. Por consiguiente, tenemos que confiar nuestras responsabilidades actuales

dentro del grupo de Emaús y dentro del movimiento a otras personas. Vamos a delegar cada una de las responsabilidades que hemos designado en una persona que forme parte actualmente de nuestro grupo».

Etapa 3: Por cada persona designada, anotar sus cualidades de cara a esta responsabilidad y sus posibles carencias.

Etapa 4: Hacer grupos de 3 para que los participantes se repartan el trabajo y pedirles que, en grupo, busquen posibles soluciones para paliar esas carencias de las personas designadas para hacer de ellas líderes. Se hará esta operación solo con una responsabilidad de cada participante.

Indicaciones para el

facilitador:

Para que el ejercicio funcione correctamente, hay que avanzar paso a paso y cuidarse de no revelar antes de tiempo el contenido de las diferentes etapas. Ver ficha en anexo.

Si se dispone de más tiempo se puede prolongar este ejercicio abordando 2 ó 3 responsabilidades por participante.

Duración: 20 min

Renovación de líderes

Contenido:

El facilitador empezará con unas preguntas al público, en plenaria: ¿es difícil o fácil? ¿Habíamos pensado alguna vez en esas personas como líderes potenciales? ¿Qué conclusiones sacamos sobre la repartición del liderazgo dentro del grupo? ¿Nos da esto ideas para el futuro dentro del grupo? ¿A qué obstáculos tendríamos que enfrentarnos?

*Referencia a los contenidos:
apartado 2*

Luego, se aborda en términos generales cómo delegar responsabilidades.

Duración: 1 hora

Incorporación de jóvenes

Contenido:

1. Pedir a los participantes que hagan una lista de los jóvenes que están en sus grupos o en torno a ellos. Cada participante hará este ejercicio de forma individual.
2. En plenaria, hacer una lista en la pizarra de las motivaciones que suponemos en esos jóvenes: ¿qué vienen buscando en Emaús?

En este ejercicio es necesario tener en cuenta que hablamos de las motivaciones de estos jóvenes. Intentemos no proyectar en ellos las motivaciones de los propios participantes.

3. Si hay tiempo, se puede hacer un inciso sobre las diferencias entre las motivaciones que llevaron a Emaús a los jóvenes y a los propios participantes.
4. Abordar las motivaciones de los jóvenes en general, adaptando el discurso a la realidad de la región o el país de los participantes.
5. En plenaria, realizar un «mapa mental» en torno al tema «actividades para atraer a jóvenes».
 - escribir la idea central en el centro de la pizarra
 - colocar de manera ramificada las propuestas de los participantes
 - utilizar tanto imágenes como palabras
 - buscar asociaciones de ideas interesantes y originales
 - promover la fluidez, la flexibilidad y la creatividad

Completar la lista de actividades si es necesario y hablar de los ingredientes necesarios para que se impliquen los jóvenes en un grupo de Emaús en general.

Indicaciones para el

facilitador:

Hay que tener cuidado de no desvalorizar las motivaciones de los jóvenes: son simplemente diferentes, en un contexto social también diferente del de décadas pasadas.

Puesto que los contextos socioculturales varían sensiblemente de una región a otra, también pueden variar las propuestas de los participantes, así como la evolución de la implicación de los jóvenes.

Ver ejemplo gráfico en anexo.

*Referencia a los contenidos:
voir schéma dans Contenus,
apartados 3, 3-a, 3-b, 3-c*

Duración: 5 min

Conclusión

Contenido:

Concluir el taller invitando a los participantes a hablar de esta cuestión en sus grupos, sobre todo de cómo desarrollar la capacidad de liderazgo de los miembros.

Se les puede proponer que moderen ellos mismos un momento dedicado dentro del grupo a la incorporación de jóvenes.

Contenidos

1. Definición de liderazgo

A menudo se entiende por liderazgo la capacidad para dirigir grupos humanos, para coordinar y dirigir en general. No obstante, se trata de una noción más compleja, sobre todo hoy día, en un mundo sacudido por fuertes transformaciones sociales, políticas y tecnológicas; un mundo dinámico y cambiante, donde es necesario combinar los recursos, competencias y liderazgo de varias personas para afrontar nuevos desafíos.

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y los equipos en una dirección determinada hacia los logros y el aprendizaje comunes.

Por tanto, no se trata únicamente de conducir a hombres y mujeres, sino más bien de mostrar el camino, motivar, ser capaces de tomar la iniciativa y compartir el poder en cada nivel de responsabilidades. Una sociedad, pues, necesita hoy no un único líder sino un alto nivel de liderazgo por parte de sus diversos miembros.

Los términos de dirección y liderazgo se emplean a menudo, erróneamente, para designar una misma función.

- Un director es designado por su jerarquía. Es un jefe impuesto a un equipo. El poder de un director está fundado en la estructura jerárquica de la organización.
- Un líder, en cambio, es reconocido como tal por los miembros de un equipo. Ser un líder en una organización es un reconocimiento, no un estatus. El líder basa su influencia en las relaciones que teje con los otros miembros del grupo.

¿Para qué sirve el liderazgo?

Las organizaciones se constituyen dentro de la perspectiva de una tarea u objetivo en particular. Una de las principales misiones del liderazgo consiste en definir mejor este objetivo y unir a los individuos en torno a un compromiso común encaminado hacia dicho objetivo.

El que haya un fuerte liderazgo dentro de un equipo o un grupo, ejercido por una o varias personas, contribuye a:

- unir y constituir un grupo o un equipo;
- dar una visión concreta;
- dar sentido a las acciones;
- definir mejor los objetivos;
- motivar y dinamizar;
- proponer soluciones;
- fomentar el espíritu de equipo;
- promover el trabajo en equipo;
- innovar;
- anticipar ciertas cuestiones;
- desarrollar la creatividad;
- guiar y asesorar en el cambio;
- mantener la atención sobre las personas, evitando centrarse en las tareas;
- compartir las responsabilidades;
- crear organizaciones más participativas, menos jerárquicas;

Características del liderazgo

- Se adquiere, nadie lo decreta;
- emana de los miembros del grupo y no de la jerarquía;
- se construye y se refuerza en base a las relaciones con los demás miembros del grupo;
- se centra más en las personas que en la tarea;
- se fortalece con la experiencia;
- se beneficia y se fortalece cuando goza de un acompañamiento.

2. Aumentar la capacidad de liderazgo de los miembros del grupo

El liderazgo en un grupo está al servicio de la eficacia y de la calidad del trabajo del grupo. También permite proyectarse hacia el futuro y planificar el relevo de las personas que ostentan responsabilidades en el grupo actualmente (administradores, empleados, voluntarios...). En ese sentido, lo ideal es disponer de personas preparadas y dispuestas a asumir nuevas responsabilidades. Este proceso prepara a la organización frente a la posible marcha de una persona y garantiza que aquella que la releva disponga de todo lo que necesita para ocupar el nuevo puesto.

El trabajo sobre el liderazgo en el grupo es, por lo tanto, un instrumento útil en el presente y que prepara el futuro. Garantiza al mismo tiempo el cambio y la continuidad.

Dentro de las sociedades –y de los grupos de Emaús– en perpetua evolución,

Llevar a las personas a posiciones de liderazgo incluye los procesos de reclutamiento, desarrollo y guía o acompañamiento de los talentos futuros y actuales.

a. Las ventajas de cultivar el liderazgo en el grupo

- Garantizar la perennidad del grupo;
- favorecer la continuidad y estabilidad de las actividades y orientaciones del grupo;
- desarrollar los talentos y preparar a las personas presentes para que ocupen puestos clave;
- mejorar las capacidades de las fuerzas de trabajo y la eficacia en general;
- incrementar el nivel de implicación y la motivación y, así, garantizar la permanencia de las personas en el grupo.

b. ¿Cómo desarrollar el liderazgo en el grupo?

Aquí figuran algunos ingredientes para animar y preparar a los miembros del grupo a asumir el liderazgo y nuevas responsabilidades:

Oportunidades

Puesto que la capacidad de liderar se adquiere en parte mediante la experiencia, hay que dar a la gente oportunidades de asumir responsabilidades, y ello de manera creciente, en función de sus competencias y de sus ganas. Se trata de proponer misiones que correspondan a cada persona, y de acompañarlas en esa toma de responsabilidades para que no se vengán abajo frente a un reto que pudiera parecerles imposible. Hay que atreverse, igualmente, ser audaces, pues las personas también se crecen ante los desafíos.

Responsabilidades

El ejercicio del poder es otro de los ingredientes: tomar decisiones, coordinar un equipo, dar orientaciones o adoptar posiciones son un conjunto de prácticas que se aprenden ejerciéndolas. Por consiguiente, delegar responsabilidades es algo esencial para distribuir el liderazgo.

Formación

Otro ingrediente que ayuda a alcanzar el liderazgo es la formación. Una persona, cuanto mejor conozca, comprenda y tenga un control sobre el ámbito en el que actúa, más capaz será de asumir responsabilidades.



La formación, puntual o continua, también contribuye a dar a una persona concreta las competencias técnicas específicas que requiere la responsabilidad que se le confía.

Acompañamiento

Asumir nuevas responsabilidades siempre es un reto para cualquier persona. Por ello, es muy importante acompañarla mientras asume este riesgo, con confianza y benevolencia, apoyándola para ayudarle a encontrar soluciones a los problemas y cuestiones a los que se enfrente. No se trata de hacer las cosas o decidir por ella, ni de criticar sus decisiones, sino de estar dispuestos a escuchar y aconsejar para darle seguridad en su aprendizaje.

Instrumentos

- Descripciones claras de los puestos, en cuanto a las tareas, las responsabilidades y la articulación con las demás personas;
- procesos de toma de decisiones y de funcionamiento definidos por la organización, para que cada persona pueda situarse y actuar según los mismos referentes;
- momentos regulares de evaluación formal y redefinición de las funciones;
- espacios de intercambio de prácticas y de reflexión entre personas con cargos de responsabilidad.

Reconocimiento

Este es un factor clave en la motivación de las personas. Es esencial mostrar a la gente algunos gestos de reconocimiento, de aprecio y de motivación. El reconocimiento se puede mostrar de diversas maneras, pero es importante que sea justo, equitativo y, en parte, público.

Dónde encontrar nuevos talentos

Todo grupo necesita renovar sus miembros periódicamente y, sobre todo, los miembros que ocupan responsabilidades. Como hemos visto que el liderazgo no cae del cielo, hay que cultivar dentro del grupo un vivero de talentos que permita renovar cada cierto tiempo a las personas con puestos de responsabilidad y acceder a recursos humanos ya implicados cuando se trata de emprender nuevos proyectos.

Por tanto, es un ejercicio permanente el de acompañar a ciertas personas

del grupo de diversos horizontes y hacer que crezcan en conocimiento y en implicación, manteniéndolas informadas, motivadas y activas. También se podrán detectar y reclutar nuevas personas en un ámbito externo al grupo. Para ello es necesario estar atentos a las personas que rodean al grupo (en asociaciones e instituciones o en el ámbito comunitario, educativo, religioso...) y a sus trayectorias.

Seis etapas para reclutar a un voluntario para una función de responsabilidad



1. Definir la función

Cuando se recluta a una persona es para una función concreta.

Esta primera etapa consiste en definir la función que se le confiará, describiendo el puesto, sin olvidar detallar el contenido de las tareas y los resultados que se esperan. Se habrá de fijar también la duración de la misión, las exigencias, la dedicación de tiempo que requiere u otros aspectos relacionados.

2. Trazar el perfil ideal

¿Cómo sería la persona ideal para esta función? Se trata de dibujar un perfil, definiendo una serie de competencias y habilidades, la cualificación requerida, el tipo de motivación o las cualidades humanas y sociales... Se puede crear una ficha sobre el puesto que describa todo esto.

3. Hacer una lista de personas con las que contactar

A partir del perfil establecido, lo siguiente es hacer una lista de personas que se acerquen en la medida de lo posible a los criterios seleccionados. Es importante hacer una lista amplia, que no excluya a nadie. En ella estableceremos un orden de prioridades, colocando en primer lugar a la o las personas que mejor responden al perfil en principio.

4. Entrevistarse con las personas seleccionadas

Hay que preparar este encuentro, que debe dar a la persona en cuestión una idea de la función que se le ofrece y por qué se ha pensado en ella. También se hablará del sentido que tiene esta implicación y de los valores que defiende la organización. La persona podrá presentar ella misma sus motivaciones y su experiencia. La entrevista también da lugar a hablar del puesto y de la responsabilidad encomendada, detallando los límites de la misma, así como las expectativas de cada parte y los

posibles obstáculos. Si la persona está dispuesta a aceptar la propuesta, la entrevista terminará con un acuerdo de principio, dejando luego un tiempo de reflexión.

5. Formalizar el compromiso mutuo

Se trata de otro encuentro, otra entrevista durante la cual se pasa revista a todos los aspectos ligados al compromiso, la función y la tarea propuestos. Se volverán a tratar las expectativas de cada uno y los posibles obstáculos, para que todo quede claro antes de formalizar el acuerdo mediante un contrato cuyos términos habrán decidido ambas partes.

Es importante formalizar este compromiso mediante un documento escrito que establezca los objetivos concretos y los plazos fijados para la persona que asume el puesto. También es necesario formalizar el compromiso del grupo en términos de apoyo, acompañamiento y ayuda a la nueva persona en su función y colaboración en su formación.

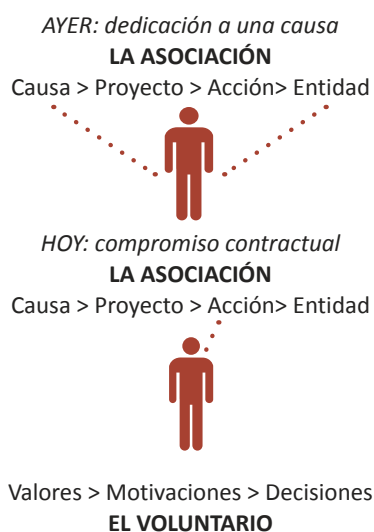
6. Ayudar en la toma de posesión del cargo

Durante el periodo inicial se acompañará al nuevo responsable, ayudándolo a integrarse en el equipo y a resolver los problemas que se le planteen por primera vez. También se lo ayudará a familiarizarse con su tarea y con el resto de personas implicadas en ella.

3. Incorporación de los jóvenes

Para implicar a jóvenes en los grupos de Emaús, antes hay que preguntarse qué vienen buscando en Emaús y pensar en lo que el grupo puede darles como respuesta y ofrecerles. Las personas se implican por diversas razones

a. Motivaciones



y, si bien «ser solidarios» es una de ellas, hay muchas otras. Los espacios donde implicarse también son variados y algunos son más idóneos para los jóvenes que otros. Emaús cuenta necesariamente con algunas bazas, pero también con aspectos que los frenen. Cada grupo, por tanto, en su propio contexto sociocultural, debe preguntarse cómo trabajar para ser más atractivo de cara a los jóvenes.

b. Ideas para favorecer la implicación

Hay algunos aspectos que, en general, tienden a favorecer que se involucren los jóvenes dentro de un grupo de Emaús, pero hay que matizarlo todo en función de cada región y cada país.

- Ambiente de camaradería, pues la militancia como sacrificio ya no está de moda;
- acciones puntuales que permitan implicarse puntualmente, por un tiempo limitado;
- actividades realizadas a manera de proyectos, para ver el resultado de la implicación de los jóvenes;
- autonomía, para que puedan expresar su creatividad personal;
- responsabilidades y papeles precisos que saquen partido a sus competencias;
- espacios para que puedan expresarse y participar en el funcionamiento de la organización;
- una dimensión internacional o intercultural, a imagen del mundo en el que los jóvenes crecen;
- uso de las nuevas tecnologías;
- momentos de encuentro y festivos que se puedan compartir en un plano más personal;
- ...

c. Actividades adaptadas

Algunas actividades o ámbitos de actividad atraerán especialmente a los jóvenes:

- compartir un ambiente de camaradería con personas en situación difícil;
- asumir responsabilidades en proyectos puntuales;
- acciones de denuncia o reivindicación puntuales;
- campos de trabajo;
- voluntariado;
- formación y adquisición de competencias;
- contar con un «grupo de jóvenes» dentro del grupo general, con cierta autonomía;
- ...

Este apartado se puede completar con los participantes, pues hay muchas otras posibilidades específicas de cada país y muchas buenas ideas y prácticas en cada grupo que se pueden compartir y aprovechar.

Bibliografía

Fuentes

- *Liderazgo, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, modulo 9*, IPE Instituto internacional de planificación de la educación, Unesco, 2000
- *Une définition du leadership: influencer et fédérer*, Antonin Gaunand, page web.
- *Planification de la relève*, Kit d'outil pour une organisation basée sur le volontariat, WAGGGS
- *Le livret des pôles pédagogiques*, Scouts et Guides de France, 2014

Recursos

Español

- [Liderazgo, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, modulo 9, IPE Instituto internacional de planificación de la educación, Unesco, 2000](#)
- [Líderes en crecimiento, kit de herramientas sobre planificación para la sucesión en una organización dirigida por voluntarios, WAGGGS, 2011](#)

Francés

- [Le management des organisations, T-Kit, Conseil de l'Europe, 2001](#)
- [Planification de la relève, Kit d'outil pour une organisation basée sur le volontariat, WAGGGS, 2011](#)

Inglés

- [Organisational management, T-Kit, Council of Europe, 2001](#)
- [Growing leaders, Succession planning toolkit in a volunteer-led organization, WAGGGS, 2011](#)



Taller de formación 4 NOCIONES BÁSICAS DE DIRECCIÓN



Tema

En este taller analizaremos la función del director de una organización y algunos principios básicos sobre gestión de recursos humanos.

Objetivos

Objetivo general

Conocer la función de un director y saber cómo dirigir un equipo.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes podrán:

- Explicar la función del director.
- Entender las claves del rendimiento y la motivación.
- Adaptar su comportamiento como director.
- Conocer las particularidades de la dirección del voluntariado.

Características

Duración

Entre dos horas y media y tres, en función del número de participantes y del tiempo que se dedique a los ejercicios.

Participantes

Con un grupo pequeño será más fácil adquirir los contenidos y analizar las prácticas.

Por tanto, procurar que haya entre 9 y 12 participantes como máximo.

Métodos

El taller utiliza el análisis de experiencias y ejercicios prácticos de simulación como base para el aprendizaje, que se completará con nociones teóricas.

Recursos humanos

Un facilitador que ya haya desempeñado las funciones de director y, de ser posible, que ya haya recibido formación sobre dirección de organizaciones.

Material

- Una pizarra.
- Rotuladores.
- Las tarjetas para el ejercicio práctico (imprimirlas, véase el anexo).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min **Presentación del taller y de sus objetivos**

El buen jefe

Duración: 20 min
Contenido: Se pide a los participantes que, durante 5 minutos, piensen en el mejor jefe que hayan conocido en su vida y determinen las dos cualidades principales que hacían que fuera un buen director.

El facilitador va anotando en la pizarra estas cualidades. Después se pueden completar y clasificar.

Referencia a los contenidos:
 apartado 1

El facilitador presenta en qué consiste la función de un director.

Duración: 1 hora **Rendimiento, motivación y competencia**

Contenido: EJERCICIO SOBRE LA MOTIVACIÓN

1. Se forman grupos de 3 personas, en los que se elige por sorteo a un director y a dos colaboradores.
2. Se presenta la situación: un nuevo responsable llega a un grupo de Emaús en el que ha habido muchos problemas; nada más llegar organiza una reunión para motivar a sus colaboradores.
3. Cada grupo tendrá 10 minutos para preparar lo siguiente:
 - Cada director deberá decirle a sus dos nuevos colaboradores lo que tiene previsto para que vuelvan a estar motivados.
 - Los colaboradores deberán decirle a su nuevo responsable lo que esperan de él para volver a estar motivados.
4. Los responsables y los colaboradores de cada grupo presentan sus propuestas y sus expectativas.
5. OPCIONAL: se puede pedir a un grupo que escenifique ante todos la entrevista entre el responsable y sus colaboradores.
6. En plenaria, se enumeran los puntos comunes entre responsables y colaboradores y se debate sobre los puntos divergentes.

Referencia a los contenidos:
apartado 2

Indicaciones para el

facilitador:

A la hora de recapitular, precisar que la motivación depende de esta ecuación: Tendimiento = competencia + motivación + recursos.

Duración: 40 min

Contenido:

Los distintos tipos de dirección

JUEGO DE INTERCAMBIO DE PAPELES

1. Pedir 3 voluntarios para un pequeño juego de intercambio de papeles en el que harán de directores. Dar a cada uno una tarjeta con la descripción de un estilo de dirección.
2. Explicar a todos los participantes que estos tres directores se van a reunir cada uno con un colaborador para indicarle unos nuevos objetivos intermedios para la organización de una jornada de puertas abiertas.
3. Pedir a los tres directores que salgan de la sala para prepararse, pensando en cómo va a ser su papel en función de las características indicadas en la tarjeta que han recibido.
4. Pedir otros 3 voluntarios de entre los demás participantes para que hagan de colaboradores. Darles las tarjetas correspondientes y explicar a los demás que van a asistir a las entrevistas y que deben observar el estilo de dirección que se aplica en cada una.
5. Colocar en el centro de la sala una mesa y dos sillas, una detrás y otra delante, para representar la oficina del director.
6. Pedir al primer director que entre y se siente en su despacho y pedir al primer colaborador que se presente y simule que toca a la puerta. Entonces empieza la entrevista.
7. Sin hacer comentarios, se organizan las otras dos entrevistas.
8. Una vez que vuelvan a estar juntos todos los participantes, podemos empezar a comentar las entrevistas, procurando calificar el estilo de los tres directores. A continuación, cada uno de ellos puede leer su ficha.

El facilitador añade las precisiones oportunas y presenta los tres estilos de dirección y el equilibrio que debe haber entre exigencia y satisfacción. Después se dibuja en la pizarra el esquema con la curva. Presentar también la «relación de dirección», haciendo el dibujo en la pizarra.

Indicaciones para el

facilitador:

Las tarjetas se encuentran en el anexo. No desvelar a la plenaria cuáles son los estilos de dirección.

Si es necesario, los tres directores pueden ayudarse mutuamente durante la preparación.

Al repartir las tarjetas de director y de colaboradores, comprobar bien quién va con quién (directores y colaboradores L, M y A).

Cronometrar los teatrillos para que no duren más de 4 o 5 minutos.

A veces estos teatrillos pueden resultar cómicos, lo cual puede ser positivo, pero conviene evitar que ello distraiga a los actores.

Referencia a los contenidos:
apartados 3 y 4

Duración: 15 min

Contenido:

La dirección del voluntariado

Pedir a los participantes que enumeren las particularidades del voluntariado y cómo afectan a la forma de dirección.

Anotar las palabras clave en una pizarra y extraer conclusiones generales sobre el grado de implicación y la forma de dirección del voluntariado.

Referencia a los contenidos:
apartados 4

Duración: 5 min

Contenido:

Conclusión

Dar las gracias a los participantes por haber participado en el juego y animarles a apoyar y formar a todas las personas de su grupo que tengan responsabilidades directivas.

Explica también que este taller no es más que una iniciación y que existen numerosas opciones formativas sobre dirección de organizaciones, algunas de ellas específicas para las organizaciones sin ánimo de lucro.

Indicaciones para el

facilitador:

El facilitador puede insistir en la importancia de la formación en materia de dirección: como muchas otras cosas, es algo que se aprende, que no cae del cielo.

Contenidos

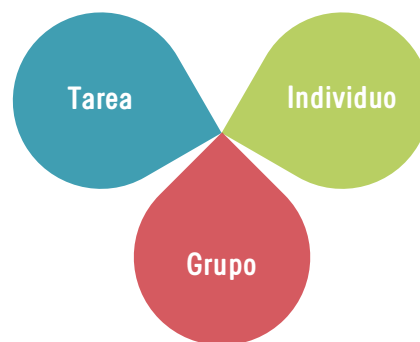
1. La dirección y el director

a. Definición La dirección es la coordinación de la acción colectiva dentro de una organización. Abarca las distintas técnicas utilizadas para que la organización alcance sus objetivos.

El director o jefe de un equipo es quien **conduce, dirige, coordina**, quien procura utilizar las herramientas adecuadas en el contexto adecuado para obtener los mejores resultados prestando el mejor apoyo posible a su equipo.

b. Las funciones del director El director debe prestar atención a tres elementos:

- **La tarea**, es decir, el trabajo que hay que realizar, que en general requiere unas competencias prácticas y técnicas.
- **El grupo**, es decir, el conjunto de personas que deben realizar la tarea, y que deben actuar unidos y organizados, compartir una misma idea del objetivo perseguido y apoyarse unos a otros.
- **Cada individuo**, es decir, cada persona del grupo, con sus propias motivaciones y su deseo de ser escuchado y tratado de forma específica teniendo en cuenta sus necesidades particulares.



Estos tres elementos pueden entrar en conflicto. Si prestamos demasiada atención a las necesidades particulares de un individuo, corremos el riesgo de no atender las necesidades de los demás y deteriorar la cohesión del grupo. Si nos centramos en la tarea de forma demasiado exclusiva, corremos el riesgo de no percibir los problemas existentes en el grupo y las necesidades particulares de cada individuo. Así pues, hay conflictos que pueden reducir la eficacia del grupo. En función de las necesidades del momento, el director deberá equilibrar lo mejor posible estos tres elementos.



Dinamizar

- Crear espíritu de grupo.
- Difundir la información.
- Facilitar las condiciones laborales.

Organizar

- Definir el trabajo de cada cual.
- Prever los riesgos.
- Coordinar.

Delegar

- Optimizar las competencias.
- Mejorar la eficacia.
- Controlar la consecución de los resultados.

Innovar

- Prever y gestionar el cambio.
- Optimizar las tareas de cada cual.
- Salir de la rutina.

Formar

- Aumentar la calidad de las actividades y servicios realizados.
- Apoyar a los nuevos integrantes.
- Incrementar la pericia y la credibilidad del equipo.

2. Rendimiento, competencias y motivación

a. Qué es el rendimiento

Para contribuir lo mejor posible a que el colectivo alcance los objetivos fijados por la organización (un grupo de Emaús, una organización nacional o regional...), el director debe movilizar a los miembros del equipo para que tengan el máximo rendimiento posible, personal y colectivamente.

Cuando hablamos de rendimiento, no se trata de presionar o exprimir como un limón a los miembros del grupo, ya sean empleados o voluntarios, para extraer el máximo trabajo posible. De hecho, aunque una persona trabaje mucho, si no actúa por sí misma sino bajo las órdenes autoritarias de un responsable, su trabajo no será óptimo.

El rendimiento, que incluye la eficacia y la eficiencia, es el resultado de esta ecuación:



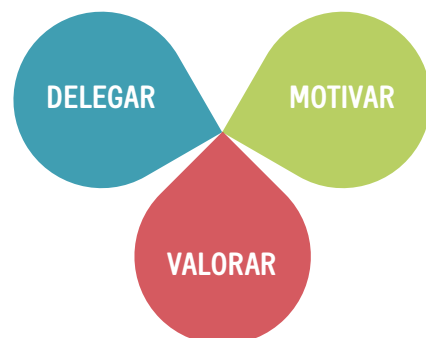
El empleado entra en la ecuación por su competencia (profesionalismo) y el voluntario por su motivación (buena voluntad), y tanto uno como otro deben buscar el rendimiento combinando ambos factores.

b. Cómo generar competencia

Las competencias son específicas para cada tarea y cada responsabilidad que se confíe. La competencia se adquiere a través de la formación, el aprendizaje mediante la acción o la experiencia, y a menudo por una combinación de las tres cosas. Cuando una persona asume un puesto de responsabilidad, es importante analizar de qué manera podrá adquirir o reforzar las competencias necesarias para su puesto.

c. Cómo generar motivación

Para cualquier trabajo y cualquier responsabilidad, las personas consumen energía igual que un vehículo necesita carburante. Esta energía se genera por medio de esta tríada:



MOTIVAR

- Transmitir la propia pasión.
- Ejercer un estilo de dirección positivo, que combine simpatía y exigencia.
- Centrar la labor de dirección en el cómo más que en el resultado final.
- Sancionar de forma inmediata y rotunda las salidas de tono.

DELEGAR

- Negociar y llegar a un acuerdo sobre el objetivo.
- Marcar el objetivo de manera clara y precisa, pero dejar libertad en cuanto a los medios (aceptar que algo no se haga como yo lo habría hecho).
- Transmitir sus conocimientos.
- Definir previamente cómo se van a controlar las tareas delegadas.
- Proporcionar los medios necesarios.

VALORAR

- Valorar a las personas con sinceridad, sin halagos.
- Valorar los logros alcanzados a lo largo del proyecto.
- Destacar las competencias de la persona.

Posibles riesgos

Delegar, motivar y valorar forman un todo; si falta un elemento, el sistema se descompone.

Motivar y valorar sin delegar > demagogia (valorar y animar con deslealtad).

Delegar y motivar sin valorar > cinismo (usar y tirar).

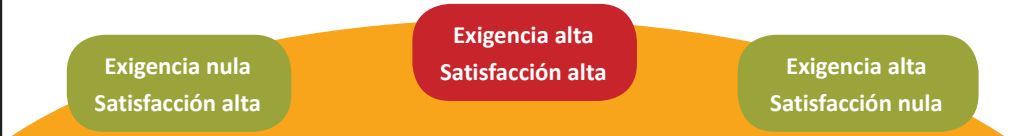
Delegar y valorar sin motivar > inspector de resultados (el director se desentiende por completo).

3. Los distintos tipos de dirección

La «relación de dirección», es decir, la que se establece entre el director y su colaborador, depende del equilibrio entre dos factores: exigencia y satisfacción.

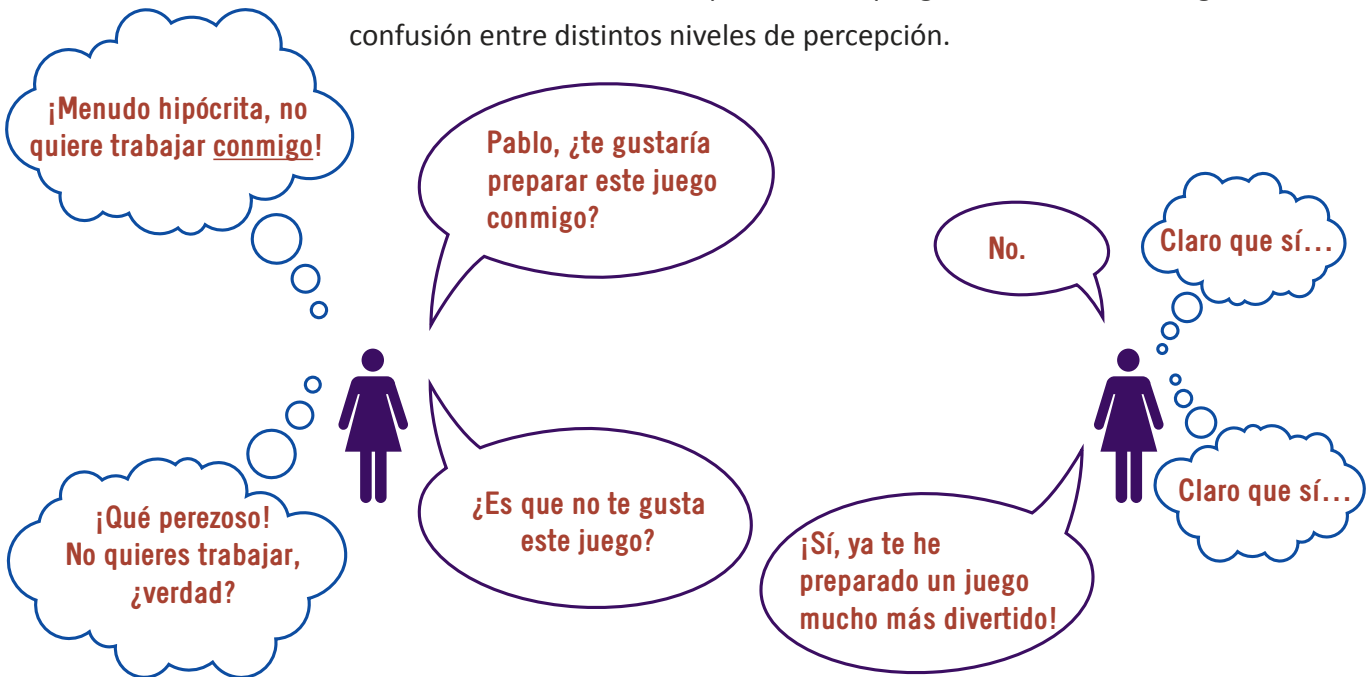
- La exigencia es la presión que ejerce el director para lograr los resultados.
- La satisfacción es lo que experimenta el colaborador en el desempeño cotidiano de sus tareas y responsabilidades.

Según el equilibrio entre estos dos factores se obtienen distintos tipos de dirección:

Porcentaje de éxito de una persona en el tiempo ↑			
	Exigencia nula Satisfacción alta	Exigencia alta Satisfacción alta	Exigencia alta Satisfacción nula
Estilo de dirección	Dirección laxista	Dirección motivadora	Dirección autoritaria
Director	<ul style="list-style-type: none"> > No decide (cede) > Siempre valora a la persona > Hace promesas > Todo está bien, pase lo que pase 	<ul style="list-style-type: none"> > Decide > Valora los progresos y los buenos resultados > Sanciona positivamente los comportamientos 	<ul style="list-style-type: none"> > Decide sobre todo, impone > Al centrarse únicamente en los problemas, no valora a las personas > Amenaza y castiga > Siempre verá mal cualquier cosa que se haga
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> > Disfruta > Rehúye los problemas > Solo actúa cuando hay contrapartidas > Solo progresa por voluntad personal 	<ul style="list-style-type: none"> > Disfruta haciendo las cosas bien > Busca soluciones para mejorar personalmente > Se cuestiona a sí mismo para adaptarse > Progresa de manera natural 	<ul style="list-style-type: none"> > Hace lo que se le dice > Teme los problemas > Solo disfruta fuera del contexto jerárquico > No progresa

4. Gestionar la relación de dirección

La relación entre dos personas y, por tanto, también entre un director y un colaborador, es una cuestión de escucha y de percepción. Muchos de los malentendidos o malas interpretaciones que generan tensiones surgen de la confusión entre distintos niveles de percepción.



Cuando una persona habla, se expresa de forma más o menos consciente en tres planos o niveles distintos, que a su interlocutor le conviene percibir bien:

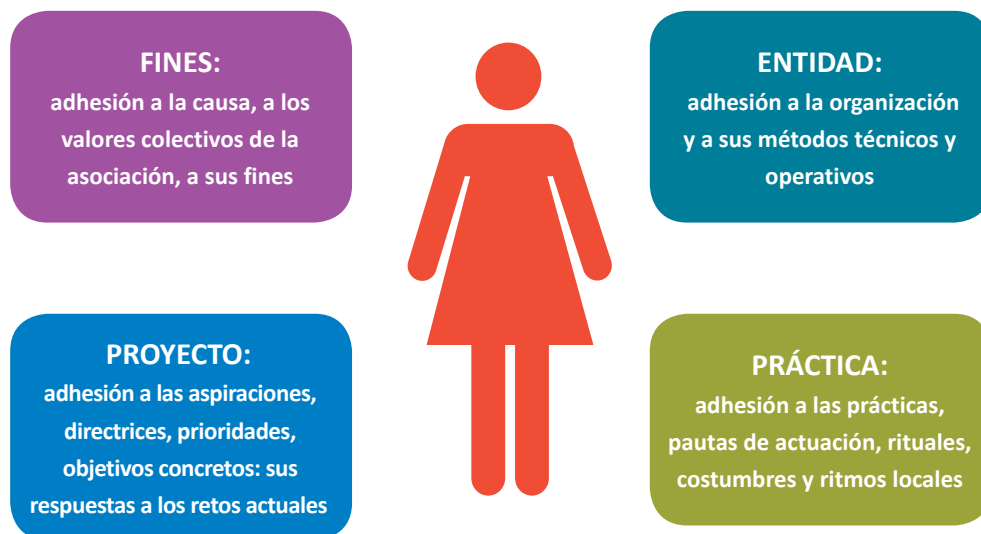


La conversación circula entre esos tres niveles o planos. La dificultad para relacionarse surge cuando los interlocutores se hablan en niveles o planos distintos y no se dan cuenta.

5. La dirección del voluntariado

a. Las cuatro dimensiones de la adhesión de los voluntarios

La adhesión de los voluntarios se basa en cuatro dimensiones:

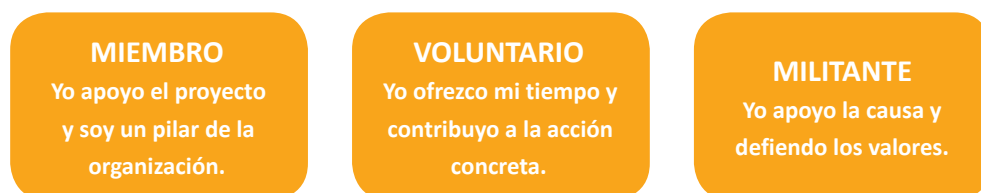


La adhesión de un voluntario se basa en estas cuatro dimensiones a la vez, pero en proporciones desiguales. Cada una de las dimensiones es necesaria para ser, querer e identificarse como militante, y es muy importante que exista un equilibrio entre las cuatro.

Las dimensiones relacionadas con los valores, la causa y el proyecto fomentan la adhesión individual y la unidad aportándole sentido a la acción, mientras que las relativas a las entidades u organizaciones, métodos y prácticas aportan la concreción. Las primeras precisan los fines y las segundas los medios materiales.

b. Los tres tipos de compromiso

La relación de una persona con una asociación se fundamenta en tres tipos de compromiso, complementarios pero independientes, con los que cada persona se sitúa en función de sus motivaciones y aspiraciones (y que, por supuesto, pueden compatibilizarse).



c. La dirección del voluntariado

¿Es comparable dirigir a voluntarios y a empleados? Si bien existen puntos en común, también hay diferencias que hacen que dirigir una asociación sea más complejo, pero también más enriquecedor, que dirigir una organización de empleados de la misma envergadura.

Estos son algunos de los principios que deben tenerse en cuenta:

- La dirección del voluntariado se basa en tres pilares: el proyecto de la asociación (lo que le da sentido), el grupo (las relaciones) y la misión (responsabilidad y actividad). La dimensión jerárquica tiene poca pertinencia.
- La legitimidad del director no emana únicamente de su función, sino también de su propia credibilidad y de su grado de adecuación a los valores de la asociación.
- La movilización de los voluntarios es mayor en la medida en que son ellos quienes eligen su nivel de compromiso y comparten profundamente los valores de la asociación (de acuerdo con el equilibrio entre las distintas dimensiones de la adhesión).
- Como miembros de la asociación, los voluntarios se sienten también defensores o incluso «guardianes» de los valores, lo que les da derecho a pronunciarse sobre el funcionamiento de la organización y sobre la forma en que se ejerce la autoridad (a través de su representación en los órganos de la asociación).
- Dentro de una organización se establecen numerosas relaciones de trabajo entre voluntarios y empleados que es necesario clarificar y coordinar para que cada cual se sienta cómodo con su función y su ubicación dentro de la organización.

Bibliografía

Fuentes

- *Référentiel de Management et Le management des bénévoles*, Elusys, 2007
- *Le Leadership, la Boîte à Outils*, Indaba-Network
- *Valeur et autorité: les enjeux du management associatif*, in *Les tendances du Management*, Jean-Michel Huet et Adeline Simon, RMS-Network, 2007

Recursos

Español

- [Manejo de los recursos humanos, Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales, The Nature Conservancy, 2001](#)

Francés

- [Le Leadership, la Boîte à Outils, Indaba network](#)
- [Le management des organisations, T-Kit, Conseil de l'Europe, 2001](#)

Inglés

- [Delegating and Negative feed back, Handouts, Indaba network](#)
- [Organisational management, T-Kit, Council of Europe, 2001](#)

Taller de formación 5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tema

En este taller analizaremos el proceso de la planificación estratégica: en qué consiste, cuáles son sus fases y qué métodos se utilizan.

Objetivos

Objetivo general

Dominar el proceso de la planificación estratégica.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- entenderán lo que es la planificación estratégica y para qué sirve;
- conocerán las fases y los métodos que se utilizan en este proceso;
- serán capaces de coordinar un proceso de planificación estratégica en sus organizaciones.

Características

Duración

Al menos tres horas para el taller completo, pero se puede no hacer todos los ejercicios.

Participantes

Entre 10 y 20-25 participantes, para que el diálogo sea interesante e interactivo.

Métodos

Análisis paso a paso del método de la planificación estratégica, con ejercicios para poner en práctica las distintas fases del proceso.

Recursos humanos

Un facilitador, a ser posible que ya haya participado en un proceso de planificación estratégica.

Material

- Una pizarra.
- Rotuladores.
- Material para hacer grandes dibujos o frescos (hijas, lápices, rotuladores, revistas para recortar...).
- Folios.
- Bolígrafos.
- Videoprojector y pantalla (opcional).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Contenido:

Presentación del taller y de sus objetivos

También se puede preguntar si alguno de los asistentes ha participado ya en un proceso de planificación estratégica, en Emaús o en otro sitio.

Duración: 10 min.

Contenido:

Introducción a la planificación estratégica

Preguntar a los participantes por los aspectos de su vida personal que hayan tenido que planificar en alguna ocasión.

*Referencia a los contenidos:
apartado 1*

A continuación, explicar lo que es la planificación estratégica.

Duración: 10 min.

Contenido:

*Referencia a los contenidos:
apartados 2a*

Indicaciones para el

facilitador:

El proceso de la planificación estratégica

Presentar el diagrama de la planificación estratégica y sus distintas fases (sin entrar en detalles).

El diagrama se puede proyectar o irlo dibujando en la pizarra sobre la marcha.

Duración: 1 hora

Contenido:

Fases de la planificación estratégica

Fases 1, 2 y 3: valores, misión y proyecto

Presentar detalladamente las tres fases y formular un proyecto de organización.

Para ello, pedir a los participantes que definan lo siguiente: El proyecto de grupo de un grupo de Emaús imaginario. **o bien:** El proyecto de organización de una organización de Emaús nacional, regional o internacional, en función de los participantes (si todos son de un mismo país, centrarse en el país; si son de todo el mundo, centrarse en el nivel internacional).

Indicaciones para el

facilitador:

*Referencia a los contenidos:
apartado 1b, Método 1*

Para este ejercicio, aplicar el método «Formular un proyecto de organización» pero utilizando solo las fases 3, 4 y 5, con la siguiente duración: Fase 3: 15 minutos, Fase 4: 20 minutos, Fase 5: 10 minutos

Duración: 30 a 45 min.

Fases de la planificación estratégica

Contenido:

Fase 4: análisis de la situación

Presentar el método de análisis DAFO (puntos débiles, amenazas, puntos fuertes y oportunidades) y ponerlo en práctica.

Escoger un tema (solidaridad, formación, un eje político...) y un nivel (país, región o internacional) y aplicar el análisis DAFO siguiendo las fases que se describen al final de la ficha.

Anotar los resultados del análisis en una pizarra grande, que sea visible para todos.

Indicaciones para el

facilitador:

Basarse en el método de «El análisis DAFO».

Si hay muchos participantes se les puede dividir en dos grupos, uno que se centre en los puntos fuertes y débiles y otro en las oportunidades y amenazas. Al final, presentar los resultados en plenaria.

*Referencia a los contenidos:
apartado 2b
Método 2*

Duración: 20 à 40 min.

Fases de la planificación estratégica

Contenido:

Fases 5, 6 y 7: prioridades, objetivos y plan de acción

Presentar detalladamente las fases 5, 6 y 7 y, al final, proyectar o dibujar el cuadro del plan de acción.

También podemos plantear a los participantes que redacten unos objetivos «SMART». Para ello, pedirles que formen grupos de 2 o 3 personas y redacten 3 objetivos «SMART» que se puedan aplicar a un plan de acción imaginario de un grupo de Emaús.

*Referencia a los contenidos:
apartado 2b*

Poner en común los objetivos y comprobar que cumplan la regla «SMART».

Duración: 20 min.

Ejecución del plan estratégico

Contenido:

Hacer una lluvia de ideas sobre cómo lograr que todos los miembros de una organización se sientan implicados en este tipo de proceso.

*Referencia a los contenidos:
apartado 2c*

Completar y extraer conclusiones generales.

Duración: 10 min.

Evaluación del plan estratégico

Contenido:

Presentar las claves para evaluar un plan estratégico.

*Referencia a los contenidos:
apartado 2d*

Duración: 5 min.

Conclusión

Contenido:

Recordar las ventajas de la planificación estratégica, destacando que cada fase sirve para concretar muchos aspectos y para que todos los implicados interioricen bien los retos de la organización.

Contenidos

1. Qué es la planificación estratégica

De forma continua e inconsciente, todos planificamos nuestra vida cotidiana: un viaje, un fin de semana, cómo llegar a un sitio, cómo preparar una fiesta, etc. Elegimos hacer determinadas cosas y no otras, valoramos los medios que necesitamos y el tiempo del que disponemos y decidimos cuál es la mejor manera de lograr lo que queremos.

Igualmente, las organizaciones también se plantean su futuro y planifican sus actividades para alcanzar sus objetivos. Esta planificación se realiza de manera sistemática y organizada.

La planificación estratégica es una valiosa herramienta colectiva de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, que parte de la actividad actual de la organización y traza el camino que debe seguir en el futuro. La planificación estratégica sirve para hacer frente a los cambios y a las variables externas, para alcanzar un nivel de excelencia en los servicios y actividades que se ofrecen y para lograr la transformación social deseada.

2. El proceso de la planificación estratégica

a. Diagrama de la planificación estratégica

El siguiente diagrama describe gráficamente el proceso de la planificación estratégica, indicando las distintas fases y su correlación.

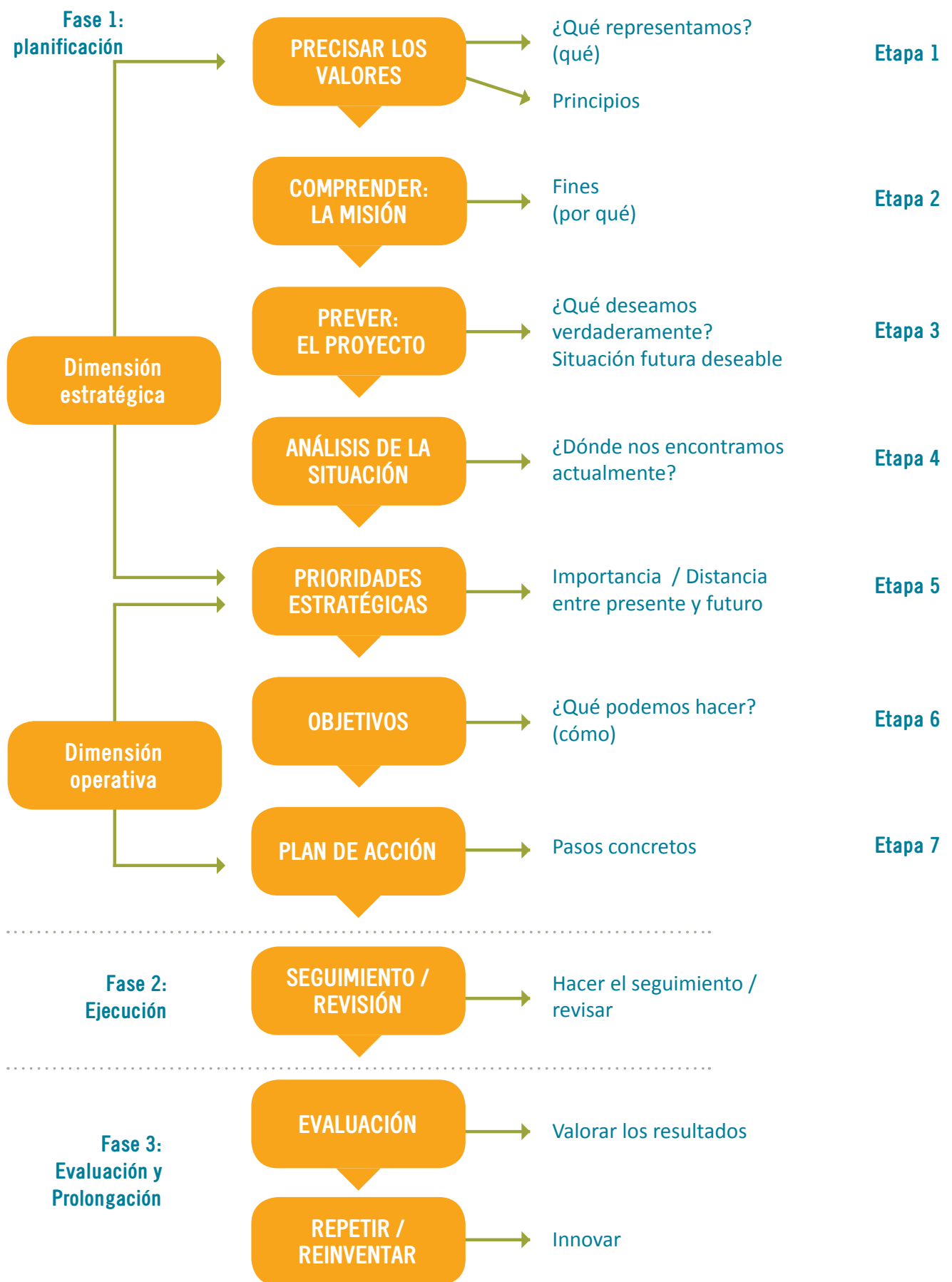


Diagrama extraído de Dossier de Planification Stratégique, Organisation Mondiale du Mouvement Scout.

El proceso de planificación estratégica abarca tres fases: la planificación, la ejecución y la evaluación.

b. FASE 1: PLANIFICACIÓN

Etapa 1: precisar los valores

La primera etapa para planificar el futuro consiste en reexaminar los valores de la organización. Los valores son los principios, las normas o las cualidades que representan los sistemas de creencias y las convicciones de los individuos y/o las organizaciones. Los valores orientan a cada persona de la organización en su comportamiento cotidiano, influyen en prácticamente todos los aspectos de la vida de la organización y sirven para entender sus problemas y su significado.

Este ejercicio de redefinición y formalización de los valores contribuye a reforzar y reafirmar los principios de la organización. En definitiva, se trata de responder a esta pregunta fundamental: ¿qué es importante para nosotros?

Etapa 2: definir la misión

Definir la misión sirve para entender mejor aquello que la organización desea defender y por qué. La misión se fundamenta en los valores de la organización y refleja la finalidad de su existencia para, a partir de ahí, indicar el camino que se debe seguir para llevar a la práctica el proyecto de futuro.

Para formular eficazmente la misión de una organización, debemos responder a estas tres preguntas:

- ¿Cuáles son las actividades de la organización?
- ¿A quién se dirigen las actividades de la organización?
- ¿Cómo desempeña su función la organización?

La misión debe ser estimulante, realizable, clara y sencilla de entender, y debe atraer y motivar a los miembros de la organización, incluso en los momentos difíciles.

Etapa 3: definir el proyecto

La tercera etapa, que corresponde a la definición del proyecto (a veces se habla de la «visión», por influencia del inglés), es la parte prospectiva: ¿qué queremos llegar a ser realmente?

El proyecto de organización se fundamenta en los valores y principios fundamentales enunciados en la declaración de la misión. El proyecto describe la situación futura a la que la organización desea llegar, y supone una oportunidad para crear un futuro que de otra manera no podría existir.

La formulación del proyecto debe ser breve, fácil de entender y recordar, inspiradora, creíble y consistente.

En la segunda parte de la ficha encontraremos un ejercicio para redactar el proyecto de organización.

Etapa 4: hacer un análisis de la situación

La cuarta etapa consiste en analizar la situación actual de la organización, examinando sus puntos fuertes y débiles, sus oportunidades y sus amenazas: el llamado «análisis DAFO» (sigla de «debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades»; en inglés, «SWOT»). El principal objetivo de esta técnica es detectar y aprovechar los puntos fuertes, tomar conciencia de los puntos débiles, explorar las posibilidades y reducir las amenazas a las que debe hacer frente la organización.

El análisis DAFO puede aplicarse al conjunto de la organización o a un aspecto concreto, como los recursos económicos o un eje temático.

En la segunda parte de la ficha se describe la técnica del análisis DAFO.

Etapa 5: definir las prioridades estratégicas

El objetivo de esta etapa es determinar las estrategias que quiere seguir la organización para avanzar en la consecución de su proyecto. Es posible que la organización haya definido ya una serie de ámbitos en los que desea concentrarse, pero que no sea posible por falta de recursos. Por ello, una vez determinadas las prioridades estratégicas, pueden escogerse las prioridades que deben recibir una atención especial, por ser más importantes o más urgentes.

Las prioridades estratégicas constituyen unas declaraciones de intenciones de carácter general, que son necesarias para colmar la brecha entre el presente y las situaciones futuras a las que desea llegar la organización. En general, estas declaraciones se expresan con un verbo de acción.

Etapa 6: definir los objetivos estratégicos

Cada prioridad estratégica puede conllevar uno o varios objetivos. En principio, los objetivos se refieren a acciones determinadas y sirven de indicación para la asignación de recursos. En general, los objetivos deben centrarse en un resultado y ser estimulantes.

Para que un objetivo sea sólido, debe cumplir la regla conocida como «SMART» («inteligente» en inglés), una sigla que corresponde a:

eSpécífico

Medible

Alcanzable

Realista

limitado en el **T**iempo

Etapa 7: elaborar el plan de acción

El plan de acción determina la manera en la que se pueden alcanzar los objetivos marcados. Cada objetivo puede abarcar varias etapas. Así, el plan de acción determina las actividades: la tarea (qué), la fecha de realización (cuándo), las personas encargadas (quién) y los recursos necesarios (con qué) para alcanzar los objetivos.

En el cuadro siguiente podemos ver un ejemplo de plan de acción.

Prioridad estratégica:					
Objetivos	Actividades	Fecha de realización	Responsable	Recursos humanos	Recursos económicos
Objetivo 1					
Objetivo 2					

c. FASE 2: EJECUCIÓN

Una vez que se ha acordado el proyecto de organización y se ha terminado el plan de acción, es muy importante asegurarse de contar con la implicación de quienes no hayan participado directamente en el proceso de definición del proyecto ni en el de planificación. Para contar con la implicación de todos los componentes de la organización se necesita previamente un proceso de participación y, posteriormente, informar y sensibilizar.

El primer grupo de destinatarios son las personas de mayor responsabilidad en la organización, que deben ser motores del cambio y mostrar que apoyan y dirigen la ejecución del plan elaborado, asegurándose de disponer de los recursos necesarios para ello.

A continuación, se debe comunicar el proyecto y el plan estratégico a todos los miembros de la organización. Esto también puede hacerse en la fase de preparación, de forma que se puedan pedir comentarios a los distintos miembros, con lo cual podrán hacer suyo el plan y se sentirán implicados en la consecución de los resultados.

En función de la complejidad del plan, el proceso de ejecución puede dividirse en varias etapas. Cuando se trate de efectuar grandes cambios que puedan acarrear consecuencias importantes, puede ser útil llevar a cabo una fase piloto, a menor escala, para corregir los fallos que puedan producirse antes de la ejecución completa. También es importante controlar regularmente cómo avanza la ejecución, para asegurarse de que todo vaya en la buena dirección.

Para controlar el avance de la ejecución se pueden utilizar las siguientes preguntas:

1. ¿Las personas encargadas de una actividad/tarea entienden su función y su responsabilidad?
2. ¿Qué actividades/tareas que deberían estar terminadas no lo están?
¿Por qué?
3. ¿Qué actividad/tarea está atrasada? ¿Por qué?
4. ¿Hay actividades/tareas que serán esenciales para el éxito del plan?
En su caso, enumerarlas y asegurarse de que tengan prioridad en la asignación de recursos económicos y humanos.
5. ¿Hay grandes imprevistos que afecten a la ejecución del plan? En su caso, detectarlos y decidir de qué forma superar esas dificultades.

Si es necesario, se debe modificar el plan y las etapas para adaptarse a los imprevistos y a las variaciones que se produzcan en las condiciones de ejecución. En tales casos, es importante velar por que el nuevo plan sea conforme al proyecto, a las prioridades estratégicas y a los objetivos inicialmente acordados. El plan revisado debe también centrarse en cumplir la misión de la organización.

**d. FASE 3:
EVALUACIÓN Y
PROLONGACIÓN**

Para que una evaluación sea verdaderamente eficaz, debe tenerse en mente durante la fase de planificación, planteándose estas preguntas: qué queremos evaluar y cómo vamos a evaluarlo. Aunque el proceso de planificación de la evaluación comience muy pronto, la evaluación como tal no puede tener lugar hasta que no se hayan ejecutado algunas actividades.

Estas son algunas preguntas fundamentales que deben plantearse durante el proceso de evaluación:

1. ¿Cuáles son los objetivos globales del plan estratégico?
2. ¿Cuáles son las normas y los indicadores y en qué se basan?
3. ¿Qué beneficios, efectos o cambios se espera lograr?
4. ¿De qué manera contribuyen estos beneficios, efectos o cambios al rendimiento global de la organización?
5. ¿De qué manera se van a determinar y medir estos beneficios, efectos o cambios?

La evaluación debe ser continua y ha de efectuarse a intervalos regulares para poder verificar los avances y detectar las dificultades imprevistas, que pueden surgir en cualquier momento y obstaculizar la consecución de los objetivos. Cuando sea necesario hacer cambios, deberán aplicarse a los objetivos de cada una de las prioridades estratégicas. Asimismo, el plan estratégico se revisará y modificará para que refleje las nuevas circunstancias y responda a los cambios internos y externos que se hayan producido, de forma que siga siendo coherente con las necesidades de la organización.

Métodos



Formular un proyecto de organización

Objetivos

- Esbozar el panorama actual de la asociación.
- Definir la situación futura deseada para la asociación.
- Establecer los objetivos de la asociación.

Método

Debate en plenaria y ejercicios en grupos.

Duración

Alrededor de tres horas.

Desarrollo del taller

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
15 min	<p>1 -Qué es el proyecto de organización</p> <p>Explicar que el objetivo de elaborar un proyecto de organización es hacer un ejercicio prospectivo para definir la situación futura de la asociación, algo que podrá utilizarse posteriormente como motivación para el cambio.</p>	
45 min	<p>2 - Esbozar el panorama actual de la asociación</p> <p>Formar pequeños grupos (5 o 6 personas) y pedirle a cada uno que esboce el panorama actual de la organización utilizando imágenes o símbolos. Para ello, dar a cada grupo una hoja grande o materiales para hacer un fresco.</p> <p>En plenaria, cada grupo presenta su dibujo o su fresco y ofrece una explicación más detallada de lo que representan, lo que significan los símbolos o colores utilizados, etc. A continuación se exponen los dibujos de cada grupo.</p>	Para fomentar la creatividad, proporcionar materiales variados: revistas para recortar, material para pegar, rotuladores, pintura...
20 min	<p>3 - Imaginar el futuro de la asociación</p> <p>Pedir a cada participante que describa por escrito cómo se imagina la asociación en el futuro, por ejemplo dentro de diez años.</p> <p>Describir la imagen mental de nuestra organización en X años:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Cómo te imaginas nuestra organización en el futuro?</i> • <i>¿Qué aspectos son clave para el futuro de nuestra organización?</i> • <i>¿Qué distinguirá a nuestra organización de otras similares de nuestro país o nuestra región?</i> • <i>¿Qué razones tienes para querer formar parte del futuro de esta organización?</i> • <i>¿Qué beneficios pueden esperar de nuestra organización sus miembros y su entorno local?</i> • <i>¿Cómo te gustaría que describieran nuestra organización las personas de fuera del movimiento Emaús?</i> 	
40 min	<p>4 - Elaborar un proyecto común</p> <p>Divididos por grupos, los participantes comparten su visión personal, dialogan sobre las similitudes y diferencias y hacen una lista de los temas comunes de su grupo.</p> <p>A continuación, cada grupo comienza a formular un proyecto de organización, indicando cómo será en el futuro en función del resultado de las fases anteriores.</p> <p>La formulación del proyecto debe ser breve, fácil de entender y recordar, inspiradora, creíble y consistente.</p>	
30 à 45 min	<p>5 - Presentación de los resultados</p> <p>A continuación se presentan los resultados en sesión plenaria.</p>	
20 min	<p>6 - Redactar un proyecto común</p> <p>La última fase consiste en redactar un proyecto común, ya sea mediante el consenso o mediante una votación. Si es necesario, puede crearse un comité de redacción para que prepare una o varias propuestas iniciales, que posteriormente se debatirán y votarán entre todo el grupo.</p>	

El análisis DAFO (o «SWOT»)

Objetivos

El análisis DAFO (en inglés «SWOT») es un método muy utilizado que sirve para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una situación, un programa o un proyecto. Mientras que el análisis de fortalezas y debilidades tiende a centrarse en los problemas y en la experiencia pasada desde el punto de vista interno, el análisis de oportunidades y amenazas se centra en aspectos externos y está orientado al futuro.

Métodos

El análisis DAFO se realiza mediante una lluvia de ideas o un trabajo en grupo para recoger la siguiente información en un cuadro:

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Consejos prácticos para el análisis DA

Se puede organizar un taller de planificación y utilizar este cuadro para la lluvia de ideas pero dedicando a cada casilla una hoja distinta de una pizarra de papel.

- **Las fortalezas** son los factores internos de la organización que pueden ser especialmente importantes para el proyecto, tales como los recursos humanos y materiales, el acceso a los responsables políticos o una buena reputación. En un taller, pueden surgir estas cuestiones al hacer preguntas del tipo: «¿Qué sabemos hacer bien?» o «¿De qué estamos orgullosos?».
- **Las debilidades** son los factores internos que pueden afectar a la eficacia del proyecto, como pueden ser la falta de experiencia, de competencias o de capacidades, las limitaciones presupuestarias o la falta de contactos apropiados.
- **Las oportunidades** son, por lo general, factores externos, como aquellos aspectos de la sociedad o de la colectividad que puedan suponer un

apoyo o con los que se podría contar para reforzar el proyecto. También puede tratarse de una iniciativa nacional o internacional de mayor envergadura, ya en marcha o que esté prevista, a la que podríamos hacer referencia o en la que podríamos encontrar apoyos.

- **Las amenazas** son los factores externos que escapan a nuestro control inmediato y que pueden tener una incidencia negativa en el proyecto y poner en peligro la consecución de su finalidad y sus objetivos. Puede tratarse, por ejemplo, de problemas de seguridad, de un entorno social hostil o de una crisis nacional.

Para que este ejercicio aporte información útil es conveniente formular las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la forma más concreta posible. Así, se deben evitar conceptos abstractos como «clima político inestable», precisando por ejemplo cuáles son los aspectos de la política que producen esa inestabilidad o en qué medida pueden afectar al logro de la finalidad y los objetivos del proyecto.

[La descripción de este método se ha adaptado a partir de la web <http://www.endvawnow.org/es/>, creada por ONU Mujeres.]

Bibliografía

Fuentes

- *Le dossier de planification stratégique*, Organisation Mondiale du Mouvement Scout, 2006
- *Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social*, Plataforma de ONG de acción social, 2006

Recursos

Español

- [*Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social*](#)
Plataforma de ONG de acción social, 2006
- [*Planificación estratégica, CIVICUS, 2011*](#)

Francés

- [*La planification stratégique, CIVICUS, 2011*](#)
- [*Le management des organisations, T-Kit, Conseil de l'Europe, 2001*](#)

Inglés

- [*Strategic planning, CIVICUS, 2011*](#)
- [*Organisational management, T-Kit, Council of Europe, 2001*](#)

Portugués

- [*Planejamento estratégico, CIVICUS, 2011*](#)



Taller de formación 6 GESTIÓN DE PROYECTOS



Tema

En este taller analizaremos el proyecto, la gestión del ciclo del proyecto y sus fases y los criterios de verificación del proyecto.

Objetivos

Objetivo general

Dominar el diseño y la ejecución de proyectos.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- sabrán explicar lo que es un proyecto y sus características;
- dominarán la gestión del ciclo del proyecto y sus distintas fases;
- conocerán cuáles son los criterios de verificación de un proyecto.

Características

Duración

De dos horas y media a tres.

Participantes

A partir de cinco y hasta unos veinte.

Métodos

Con este taller se intenta que sean los propios participantes quienes elaboren un proyecto y, a continuación, se aportan contenidos basándose en su experiencia.

Recursos humanos

Un facilitador que domine la gestión de proyectos.

Material

- Una pizarra.
- Rotuladores (al menos uno por participante).
- Una hoja de papel grande (del tamaño de una pizarra de papel) para cada grupo de trabajo.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Duración: 10 min.

Qué es un proyecto

Contenido:

Hacer una lluvia de ideas sobre la palabra «proyecto» e ir anotando en una pizarra todas las palabras.

*Referencia a los contenidos:
apartados 1 y 2*

Indicaciones para el

facilitador:

Para finalizar, dar la definición de proyecto e indicar sus características.

Al indicar las características de un proyecto, podemos ir subrayando las palabras de la lluvia de ideas que se refieran a cada característica

Duración: 1 hora

El ciclo y las fases del proyecto

Contenido:

EJERCICIO

Dividir a los participantes en grupos de 4 o 5 personas.

1. Pedir a cada grupo que escoja un proyecto que se va a realizar en un grupo de Emaús. Indicar el alcance del proyecto: debe durar varios meses. Cada grupo elige un título para el proyecto.
2. En una hoja grande, cada grupo dibuja el ciclo del diseño y la ejecución de su proyecto, precisando lo siguiente a lo largo de todo el proceso:
 - Las distintas fases.
 - Las personas implicadas.
 - Las cuestiones importantes.
3. Cada grupo presenta su proyecto con las distintas fases.

Indicaciones para el

facilitador:

Durante la presentación de los proyectos, el facilitador puede empezar a anotar las palabras clave correspondientes a las fases del proyecto para después poder dibujar la espiral.

Duración: 30 min.

El ciclo y las fases del proyecto

Contenido:

RECAPITULACIÓN

1. El ciclo del proyecto

El facilitador comienza a presentar el ciclo del proyecto, dibuja la espiral y explica la gestión del ciclo del proyecto y sus ventajas.

2. Las fases del proyecto

El facilitador explica cada una de las siete fases, procurando que todos los participantes tengan claros sus contenidos.

*Referencia a los contenidos:
apartados 3 y 4*

**Indicaciones para el
facilitador:**

Para presentar las distintas fases, el facilitador puede basarse en los proyectos presentados por los participantes.

Duración: 20 à 40 min.

Verificación del proyecto

Contenido:

Pedir a los participantes que determinen las preguntas que hay que plantearse para verificar que un proyecto funciona bien.

*Referencia a los contenidos:
apartado 5*

**Indicaciones para el
facilitador:**

Recopilar las respuestas y recapitular explicando las seis cualidades del proyecto y las correspondientes preguntas que hay que hacerse.

Si hay muchos participantes, también se les puede dividir en grupos y pedir a cada grupo que determine seis preguntas.

Duración: 10 min.

Conclusión

Contenido:

Terminar el taller dando algunos consejos a los participantes para llevar a cabo sus proyectos.

*Referencia a los contenidos:
apartado 6*

Contenidos



1. Qué es un proyecto

Esta es una de las definiciones generales más utilizadas:

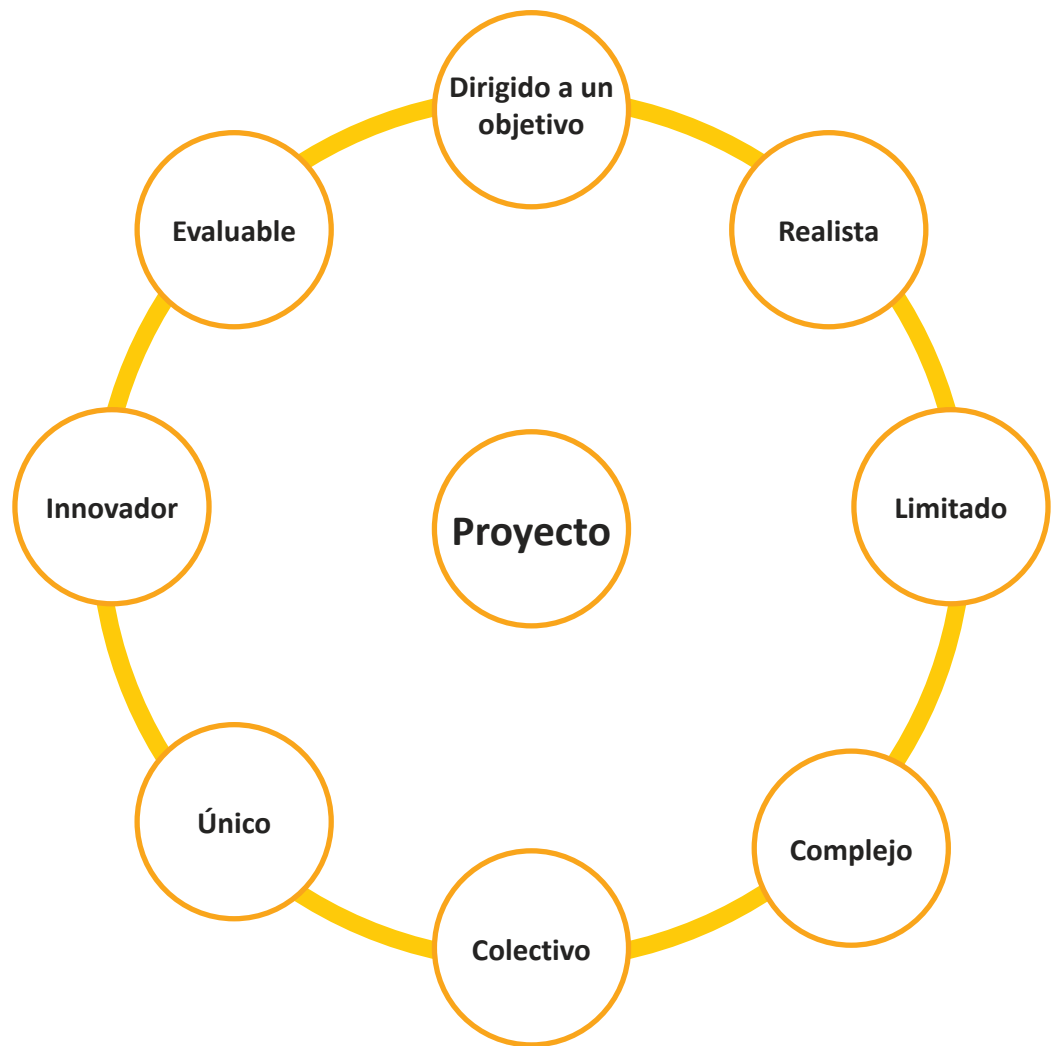
«un proyecto es un esfuerzo complejo para alcanzar un objetivo específico, respetando unos plazos y un presupuesto, que supera fronteras organizativas y es único y generalmente no repetitivo dentro de la organización» (Cleland y King, 1983).

Como vemos, los proyectos se distinguen de las actividades corrientes de la organización, están relacionados con la innovación y tienen un principio y un fin. Lo que en el lenguaje habitual llamamos «proyecto» abarca un conjunto de actividades programadas para alcanzar un objetivo y la organización de los medios necesarios para ejecutarlas.

El alcance, los objetivos y la duración de los proyectos pueden ser muy variados. Algunos proyectos se circunscriben a una comunidad y, pese a utilizar unos recursos limitados, producen unos resultados considerables en unos plazos relativamente cortos. En el otro extremo, hay proyectos de gran envergadura que requieren importantes recursos económicos y solo producen efectos beneficiosos a largo plazo.

Los proyectos pueden ser autónomos o formar parte de un programa cuyos distintos componentes contribuyen a un objetivo global.

2. Características del proyecto



Los proyectos tienen un objetivo: los proyectos tienen una finalidad y unos objetivos claramente definidos y expresados para producir unos resultados claramente determinados. El fin de un proyecto es resolver un «problema», lo que implica un análisis previo de las necesidades. Los proyectos plantean una o varias soluciones para lograr un cambio social importante.

Los proyectos son realistas: sus objetivos deben ser realizables, lo que supone tener en cuenta no solo las exigencias, sino también los recursos económicos y humanos disponibles.

Los proyectos son limitados en el tiempo y en el espacio: tienen un principio y un fin y se desarrollan en un lugar y un contexto determinados.

Los proyectos son complejos: pueden requerir diversas competencias para su diseño y ejecución y necesitar la participación de distintos socios y colaboradores.

Los proyectos son colectivos: los proyectos son fruto de una empresa colectiva, son ejecutados por un equipo, implican a diversos colaboradores y responden a las necesidades de un conjunto de destinatarios.

Los proyectos son únicos: los proyectos nacen de una idea novedosa y ofrecen una respuesta determinada a una necesidad (problema) dentro de un contexto determinado.

Los proyectos son innovadores: cada proyecto es una aventura y conlleva necesariamente una dosis de incertidumbre y de riesgo.

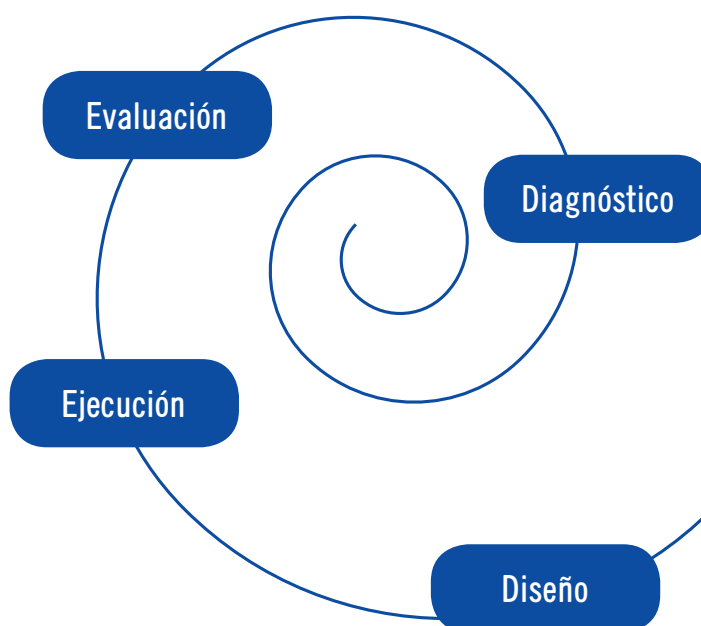
Los proyectos pueden ser evaluados: los proyectos se planifican y organizan según unos objetivos mensurables que deben poder evaluarse.

3. El ciclo del proyecto

La ejecución de un proyecto abarca distintas fases que conforman lo que se denomina el «ciclo del proyecto». ¿Por qué un «ciclo»? Porque el esquema que sigue no es lineal, sino circular, de manera que cada fase se realimenta con la anterior: por ejemplo, cuando al hacer la evaluación se plantean cambios en el proyecto, cuando al detectar un nuevo problema se pone en marcha una nueva planificación, etc.

Ninguna de las situaciones en las que trabajamos es estática y, de hecho, el diagnóstico inicial solo nos ofrece una instantánea de lo que ocurre en un momento determinado. Aunque un proyecto nunca vuelve exactamente a la misma situación de partida, se presenta como un ciclo porque se repite continuamente para adaptarse a un contexto cambiante.

Para representar este ciclo se emplea un esquema en forma de espiral:



Por otra parte, el ciclo del proyecto ofrece también un marco para consultar a todas las partes implicadas y para proporcionar toda la información pertinente, lo que contribuye a que se puedan tomar decisiones con conocimiento de causa en todas las fases del proyecto.

Ventajas de la gestión por ciclos

- Establece un diálogo entre las partes implicadas.
- Proporciona herramientas de trabajo.
- Estructura la reflexión y genera una visión común sobre el proyecto.
- Contribuye a centrarse prioritariamente en los problemas que hay que resolver.
- Aporta más eficacia y eficiencia a la ejecución, la planificación de las actividades y los recursos, el seguimiento y la evaluación del proyecto.

4. Fases del ciclo del proyecto

El ciclo de un proyecto se divide en siete fases:

1. Definición

La definición consiste en enunciar la idea inicial de un proyecto, asociada a una orientación general y a un análisis de la situación. En esta fase se estudia la naturaleza del problema y el contexto del proyecto y se realiza un análisis



de la situación y de todas las partes implicadas (ejecutantes, beneficiarios y cualquier persona a la que atañe el proyecto). En este momento también ponerse en marcha un proceso de consulta o de participación para que todas las personas concernidas puedan expresarse y orientar el futuro proyecto.

2. Diseño

El diseño es la elaboración detallada del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos técnicos y operativos. Se trata de organizar en forma de proyecto las ideas formuladas en la primera fase. Una herramienta que se usa a menudo para plasmar esta fase es el marco lógico (cf. taller 7), que se completa con unos planes y unos calendarios de trabajo detallados, con objeto de visualizar el avance de la ejecución de las distintas actividades.

3. Validación

La validación consiste en estudiar la viabilidad social y económica —incluidos los aspectos técnicos—, institucional y medioambiental del proyecto.

Esta fase es fundamental, ya que, antes de redactar la propuesta que se presentará para solicitar financiación, es necesario verificar la viabilidad social y económica (relación costes/beneficios), la pertinencia política (¿se trata realmente de una prioridad para la institución?) y la repercusión social y medioambiental del proyecto diseñado. Este análisis sirve además para perfilar el diseño del proyecto.

4. Formulación

Esta fase consiste en redactar el proyecto para presentarlo a los potenciales donantes o financiadores.

5. Ejecución

La ejecución es el desarrollo del proyecto de acuerdo con los objetivos marcados, a través de la realización de unas actividades programadas y orientadas a la obtención de unos resultados concretos.

6. Seguimiento

El seguimiento consiste en verificar de forma regular y continua la buena marcha del proyecto, con objeto de ir efectuando las correcciones necesarias. Para ello conviene plantearse esta pregunta: ¿el proyecto se está ejecutando

de acuerdo con los resultados y objetivos previstos? El seguimiento debe servir para que todas las partes implicadas, en todos los niveles, se aseguren de la correcta ejecución de las actividades y, en su caso, corrijan aquellas situaciones que pongan en riesgo la consecución de los resultados esperados y el logro de los objetivos marcados. El seguimiento es permanente y se aplica a las actividades, los resultados y la gestión de los recursos.

7. Evaluación

La evaluación es el balance que se realiza en determinados periodos para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos y formular recomendaciones para la continuación del proyecto o para la puesta en marcha de proyectos similares. La evaluación adopta un punto de vista más amplio que el seguimiento, ya que pone a prueba las hipótesis iniciales en las que se basó el diseño del proyecto, a través de estas preguntas: ¿se han alcanzado los resultados y los objetivos del proyecto?; ¿eran pertinentes?

5. Criterios de verificación de un proyecto

Para verificar la correcta ejecución de un proyecto debemos comprobar que cumple las seis cualidades siguientes:

Cualidades	Preguntas
Pertinencia	¿La idea del proyecto se adecua a la realidad del contexto? ¿Responde a un problema prioritario para los beneficiarios?
Coherencia	Externa: ¿las soluciones que aporta el proyecto se adecuan a las características (económicas, sociales, geográficas, administrativas...) del entorno? ¿Son conformes con las políticas o directrices locales y nacionales? Interna: ¿las actividades previstas conducen a la mejora deseada? ¿Los medios previstos permiten realizar las actividades?
Eficiencia	¿El proyecto alcanza su objetivo a un coste razonable / sin derroche?
Viabilidad	¿Los medios económicos, materiales y humanos están disponibles para realizar las actividades en los plazos previstos?
Repercusión	¿Cuáles son los efectos a largo plazo para las condiciones de vida de los beneficiarios?
Durabilidad	¿Se dan las condiciones para que los resultados perduren? ¿Se pueden extraer conclusiones del proyecto para reproducirlo en otro contexto?

6. Algunos consejos para la ejecución de un proyecto

- Pedir opinión a las personas implicadas y afectadas por el proyecto.
- Pedir opinión a las distintas partes que participan en el proyecto, tanto quienes lo ejecutan como los colaboradores o patrocinadores.
- Tener en cuenta la dinámica social (negativa o positiva) que el proyecto puede originar.
- Consultar los resultados alcanzados con proyectos similares (¿funcionaron?).
- Recordar que un análisis nunca es objetivo.
- Llevar a cabo el proyecto cuando se perciba la necesidad.
- ¡Atrévase a ir contracorriente!

Bibliografía

Fuentes

- *La gestion de projet, T-Kit, Conseil de l'Europe, 2001*
- *Guide technique, Gestion du cycle de projet, ASEG – FAO, 2002*

Recursos

Español

- [Manual de elaboración de proyectos, Centro de formación de la OIT, 2012](#)
- [Manual de gestión del ciclo del proyecto, Comisión Europea, 2001](#)

Francés

- [La gestion de projet, T-Kit, Conseil de l'Europe, 2001](#)
- [Manuel de cycle de projet, Terre des hommes, 2011](#)
- [La Gestion du Cycle de Projet expliquée aux porteurs de projets, EQUAL – FSE, 2006](#)

Inglés

- [Project management, T-Kit, Council of Europe, 2001](#)
- [Project Cycle handbook, Terre des Hommes, 2011](#)



Taller de formación 7 EL MARCO LÓGICO



Tema

La metodología del marco lógico aplicada a la formulación de proyectos.

Objetivos

Objetivo general

Dominar la metodología del marco lógico para poder aplicarla a proyectos de Emaús.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes sabrán:

- explicar el proceso del marco lógico y su utilidad;
- diseñar una estrategia para la elaboración de un marco lógico;
- redactar un proyecto con el formato del marco lógico.

Características

Duración

Entre tres horas y tres horas y media.

Participantes

De 5 a 15, ya que en un grupo pequeño es más fácil aprender esta metodología, que es bastante específica.

Métodos

Elaboración de un marco lógico paso a paso, con ejercicios para interiorizar los métodos empleados.

Documentos pedagógicos

- El cuadro del marco lógico (anexo 2).
- Un ejemplo de marco lógico simplificado (anexo 3).

También puede servir de apoyo y de ejemplo la presentación de PowerPoint sobre el marco lógico que se utilizó en la sesión de formación del Consejo de Administración de Emaús Internacional celebrado en Roubaix (Francia) en abril de 2013. Esta presentación fue preparada por Virginie Bouyssou, de P.A.S., y lógicamente habrá que adaptarla.

Recursos humanos

Un facilitador que ya haya redactado un proyecto con el formato del marco lógico.

Material

- Una pizarra.
- Rotuladores de colores.
- Un videoprojector y una pantalla.
- Sobres (uno por cada pequeño grupo).
- Juegos de tarjetas con las etapas del marco lógico (anexo 1, un juego por cada pequeño grupo).
- Tarjetas de cartulina de dos colores (al menos una de cada color por cada participante).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Contenido:

Si este taller tiene lugar después del de «Gestión de proyectos», explicar que el marco lógico es una metodología que se inserta dentro del ciclo de planificación del proyecto, en la fase de «Diseño».

Duración: 10 min.

Definición del marco lógico

Contenido:

Sondear a los participantes para saber cuáles conocen la metodología del marco lógico. Para ello, hacer estas preguntas y pedir a quienes respondan que sí que se pongan de pie (para visualizar el grado de conocimiento que tiene el grupo):

- ¿Quién ha oído hablar del marco lógico?
- ¿Quién ha leído alguna vez un marco lógico?
- ¿Quién ha realizado alguna vez un marco lógico?

Explicar lo que es un marco lógico y proyectar el cuadro del marco lógico en la pizarra.

Indicaciones para el facilitador:

Adaptar el taller en función del grado de conocimiento que tenga el grupo sobre el marco lógico, centrándose más en la lógica global de la metodología para aquellos que no la conozcan e insistiendo más en los detalles de cada etapa para quienes ya estén familiarizados.

*Referencia a los contenidos:
apartado 1*

Duración: 40 min.

El enfoque del marco lógico

Contenido:

EJERCICIO

1. Dividir a los participantes en pequeños grupos, de 4 o 5 personas.
2. Dar a cada grupo un sobre con las tarjetas de las distintas etapas del marco lógico.
3. Pedir a cada grupo que ordene las etapas y pegue las tarjetas en una hoja grande, para representar el proceso del marco lógico.
4. Cada grupo presenta brevemente su trabajo ante todos los demás.

El facilitador comenta las intervenciones de los grupos y presenta el enfoque del marco lógico y las dos fases. Proyectar o colgar en la pizarra el esquema de las fases de análisis y planificación.

*Referencia a los contenidos:
apartado 2*

Indicaciones para el

facilitador: Las tarjetas se encuentran en el anexo 1.

Duración: 20 min.

Las etapas del marco lógico

Contenido:

Etapas 1 y 2: contexto y partes interesadas

Presentar las dos primeras etapas y, en la etapa 2, preguntar a los participantes qué términos conocen para designar a las personas implicadas en un proyecto. Anotarlos en la pizarra y, a continuación, presentar las definiciones del recuadro «Los distintos agentes implicados en un proyecto».

*Referencia a los contenidos:
apartados 3.1 y 3.2*

Duración: 40 min.

Las etapas del marco lógico

Contenido:

Etapas 3: análisis de los problemas

Presentar esta etapa y el árbol de problemas. Para ello, proyectar primero el esquema vacío y después el esquema del árbol de problemas relleno y simplificado.

EJERCICIO:

elaborar un árbol de problemas

1. Volver a formar los pequeños grupos.
2. Exponer un problema (elegir uno que esté relacionado con el contexto del taller) y escribirlo en el centro de un cuadro.
3. Repartir a los participantes tarjetas de dos colores (tiras de cartulina) y pedirles que escriban las causas del problema en las tarjetas de un color y las consecuencias en las del otro color. Insistir en la importancia de distinguir entre causas y consecuencias.
4. Se hace una puesta en común y se va construyendo el árbol de problemas en la pizarra, con las causas en la parte inferior y las consecuencias en la superior.

Indicaciones para el

facilitador: Por ejemplo, un problema podría ser: el movimiento Emaús no genera líderes.

Precisar:

- Una sola idea por tarjeta.
- Escribir palabras, no frases.
- Evitar «falta de...».

*Referencia a los contenidos:
apartado 3.3*

Duración: 10 min.

Contenido:

Las etapas del marco lógico

Etapas 4 y 5: objetivos y estrategias

Presentar las etapas del análisis de los objetivos y del análisis de las estrategias.

Indicaciones para el

facilitador:

*Referencia a los contenidos:
apartados 3.4 y 3.5*

Podemos basarnos en el árbol de problemas que acabamos de elaborar para extraer ejemplos de posibles objetivos y estrategias.

Duración: 20 min.

Contenido:

Las etapas del marco lógico

Eta 6: lógica de intervención

Repartir a cada participante un ejemplar del marco lógico y proyectar el cuadro del marco lógico relleno. Presentar la lógica de intervención, explicando cada uno de los elementos.

Indicaciones para el

facilitador:

*Referencia a los contenidos:
apartado 3.6 y Anexo 2*

El cuadro del marco lógico se encuentra en el anexo 2. Asegurarse de que todos los participantes entiendan bien cada elemento del cuadro.

Duración: 20 min.

Contenido:

Las etapas del marco lógico

Eta 7: hipótesis

Presentar la formulación de las hipótesis y explicar la relación (el «camino» que hay que seguir) entre lógica de intervención e hipótesis.

*Referencia a los contenidos:
apartado 3.7*

Duración: 10 min.

Contenido:

Las etapas del marco lógico

Eta 8: indicadores

Explicar qué son los indicadores y cómo se redactan y qué son las fuentes.

*Referencia a los contenidos:
apartados 3.8*

Duración: 10 min.

Contenido:

Las etapas del marco lógico

Eta 9: recursos y medios

Explicar qué son los recursos (humanos, materiales, económicos y temporales) y dónde deben indicarse dentro del marco lógico.

*Referencia a los contenidos:
apartado 3.9*

Duración: 20 min.

Contenido:

Un ejemplo de marco lógico

1. Proyectar y repartir el ejemplo de marco lógico simplificado (anexo 3).
2. Dejar 10 minutos a los participantes para que lo lean.
3. Dedicar un tiempo a comentarios y preguntas sobre la metodología y la redacción del marco lógico.

Indicaciones para el**facilitador:**

*Referencia a los contenidos:
Anexo 3*

Es importante centrarse en la metodología, sin debatir sobre el proyecto como tal, que es solo un ejemplo.

Duración: 5 min.**Contenido:****Conclusión**

Para terminar, insistir que esta metodología, aun siendo compleja, resulta muy útil para formular detalladamente proyectos que impliquen un gran número de objetivos y personas. Además, es muy utilizada por numerosas organizaciones y proveedores de fondos. No obstante, es importante dominar bien la metodología y, si es necesario, pedir ayuda antes de empezar a aplicarla.

Contenidos

1. Definición del marco lógico

El marco lógico es la herramienta estándar que se utiliza para presentar los aspectos esenciales de un proyecto, y sirve para resumir las actividades de planificación, para realizar el seguimiento y como base para hacer informes sobre el proyecto.

El marco lógico se diseñó en los años 1970 y desde entonces lo utilizan numerosos organismos de cooperación y desarrollo. «Se trata tanto de un ejercicio como de un método de análisis, así como una forma de presentación de los resultados de este ejercicio, que permite enunciar de manera sistemática y lógica los objetivos de un proyecto y sus vínculos de causalidad, indicar los modos de verificación del grado de cumplimiento de los objetivos y definir las hipótesis, ajenas al proyecto, que pueden incidir en su éxito» (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993).

El marco lógico, que se articula en torno a unos conceptos interdependientes, se presenta en forma de cuadro con cuatro columnas y cuatro filas (o más), en las que se resumen los siguientes aspectos fundamentales:

- La jerarquía de objetivos del proyecto (descripción del proyecto o lógica de intervención).
- Los principales factores externos que inciden en el éxito del proyecto (hipótesis).
- El método de seguimiento y de evaluación del proyecto (indicadores y fuentes de verificación).

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis / riesgos
Objetivo general				
Objetivos específicos				
Resultados				
Actividades		Medios	Coste	
				Condiciones previas

2. El enfoque del marco lógico

La metodología conocida como «enfoque del marco lógico» se compone de distintas etapas para definir los elementos que irán completando el cuadro del marco lógico. Estas etapas se dividen en dos fases, el **análisis** y la **planificación**, que se efectúan progresivamente a medida que se va diseñando y formulando el proyecto.

ANÁLISIS	PLANIFICACIÓN
<p>Análisis del contexto general del proyecto Determinar el contexto y las líneas generales del proyecto.</p> <p>Análisis de las partes interesadas Determinar y caracterizar a los principales interesados y evaluar sus capacidades.</p> <p>Análisis de los problemas Determinar los principales problemas, las limitaciones y las oportunidades, así como las relaciones causa-efecto.</p> <p>Análisis de los objetivos Diseñar soluciones para los problemas detectados y determinar las relaciones entre los medios y los fines.</p> <p>Análisis de la estrategia Determinar las distintas estrategias que se pueden aplicar para llegar a las soluciones y escoger la más adecuada.</p>	<p>Elaboración del cuadro del marco lógico Definir la estructura del proyecto, comprobar su lógica y sus riesgos internos y formular unos indicadores de éxito medibles.</p> <p>Formulación de las hipótesis Determinar los riesgos y los distintos factores que escapan a la voluntad de los responsables del proyecto.</p> <p>Definición de los indicadores Determinar los elementos que permitirán verificar que se ha alcanzado cada objetivo.</p> <p>Calendario de actividades Determinar la sucesión y la interdependencia de las actividades, calcular su duración y definir las responsabilidades.</p> <p>Calendario de recursos A partir del calendario de actividades, elaborar un calendario de medios y recursos.</p>

3. Las etapas del marco lógico

a. FASE 1: ANÁLISIS

Etapas 1: análisis del contexto general del proyecto

Durante la fase de preparación, los responsables del proyecto determinan el contexto general o la problemática en los que se va a situar el proyecto, así como sus objetivos a largo plazo. Sin embargo, este planteamiento aún no es definitivo o cerrado, sino que se pretende sobre todo saber de qué estamos hablando, por qué y hacia dónde avanzamos.

Es conveniente realizar un análisis más detallado del contexto económico, social, político o técnico, con objeto de determinar los factores externos que son importantes para la consecución de los objetivos del proyecto. Para ello puede utilizarse el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; véase la descripción de este análisis en el taller «Planificación estratégica»).

Etapas 2: análisis de las partes interesadas

Los responsables del proyecto determinan cuáles son las partes interesadas y su relación con el proyecto. Son partes interesadas «todos aquellos individuos, grupos, instituciones o sociedades que tengan una relación con el proyecto y puedan influir o verse influidos, de manera directa, indirecta, positiva o negativa, por el proceso o el resultado del proyecto». Puede tratarse de los miembros del grupo que va a llevar a cabo el proyecto, los responsables, los beneficiarios o destinatarios, la entidad que financia, etc. Los responsables deben enumerar las partes interesadas y determinar cuáles son sus intereses, sus expectativas, sus potencialidades, sus puntos débiles y su implicación en el proyecto.

De esta forma se podrán tener en cuenta las necesidades de cada cual, aprovechar lo mejor posible las competencias disponibles y distribuir las responsabilidades. Este análisis se repetirá a lo largo del proyecto para incorporar los cambios que se hayan producido.

Los distintos agentes implicados en un proyecto

Partes interesadas: individuos o instituciones que puedan influir o verse influidos por el proyecto, de manera directa o indirecta, favorable o desfavorable.

Beneficiarios: aquellos que se beneficiarán de una manera u otra de la ejecución del proyecto. Podemos distinguir entre:

- **Grupo(s) destinatario(s):** el grupo o la entidad que se beneficiarán directamente de los objetivos específicos del proyecto.
- **Beneficiarios finales:** aquellos que se beneficiarán de las ventajas del proyecto a largo plazo, dentro de la sociedad o del entorno, en sentido amplio, como «los niños» o «los consumidores».

Colaboradores del proyecto: aquellos que contribuirán a la ejecución del proyecto a escala local.

Etapa 3: análisis de los problemas

En la etapa de análisis de los problemas o análisis de la situación se intentará responder a las siguientes preguntas:

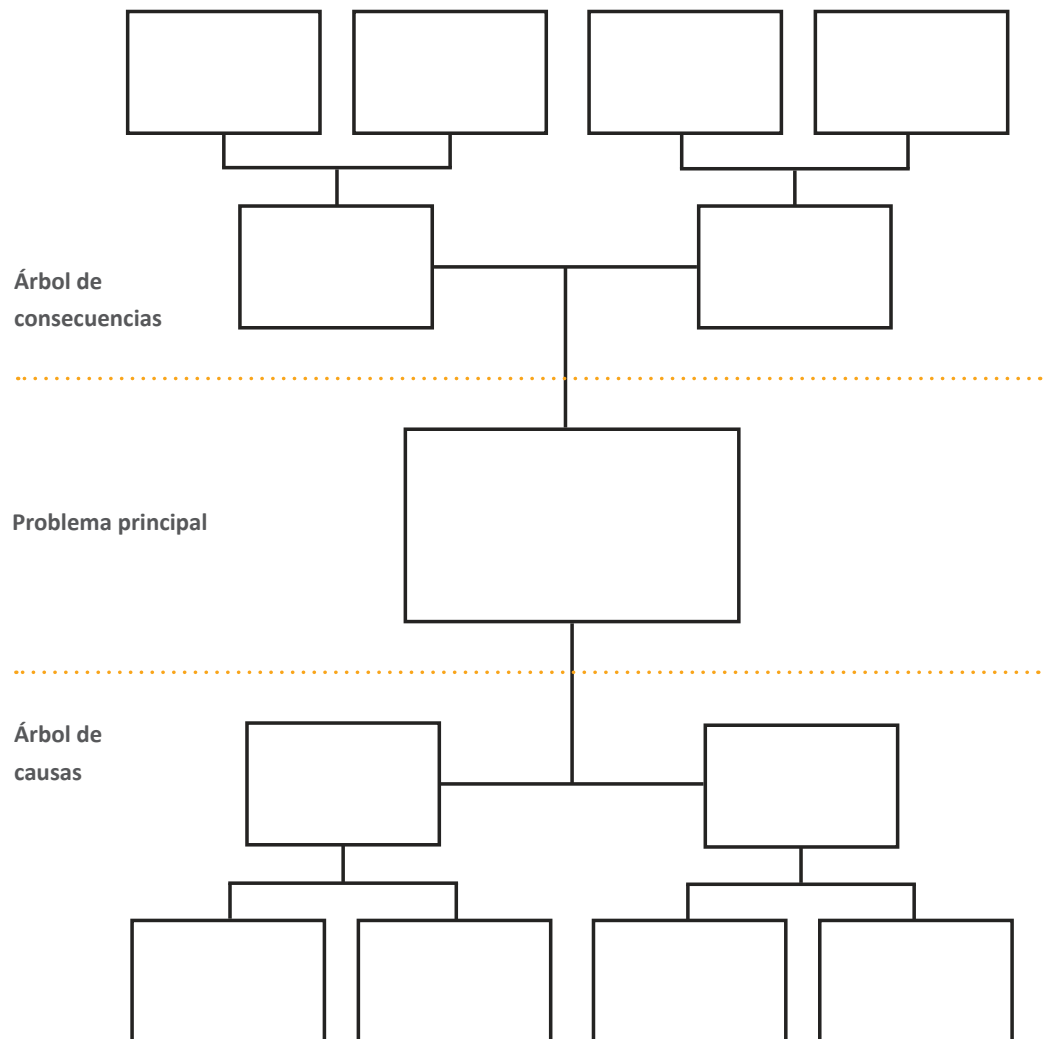
- ¿Qué problemas debe resolver el proyecto?
- ¿Cuáles son las causas de esos problemas?
- ¿Cuáles son las consecuencias de esos problemas?
- ¿Quién se ve afectado por esos problemas?

El análisis de los problemas de las partes interesadas sirve para recopilar y estructurar todos los datos necesarios para la planificación del proyecto. Una herramienta que se suele utilizar para analizar los problemas es el análisis de los vínculos de causalidad o «árbol de problemas». El árbol de problemas determina las relaciones causa-efecto entre los problemas y las consecuencias que se han detectado.

Elaborar un árbol de problemas

El siguiente diagrama sirve para mostrar los efectos de un problema (en la parte superior) y sus causas (en la inferior), y se elabora en tres fases:

1. Definición del contexto y el objeto del análisis (el problema principal).
2. Definición de los problemas que afectan a los beneficiarios o al grupo de destinatarios en relación con el problema principal: cuál es el problema (o problemas) y quién se ve afectado.
3. Visualización de los problemas en forma de diagrama, para facilitar el análisis y la clarificación de las relaciones causa-efecto.



Esquema del árbol de problemas.

Ejemplo simplificado de un árbol de problemas sobre agua, higiene y saneamiento:



Etapa 4: análisis de los objetivos

El análisis de los objetivos sirve para describir la situación futura que se alcanzará una vez resueltos los problemas y determinar los objetivos que es posible lograr con el proyecto.

Este análisis solamente puede llevarse a cabo después de haber detectado los problemas que debe solucionar el proyecto, así como las partes implicadas en su resolución. Los objetivos se podrán formular con facilidad si se ha hecho un análisis exhaustivo de los problemas.

Un problema es una situación negativa existente en un momento determinado. Al reformular la situación negativa del problema en forma de situación positiva deseada (sin alejarnos de la formulación del problema), se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos, vinculados por relaciones entre medios y fines. Así, el árbol de objetivos representa la situación futura a la que se llegará tras la resolución de los problemas y, además, ofrece una primera indicación de las actividades que hay que plantear.

Etapa 5: análisis de las estrategias

Cuando se considera que las relaciones entre medios y fines están completas y son adecuadas, se procede a determinar las estrategias que pueden servir para estructurar el proyecto.

En la mayoría de árboles de objetivos pueden señalarse diferentes estrategias para acotar el proyecto y determinar las prioridades (por ejemplo, estrategia técnica, económica, de comunicación, comercial, etc.).

Las estrategias seleccionadas se ejecutarán de forma conjunta o por separado en función de los recursos disponibles. Para determinar las estrategias prioritarias se debe evaluar principalmente la pertinencia, la viabilidad y la consistencia a largo plazo de cada una de ellas.

a. FASE 2: PLANIFICACIÓN

Etapa 6: lógica de intervención

En esta etapa se procurará responder a las siguientes preguntas, a partir del análisis de las estrategias:

- ¿A qué debe contribuir el proyecto a medio o largo plazo? ¿Por qué es tan importante el proyecto?
 - Este es el objetivo general.
- ¿Qué cambios importantes se espera conseguir para el grupo de destinatarios al término del proyecto?
 - Este es el objetivo específico.
- ¿Qué servicios y productos debe generar el proyecto para lograr el objetivo específico?
 - Estos son los resultados.
- ¿Qué actividades hay que llevar a cabo para lograr los resultados deseados?
 - Estas son las actividades

Esta serie de preguntas permite articular el proyecto en función de los objetivos, teniendo en cuenta el momento en el que deben alcanzarse (a largo plazo, al final del proyecto, a lo largo del proyecto...) y el grado de control que puedan ejercer las partes interesadas sobre su consecución (que puede ser bajo en el caso del objetivo general y alto en el caso de los resultados). Como es lógico, el logro de los objetivos de mayor nivel implica haber alcanzado los objetivos de niveles inferiores.

Objetivo general (el objetivo de desarrollo)

El objetivo general constituye el objetivo de mayor nivel, la razón de ser del proyecto. Este objetivo indica los cambios que se lograrán con el proyecto a largo plazo. Habitualmente, solo se alcanza este objetivo general con la combinación de varios proyectos. Por ello, no es conveniente evaluar la aportación de cada proyecto con unos indicadores demasiado exigentes.

Objetivo específico (el objeto del proyecto)

El objetivo específico constituye el núcleo del proyecto, el motivo por el que las partes interesadas se implican en él. Se trata del objetivo que debe alcanzarse al término del proyecto o dentro de un plazo razonable y se refiere a los beneficios duraderos que se lograrán para el grupo de destinatarios. Estos objetivos deben cumplir la regla conocida como «SMART» («inteligente» en inglés), una sigla que corresponde a:

eSpecífico

Medible

Alcanzable

Realista

limitado en el **T**iempo

Resultados alcanzados

Los resultados alcanzados son los resultados reales de las actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto. El conjunto de los resultados obtenidos debe contribuir a lograr el objetivo específico.

Actividades

Una vez que se ha definido claramente la estructura de los objetivos, se determinan todas las actividades que permitirán alcanzar cada uno de los resultados y objetivos.

Estos cuatro niveles de objetivos pueden indicarse en la primera columna del marco lógico, la que se refiere a la lógica de intervención.

El resultado del análisis del proyecto puede sintetizarse en el marco lógico:

Descripción del proyecto	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos generales Contribución del proyecto a los objetivos de una política o un programa (repercusión)	Cómo se va a medir el cumplimiento de los objetivos generales (cantidad, calidad y plazo)	Cómo, cuándo y quién va a recabar la información	
Objetivo específico Ventajas directas para el grupo o grupos de destinatarios	Cómo se va a medir el cumplimiento del objetivo específico (cantidad, calidad y plazo)	idem	Si se alcanza el objetivo específico, qué hipótesis deben confirmarse para lograr el objetivo general
Resultados Productos o servicios tangibles aportados por el proyecto	Cómo se van a medir los resultados (cantidad, calidad y plazo)	idem	Si se alcanzan los resultados, qué hipótesis deben confirmarse para lograr el objetivo específico
Actividades Tareas que deben realizarse para obtener los resultados deseados	Medios	Costes	Si se realizan las actividades, qué hipótesis deben confirmarse para alcanzar los resultados
			Condiciones previas

Las cuatro filas del cuadro corresponden a los cuatro niveles de objetivos del proyecto (objetivo general, objetivo específico, resultados esperados y actividades). Estos objetivos están vinculados por una relación lógica de medios a fines, de manera que la consecución de los objetivos de un nivel permite lograr los objetivos del nivel siguiente.

En la primera columna se describen los niveles de objetivos del proyecto (lógica de intervención).

En la segunda columna (indicadores) y en la tercera (fuentes) se precisa de qué manera se va a medir el grado de cumplimiento de los objetivos y dónde se van a comprobar los indicadores.

En la última columna (hipótesis) se describen los factores ajenos al proyecto que pueden incidir en su desarrollo, y se indican las hipótesis previas y/o los riesgos que habrá que vigilar.

En las celdas «medios» y «costes» se precisan los recursos necesarios para llevar a cabo las distintas actividades planificadas.

Etapa 7: formulación de las hipótesis

La formulación de las hipótesis y el análisis de los riesgos consisten en determinar, analizar y evaluar los distintos factores que escapan a la influencia directa del proyecto, pero que, de una manera u otra, pueden tener repercusión en el proyecto y en sus posibilidades de lograr los objetivos marcados.

Un proyecto se sitúa siempre dentro de un contexto (técnico, social, económico o político) y depende de él. Antes del comienzo del proyecto es necesario analizar este contexto, que puede ser más o menos favorable, así como cualquier otro factor que pueda influir en la ejecución del proyecto. También habrá que realizar un seguimiento de esos factores a lo largo del proyecto.

Las partes interesadas analizan los posibles factores de riesgo, externos o internos, y determinan las hipótesis a las que se enfrenta el proyecto. El riesgo se considera externo si el grupo no tiene influencia directa sobre él. El riesgo se considera interno si el grupo tiene la posibilidad de controlarlo y de actuar dentro del propio marco del proyecto.

Los responsables del proyecto no son responsables de estos riesgos, pero deben conocerlos, seguir su evolución y evitarlos en la medida de lo posible, elaborando un plan de medidas que deberán tomarse en caso de que surjan dichos riesgos (medidas preventivas y correctivas).

Las hipótesis se indican en la cuarta columna del cuadro, en relación con los objetivos subordinados.

Lógica de intervención



Esquema de la lógica de intervención y las hipótesis:

La **lógica de intervención** consiste en lo siguiente: si se reúnen las condiciones previas, pueden realizarse las actividades; si se han realizado todas las actividades planificadas con el nivel de exigencia previsto y si se confirman las hipótesis (positivas), entonces se obtendrán los resultados esperados, lo que llevará a la consecución del objetivo específico del proyecto y, a más largo plazo, contribuirá a lograr el objetivo general.

Etapa 8: medir el cumplimiento de los objetivos con los indicadores objetivamente verificables

La consecución de cada objetivo se determina de manera imparcial por medio de unos indicadores que describen sus características: calidad, cantidad, lugar, tiempo y grupo de destinatarios. Estos indicadores proporcionan datos concretos para realizar un seguimiento y evaluar el proyecto, y sirven para medir los progresos alcanzados en la consecución de cada objetivo.

Un indicador es una descripción operativa de la consecución de un objetivo. Así, al verificar los indicadores se demuestra que el objetivo se ha logrado o que se está en buenas condiciones de lograrlo. Por lo general, a cada objetivo o resultado se le asignan entre tres y cinco indicadores, para diversificar los puntos de vista.

Al formular los indicadores, conviene precisar una serie de parámetros como los siguientes:

- **Calidad:** qué, cuáles son los cambios esperados.
- **Cantidad:** cuánto, qué cantidades o qué cifras debe alcanzar el proyecto.
- **Duración:** cuándo debe lograrse el objetivo, cuánto tiempo dura la medición.
- **Grupo de destinatarios:** quiénes son concretamente los interesados a los que se refiere este indicador.
- **Lugar:** dónde, en qué región o en qué zona se realiza la medición.

SI se alcanzan los resultados
Y SI las hipótesis siguen siendo válidas,
ENTONCES se alcanzará el objetivo del proyecto

Al formular los indicadores es posible que se compruebe que se habían fijado unos objetivos imprecisos o demasiado ambiciosos. Determinados indicadores pueden servir para analizar distintas etapas

o momentos del proyecto, para comprobar de qué manera van avanzando. Al igual que los objetivos, los indicadores deben cumplir regla «**SMART**», a saber: **e**Specíficos respecto al objetivo correspondiente, **M**edibles con un coste razonable, **A**ccesibles en cuanto a los datos que se deben recabar, **R**ealistas y limitados en el **T**iempo.

Asimismo, un indicador debe ser fiable y objetivo, es decir: su medición debe ser independiente de la persona que realiza la evaluación.

Los indicadores objetivamente verificables se recogen en la segunda columna del marco lógico, en relación con los objetivos correspondientes.

Las **fuentes de verificación** precisan dónde y de qué manera se encuentran los datos necesarios para comprobar el indicador.

Estas fuentes (por ejemplo, una encuesta, un cuadro de seguimiento, un programa, las estadísticas de un sitio web, etc.) se indican en la tercera columna del marco lógico, en relación con el indicador correspondiente.

Etapa 9: determinación de los recursos y los medios

Una vez determinadas todas las actividades que se necesitan para alcanzar los resultados esperados, se puede comenzar la planificación de los recursos.

Un proyecto requiere los siguientes recursos:

- Recursos humanos (por ejemplo, conocimientos, competencias, número de personas...).
- Recursos materiales (por ejemplo, equipos, materias primas, locales...).
- Recursos económicos (por ejemplo, subvenciones, presupuestos, créditos...).
- Recursos temporales (por ejemplo, duración de las actividades y plazo de consecución de los objetivos).

Estos recursos pueden proceder de distintos orígenes (públicos, privados, de colaboradores...), que se podrán fusionar o bien clasificar según su procedencia, siguiendo un modelo que se podrá elaborar.

Los medios necesarios y sus costes se indican en el marco lógico en relación con las actividades correspondientes.

Bibliografía

Fuentes

- *La Gestion du Cycle de Projet expliquée aux porteurs de projets, EQUAL – FSE, 2006*
- *Lignes directrice gestion du Cycle de Projet, Commission Européenne, Mars 2004*

Recursos

Español

- [Líneas directrices - Gestión del Ciclo del proyecto, Europaid, Comisión Europea, 2004](#)

Francés

- [La Gestion du Cycle de Projet expliquée aux porteurs de projets, EQUAL – FSE, 2006](#)
- [Lignes directrices - Gestion du cycle de projet, Europaid, Commission européenne, 2004](#)

Inglés

- [Project Cycle management Guidelines, Europaid, European Commission, 2004](#)



Taller de formación 8 COMUNICACIÓN

Tema

El arte de la comunicación, tanto oral como escrita, teniendo en cuenta las diferencias culturales.

Objetivos

Objetivo general

Saber transmitir un mensaje lo mejor posible, de forma oral y escrita.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- conocerán elementos que intervienen en la transmisión de un mensaje;
- sabrán adaptar su postura y su voz para mejorar su capacidad de comunicación;
- serán conscientes de las diferencias culturales en materia de comunicación;
- conocerán los aspectos básicos de la redacción de un artículo sintético.

Características

Duración

3 horas.

Participantes

Entre 10 y 20 participantes como máximo, para optimizar el aprendizaje.

Métodos

Un ejercicio de percepción para comenzar y juegos de rol para poner a prueba las habilidades de comunicación de los participantes. Al final, un ejercicio de síntesis por escrito.

Recursos humanos

Un facilitador que tenga también experiencia en la comunicación, tanto escrita como oral.

Material

- Una pizarra;
- folios en blanco y rotuladores (uno por cada dos participantes);
- los tres dibujos que figuran en anexo, impresos en folios separados, tamaño A4: el ratón, la cara y el ratón-cara;
- un videoprojector y un ordenador (opcional);
- copias del artículo «1963-1969: preparación de la primera Asamblea Mundial», extraído del *Cuaderno n°3: Emaús Internacional, cuarenta años de solidaridad* (artículo en anexo).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Duración: 30 min.

Actividad del ratón-cara

Contenido:

EJERCICIO

Demostrar la influencia de la percepción individual y de la experiencia sobre la transmisión de un mensaje.

Procedimiento:

- Dividir a los participantes en dos grupos. A un grupo se le muestra el dibujo de la cara, y a otro, el dibujo del ratón, sin nombrar ninguno de los dos.
- Formar parejas entre los participantes, con un miembro del primer grupo y otro del segundo. Dar un folio en blanco y un rotulador a cada pareja.
- Mostrar a continuación a todos los participantes el dibujo del ratón-cara.
- A continuación, los miembros de cada pareja tienen que dibujar juntos el dibujo que acaban de ver. Tienen que hacerlo sin hablar entre ellos.
- El facilitador pasa por cada pareja para ver cómo hacen para realizar ese dibujo en común.

Preguntas al público sobre su percepción propia de esta actividad:

- ¿Era fácil o difícil?
- ¿Dónde estaban los obstáculos?
- ¿Qué formas ha utilizado cada pareja para comunicarse?

A continuación, mostrar los tres dibujos y hablar, en común, de lo que influye en la percepción de una misma realidad en personas distintas.

Indicaciones para el

facilitador:

Hay que tener cuidado de no revelar el nombre del ejercicio.

Referencia a los contenidos:
apartado 1, introducción

Un grupo no debe ver el dibujo que se le muestra al otro grupo.

Duración: 15 min

El ciclo de la comunicación

Contenido:

Dibujar en la pizarra el esquema del ciclo de la comunicación (o proyectarlo) y explicar todo lo que interfiere en la comunicación, así como las posibles deformaciones del mensaje (esquematisar esto en la pizarra también, o proyectarlo).

Preguntar a los participantes cuáles son las ventajas de una buena comunicación, escribir las respuestas en la pizarra y completarlas si hace falta.

Referencia a los contenidos:
apartado 1

Duración: 30 min.

Ejercicio sobre las posturas

Contenido:

- Pedir 2 voluntarios para el ejercicio.
- Pedirles que salgan de la sala para preparar un discurso: uno, sobre cómo preparar una jornada de puertas abiertas y el otro, sobre la historia de su grupo de Emaús.
- Dividir a los participantes en 3 categorías de observadores: observadores de la voz y de la velocidad al hablar, observadores de los gestos en general y del uso del espacio y observadores de los gestos de la cara (mirada, sonrisas...).
- Los dos voluntarios entran y cada uno da su discurso (3 ó 4 minutos cada uno).
- Presentar luego a los observadores y recoger sus observaciones.

Llevar estas observaciones a un plano general sobre la comunicación con la voz y el cuerpo.

Indicaciones para el

facilitador:

El facilitador sale de la sala con los voluntarios y, para tranquilizarlos, les aclara que el ejercicio no pretende examinar sus conocimientos.

Referencia a los contenidos:
apartado 2

Intentar que las observaciones sean objetivas y neutras y no se formulen como críticas.

Duración: 20 min.

Ejercicio sobre la voz

Contenido:

Crear parejas y proponer que ejerciten la respiración abdominal. Explicar que esta respiración ayuda a lidiar mejor con la tensión del momento.

Presentar el funcionamiento de la voz (ver esquema del aparato respiratorio), la importancia de usar el diafragma y de adoptar la postura vertical, para dejar que circule el aire. Usar el diafragma ayuda a no dejarse la voz al hacer un uso excesivo del tórax.

Pedir a los participantes que ejerciten el habla en diferentes tonalidades y niveles de voz. También pueden probar diferentes distancias y ver el efecto de los obstáculos que pueda haber en el camino de la voz (lápiz, ordenador, libro...).

Indicaciones para el

facilitador:

Para ver si la respiración es abdominal, comprobar que los hombros no se muevan, poner una mano sobre el estómago y otra sobre el plexo solar, y asegurarse de que la que se mueva sea la del estómago.

Referencia a los contenidos:
apartado 3

Duración: 15 min.

Consejos para mejorar la comunicación

Contenido:

Hacer dos columnas en la pizarra, con los títulos «Facilita la comunicación» y «Perjudica a la comunicación» respectivamente.

Pedir a los participantes que enumeren aspectos con los que rellenar estas columnas.

Referencia a los contenidos:
apartado 4

Precisar y completar con los elementos que se citan más abajo.

Duración: 15 min.

La comunicación intercultural

Contenido:

Pedir a los participantes que compartan 3 ó 4 experiencias en las que la comunicación se viera perjudicada por las diferencias culturales. Luego, hablar sobre las cuestiones culturales que influyen en la comunicación en general y sobre las precauciones que hay que tomar.

Indicaciones para el

facilitador:

El facilitador también podrá tener preparada una situación de este tipo que haya vivido, para enriquecer el debate.

Referencia a los contenidos:
apartado 5

Duración: 15 min.

La comunicación escrita

Contenido:

Presentación de algunos aspectos clave en la redacción de un mensaje.

*Referencia a los contenidos:
apartado 6*

Duración: 30 min.

La comunicación escrita

Contenido:

EJERCICIO

- Dividir a los participantes en grupos de 3.
- Entregar a cada grupo una copia del artículo «1963-1969: preparación de la primera asamblea mundial» y pedirles que redacten una síntesis (una por grupo) dirigida a un público específico, que será diferente para cada grupo:
 - jóvenes voluntarios recién llegados a Emaús;
 - historiadores, en una conferencia sobre la historia de Emaús;
 - compañeros de un grupo miembro;
 - niños, dentro de un libro llamado *Emaús contado a los niños*.

A continuación, pedir que lean sus textos a 4 grupos que hayan escrito para los 4 públicos diferentes. Hablar a continuación sobre cómo han realizado el ejercicio.

**Indicaciones para el
facilitador:**

El texto original consta de unos 1 500 caracteres (espacios incluidos). La idea es que la síntesis tenga unos 500.

Dar al menos 20 minutos para que redacten el texto.

Duración: 5 min.

Conclusión

Contenido:

Concluir el taller animando a los participantes a entrenarse y prepararse bien para tomar la palabra en público.

Sobre la expresión escrita existen recursos para la formación muy buenos que nos ayudan a ser más eficaces y a mejorar nuestra pluma.

Y, por supuesto, hay que pedir siempre a alguien que lea lo que hemos escrito.

Contenidos

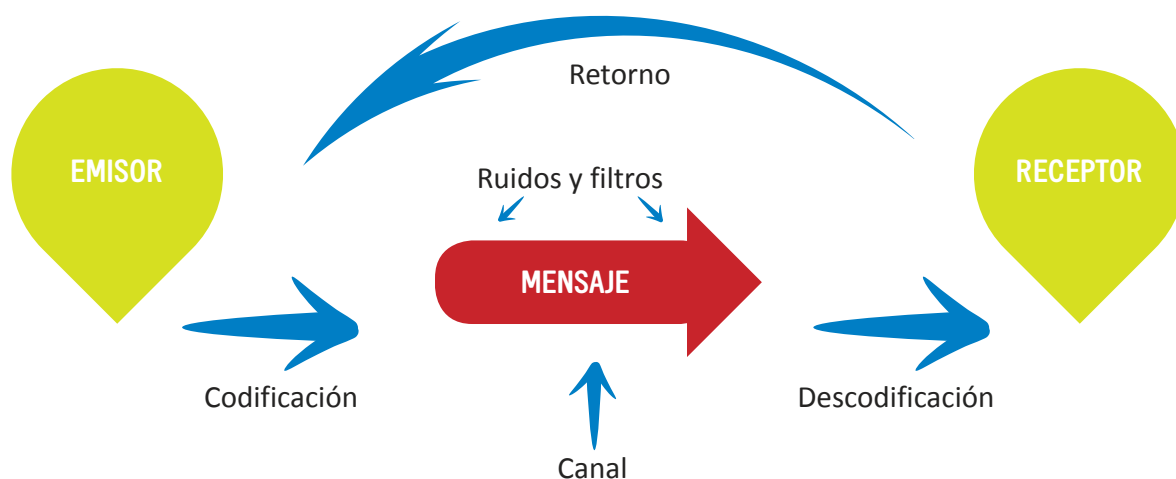
1. Una comunicación influida por otros factores

Las personas se ven moldeadas por diversos elementos: sus experiencias pasadas, su educación, la cultura en la que han crecido, la sociedad, etc. El contexto individual de origen tiene una fuerte influencia en cómo una persona reacciona ante nuevas experiencias y cómo se comunica. Así, dos personas, frente a una misma experiencia, contarán dos historias diferentes, llegando incluso a contar historias contradictorias. También sabemos, por ejemplo, que los prejuicios influyen notoriamente en nuestra comunicación.

«No vemos jamás las cosas tal cual son, las vemos tal cual somos».

Anais Nin, escritora cubano-estadounidense.

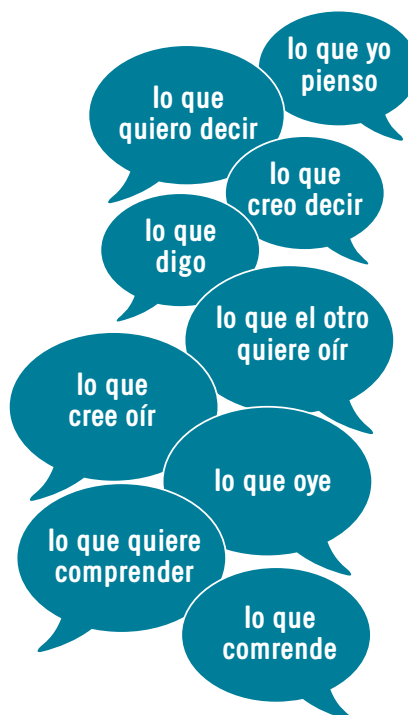
El ciclo de la comunicación



Lo que se produce en la interacción de la comunicación es una búsqueda, a tientas, de equilibrio, de acuerdo o de compatibilidad, de aclaraciones, entre las diferentes partes implicadas, a pesar o, quizá, a causa de sus diferencias. Ahí confluyen los objetivos respectivos de los interlocutores, sus respectivas percepciones sobre sus personalidades y roles, sus ideas distintas, sus sentimientos y gustos y también sus diferentes códigos para expresarse o interpretar las cosas. De ahí pueden derivarse numerosas dificultades e interpretaciones distintas de un mensaje.

Esquema de las deformaciones del mensaje

Toda comunicación entre un emisor y un receptor conlleva una sucesión de deformaciones entre...



Puesto que se estima que el 70 % de los errores que se producen en el ámbito laboral se debe a problemas de comunicación, más nos vale cuidar de que los mensajes lleguen correctamente. Sobre todo sabiendo que una buena comunicación permite a las personas:

- recibir e intercambiar información mejor;
- definir y comprender los objetivos que se persiguen;
- tejer relaciones armoniosas con los demás;
- fortalecer la confianza en sí mismas;
- evitar los efectos negativos de los conflictos y de la confusión.

2. El cuerpo en la comunicación

Tomar la palabra es, ante todo, una acción física. Las actitudes del cuerpo son importantes: si uno permanece estable la atención se fija mejor que si uno hace movimientos excesivos; el intentar estar relajado crea en torno a nosotros un ambiente de simpatía; la cabeza es un «amplificador natural» que hay que orientar hacia los interlocutores; la mirada establece vínculos y es importante poder cruzar la mirada con todos los interlocutores.

Hablar es siempre, en cierta manera, traducir a mímica el propio discurso: una expresión abierta, atenta, alegre, grave o concentrada, gestos que pueden ser espontáneos o medidos, sirven para enmarcar el flujo verbal.

Según el modelo de comunicación oral de Albert Mehrabian (psicólogo y profesor en la Universidad de California):

- el 7 % del significado está contenido en las palabras que utilizamos;
- el 38 % del significado está en la manera en que pronunciamos dichas palabras;
- el 55 % del significado reside en la expresión facial.

a. La expresividad del cuerpo

Cuando iniciamos un acto comunicativo nuestro cuerpo reacciona, y su actividad forma parte del mensaje: por supuesto, están las palabras, pero también los movimientos (lentos, amplios, agitados, repetitivos...). Andar de un lado a otro, balancearse apoyándose sobre uno y otro pie, mirar hacia otra parte, sentarse o levantarse... Todo ello transmite algo a nuestros interlocutores.

Lo mismo se puede decir del uso del espacio: dejar distancia o acercarse; ocupar todo el espacio o enrocarse en un lugar concreto, central o periférico; etc.

Los «accesorios» que porta el cuerpo también son signos: la ropa, el maquillaje, las joyas, el corte de pelo o el estado de la barba... y la posible manipulación involuntaria de dichos «accesorios».

La exteriorización de la emoción está presente igualmente. Nervios, sorpresa, incompreensión, miedo, aburrimiento, disgusto, etc. aparecen de manera más o menos clara en función de si hemos o no aprendido a controlar parcialmente dicha exteriorización.

b. El lenguaje de los gestos

El lenguaje gestual, menos variado o preciso que el lenguaje verbal, también emite mensajes enmarcados en códigos. Estos códigos pueden ser culturales, como las maneras de saludar en el mundo. En nuestras culturas, el «sí» se expresa subiendo y bajando la cabeza varias veces, y el «no», moviéndola de izquierda a derecha y viceversa. En Bulgaria, Turquía o Grecia es al contrario: moverla de arriba abajo significa «no».

Algunos gestos de la mano son mensajes claros. Morderse las uñas o manipular un objeto es signo de tensión. Ponerle a alguien la mano en el hombro expresa amistad. Tenemos gestos de miedo, de sorpresa, de duda o de determinación, y gestos de emoción incontrolados.

Otros gestos son simbólicos, como un dedo sobre la boca para decir a alguien que no hable, girar el índice sobre la sien para sugerir locura, levantar el pulgar en perpendicular a la mano cerrada para indicar aprobación, etc. Los gestos acompañan el discurso oral y lo completan. Un auditorio aprecia una actividad comunicativa si esta no es excesiva. Los gestos parásitos son los que se repiten sin razón, como los tics, o los que no van en sintonía con el mensaje oral.

c. El rostro

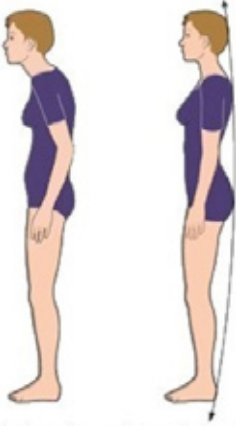
Nuestra mímica es muy significativa. Muchos gestos son universales.

La sonrisa puede interpretarse de modo diferente según el contexto. Puede traducir desprecio, ironía, pero también cortesía, simpatía, amistad... En general, la sonrisa apacigua, facilita la comunicación, distiende el ambiente y crea un clima de empatía, cuando es sincera.

La mirada crea una relación. Si nos dirigimos a un grupo mirando a una sola persona, los demás se implicarán poco. En cambio, si la mirada circula, todo el mundo se sentirá incluido. Si hablamos mirando hacia abajo se crea un ambiente incómodo. Según cómo miremos a un desconocido, nacerá una comunicación o, al contrario, se evitará. Las culturas juegan con la mirada en sentidos diferentes: mirar a los ojos puede considerarse como irrespetuoso o como un signo de franqueza.

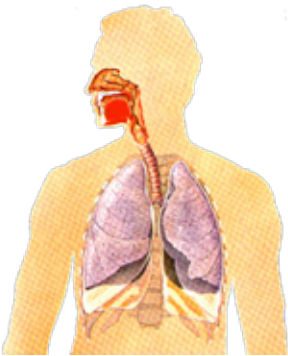
3. La voz en la comunicación

La potencia de la voz viene dada por el mayor o menor volumen de aire que envían los pulmones a través de las cuerdas vocales para hacerlas vibrar. Por ello, es necesaria una buena respiración, amplia, preferiblemente abdominal (provocada por los movimientos del vientre más que por los de los hombros) y profunda. Mediante la respiración abdominal y, por otro lado, espirando a fondo por la boca e inspirando por la nariz varias veces se facilita, entre otras cosas, la relajación y se reduce la tensión del momento.



Los sonidos vocálicos producidos por la vibración del aire al pasar por las cuerdas vocales se articulan en la boca, que produce los sonidos de las consonantes, distribuyendo el paso del aire en diferentes lugares, desde la garganta hasta los labios. Articular un sonido, por tanto, requiere mover bien la boca para que las consonantes sean claras.

La boca y las fosas nasales sirven de modulador y amplificador del débil sonido que producen las cuerdas vocales. Ahí es, por tanto, donde aumenta el volumen de la voz.



Hay que regular igualmente la velocidad y los silencios. Si el flujo verbal es muy lento, el discurso se hace pesado. Si es muy rápido, el público se pierde. Cuanto mayor sea el auditorio más necesario será vocalizar y alargar los sonidos, para que todo el mundo pueda seguir el discurso y permanecer atento. Saber usar los silencios es esencial. A veces encadenamos las diferentes partes de una frase demasiado rápido. Los silencios ayudan a subrayar lo que se acaba de decir y a asimilarlo.

4. Consejos para mejorar la comunicación

Lo que facilita la comunicación:

- hablar en primera persona (yo, mí, me...);
- organizar las ideas y el pensamiento propio antes de hablar;
- pensar en positivo;
- ser auténticos, honestos y abiertos;
- escuchar con atención;
- no interrumpir a los demás mientras hablan;
- intentar comprender el punto de vista de los demás;
- hacer las preguntas necesarias cuando se requiere más precisión sobre algo;
- permanecer abiertos a las ideas de los demás.

Lo que perjudica a la comunicación:

- estar a la defensiva;
- hablar demasiado;
- censurar o culpar a otros;
- juzgar a los demás;
- hacer suposiciones;
- faltarle al respeto a otra persona.



Mejorar la comunicación en una sesión de formación

Durante una sesión de formación o coordinando un taller o un grupo de trabajo, el formador (o el facilitador) es la persona que marca el tono de la comunicación. Según cómo se comporte, promoverá más o menos ciertos principios, y veremos que sus actitudes encuentran eco en la mayoría de los participantes.

A continuación se recogen algunos principios, provenientes de la corriente de la educación popular, que favorecen una comunicación de calidad y un respeto mutuo de los participantes:

- partir del conocimiento previo del público mejor que embarcarse en largas presentaciones: facilitaremos el aprendizaje si empezamos con preguntas a nuestro público;
- adoptar una actitud física proactiva, que espere y escuche a quien desee tomar la palabra;
- valorizar las diversas intervenciones mirando a las personas y sonriéndoles, incluso agradeciéndoles esa aportación al grupo;
- respetar las opiniones de los participantes (no decirles «no, eso no es así»), pues estas son muy valiosas y se las puede matizar e incluso corregir sin necesidad de invalidarlas completamente;
- dar su sitio al silencio, ya que es el espacio necesario para asimilar los conocimientos y dejar que surjan las intervenciones (no hay que alterarse si la respuesta a una pregunta no llega en cinco segundos).

5. Cultura y comunicación

Nuestro bagaje cultural influye en la manera en que vemos la vida. Nuestra cultura y nuestras experiencias moldean nuestra comunicación (oral o no).

Las diferencias culturales suponen a veces ciertos desafíos en el ámbito de la comunicación, pues cada interlocutor se verá influido por sus propias referencias.

Para facilitar la comunicación intercultural es útil tomar ciertas precauciones:

- aceptar el punto de vista ajeno, aunque difiera del nuestro;
- tener paciencia con interlocutores que vengan de otras culturas, siendo a veces necesario dar explicaciones adicionales;
- reconocer que existen diferencias;

- evitar juzgar, atribuir estereotipos o discriminar;
- evitar imponer las propias creencias culturales a los demás.

6. La comunicación escrita

En general, escribimos para un público cuya atención queremos atraer. El objetivo es, por tanto, que nos lean. Aquí encontrarán algunos consejos para que el mensaje sea claro, preciso, directo y accesible para todos.

- a. Público** Lo primero que hay que hacer es definir con precisión a qué público va destinado el texto, para poderlo adaptar. Un mensaje interno de un grupo de Emaús no se redactará de la misma manera que otro dirigido al público externo.
- b. Mensaje** Este es el núcleo de la comunicación. Hay que asegurarse de que quede bien claro, que no quede enterrado por otros elementos. Esto nos obliga a seleccionar y jerarquizar la información, descartando lo superfluo.
- c. Lenguaje** El trabajo del redactor consiste en ofrecer a su lector el máximo de información posible sobre un tema concreto en poco espacio. Para ello hay que trabajar la concisión y la eficacia. La sintaxis debe ir en este sentido. Debemos construir frases sencillas, claras y precisas. Respetar la ortografía también es una baza a nuestro favor, porque se trata de un código que existe entre el lector y el redactor. Cada error ortográfico conlleva una ruptura en la lectura.
- d. Frases** Para que se memorice bien, una frase debe contener entre 12 y 17 palabras. Más allá de 20 ó 30 palabras, el lector medio solo retiene el 50 % del texto. Entre 30 y 40, lo que recuerde se acerca a cero. Más allá de 40 estaremos hablando de «amnesia». Por otro lado, un artículo constituido únicamente por frases muy cortas cansa a lector por su banalidad.
- e. El título y la entrada** Son los elementos que invitan a la lectura y enganchan al lector. El título (o titular, en caso de texto periodístico) debe ser indicativo, corto e incitativo. La entrada es un texto muy corto que precede al cuerpo de un artículo y cuyo fin es invitar a la lectura, por ejemplo, resumiendo la idea que se va a desarrollar.

f. Vocabulario Cada palabra desconocida es un obstáculo. Por consiguiente, nos interesará evitarlas o explicarlas. También hay que tener cuidado con las palabras huevas (ser, tener, hacer...) que puedan ser poco precisas y con las expresiones de moda. Igualmente, hemos de procurar no usar demasiada jerga propia de Emaús ni siglas, o explicarlas cuando se usen por primera vez.

g. El uso de los tiempos verbales Si buscamos una escritura ágil es mejor usar principalmente el presente. Las formas de conjugación complejas, como el subjuntivo, hacen que el estilo del texto sea más pesado.

h. Cifras En general, la lectura se facilita si evitamos recurrir constantemente a las cifras. Para ello hay varias opciones: se puede redondear o utilizar referencias y proporciones para las cantidades o comparaciones. Por ejemplo: «el 25 % de los grupos de Emaús» puede convertirse en «uno de cada cuatro grupos de Emaús».

i. ¡Abajo lo inútil!

- Suprimir lo superfluo («en todo caso», «por otra parte», «a menudo», etc.);
- mantener solo los adverbios o adjetivos que aporten información;
- eliminar las redundancias y repeticiones;
- sacrificar los detalles secundarios;
- dar prioridad a lo que es de interés general frente a lo que es de interés particular;

Sobre todo, mantener el lado humano de las cosas. Eso es lo que hará del texto algo vivo e interesante.

Bibliografía

Fuentes

- *Communiquer et prendre la parole*, Toolkit, Indaba Network, 2012
- *Kit Communiquer*, Scouts et Guides de France, 2010
- *Les fondamentaux de l'écriture*, Christian Robin, CFPJ

Recursos

Español

- [Críticos... para comunicar y construir](#),
[Manual de comunicación y lectura crítica, Plan, 2005](#)

Francés

- [Communiquer et prendre la parole, Toolkit, Indaba Network, 2012](#)
- [Ecrire pour être lu, Association Jets d'encre, 2010](#)

Inglés

- [How to communicate on your project, Indaba network](#)

Taller de formación 9 ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE UN PRESUPUESTO

Tema

La elaboración y la gestión de un presupuesto, en especial el de un grupo de Emaús, y la búsqueda de financiación.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un presupuesto para un grupo de Emaús y realizar búsquedas de financiación.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- entenderán la importancia de elaborar un presupuesto;
- sabrán elaborar un presupuesto;
- sabrán qué repercusiones presupuestarias tiene el hecho de pertenecer a Emaús Internacional;
- sabrán buscar financiación.

Características

Duración

Entre tres horas y tres horas y media.

Participantes

Entre unos diez y unos quince.

Métodos

El taller gira principalmente en torno a un ejercicio de elaboración de un presupuesto, paso a paso.

Documentos pedagógicos

«Cómo redactar una solicitud de subvención» (en anexo, para repartirlo a todos los participantes).

Recursos humanos

Un facilitador que tenga buenos conocimientos sobre la elaboración y la gestión de un presupuesto.

Material

- Una pizarra.
- Rotuladores.
- Hojas blancas y bolígrafos para todos los participantes.
- Tarjetas adhesivas tipo post-it (al menos 5 por participante).
- Una pizarra grande o una gran superficie plana para pegar las tarjetas adhesivas.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Contenido:

Hacer esta pregunta a los participantes: ¿quién ha elaborado alguna vez un presupuesto? Quienes respondan que sí levantan la mano.

A continuación, pedir a los participantes que den una definición de lo que es un presupuesto.

Duración: 20 min.

El presupuesto, reflejo de un proyecto

Contenido:

Presentar lo que es un presupuesto y preguntar a los participantes para qué sirve. Anotar las respuestas en una pizarra, completar lo que sea necesario y continuar explicando por qué es una herramienta que sirve para tomar decisiones, para dar credibilidad y para realizar un seguimiento.

*Referencia a los contenidos:
apartados 1*

Duración: 20 min.

Elaborar un presupuesto

Contenido:

EJERCICIO

- Dividir a los participantes en equipos de 4 personas.
- Cada equipo escoge el grupo de Emaús de uno de sus componentes y realiza una proyección de su presupuesto anual (entre todos).
- El facilitador presenta las fases una por una y los equipos van trabajando en ellas, procurando analizar los distintos elementos del presupuesto del grupo de Emaús que han elegido. El facilitador va pasando por cada equipo.
- Al final de cada fase, el facilitador añade información complementaria y proyecta la parte correspondiente a esa fase de un ejemplo de presupuesto de una organización.

Dejar también un tiempo para hacer preguntas y debatir.

Prever entre 10 y 15 minutos por cada fase.

Indicaciones para el

facilitador:

Al tratarse de un ejercicio, no tiene mucha importancia si las cifras son reales o válidas, sino que lo que cuenta es que los participantes se planteen preguntas y aprendan unos de otros.

*Referencia a los contenidos:
apartados 2 y 3*

Duración: 20 min

El presupuesto de un grupo miembro de Emaús Internacional

Contenido:

En plenaria, se pide a los participantes que enumeren los gastos y los ingresos que hay que tener en cuenta en el presupuesto de un grupo de Emaús por el hecho de pertenecer a Emaús Internacional.

Anotar las respuestas en la pizarra y completar con lo que figura en los contenidos del taller.

Indicaciones para el

facilitador:

Se puede pedir a los participantes que precisen qué elementos tienen carácter obligatorio y cuáles no.

*Referencia a los contenidos:
apartado 4*

Duración: 20 min

La búsqueda de financiación

Contenido:

El facilitador presenta lo que es la búsqueda de fondos y, a continuación, pide a los participantes que piensen en todas las posibles formas de financiación que puede tener una organización. Cada participante escribe sus ideas en tarjetas adhesivas (tipo post-it).

El facilitador va recogiendo las tarjetas y las pega en una pizarra grande, agrupándolas por categorías.

A continuación, el facilitador comenta cada categoría aportando la información detallada que figura en los contenidos del taller.

Indicaciones para el

facilitador:

Escribir una sola idea en cada tarjeta.

*Referencia a los contenidos:
apartado 5*

Para agrupar las tarjetas, el facilitador puede basarse en las categorías que se indican en este documento, aunque quizá surjan nuevas ideas, por qué no.

Duración: 15 min

Cómo redactar una solicitud de financiación

Contenido:

Pedir a los participantes que se pongan de pie quienes respondan que sí a las preguntas siguientes:

- ¿Quién ha leído alguna vez una solicitud de financiación?
- ¿Quién ha redactado alguna vez una solicitud de financiación?
- ¿Quién ha obtenido financiación a raíz de una solicitud debidamente redactada?

Referencia a los contenidos:
apartados 5 y Anexo

A continuación, el facilitador presenta la parte de los contenidos relativa a las solicitudes de financiación y reparte a todos los participantes el documento del anexo, donde se explica cómo redactar una solicitud de subvención.

Duración: 5 min

Contenido:

Conclusión

Para concluir el taller, invitar a los participantes a comprobar si en su grupo disponen de todas las competencias necesarias para elaborar y gestionar un presupuesto, y animarles a seguir formándose.

Contenidos

1. El presupuesto, reflejo de un proyecto

El presupuesto es una herramienta que está al servicio de un proyecto. Independientemente de si se trata del proyecto de una asociación o de una empresa, el presupuesto es el instrumento que transforma los planes en cantidades de dinero: el dinero que habrá que gastar para que las actividades previstas puedan realizarse (gastos) y el dinero que habrá que obtener para cubrir los gastos de las actividades que se realicen (ingresos).

Así pues, el presupuesto es una estimación de lo que necesita una organización para realizar su trabajo.

Por tanto, el presupuesto debe ser el reflejo de la actividad o de un proyecto concreto de un grupo de Emaús. De esta forma, al ver el presupuesto debemos encontrar todos los detalles de la actividad o el proyecto y todos los recursos necesarios. Cuanto mejor refleje la realidad, más credibilidad nos aporta el presupuesto y más útil nos resulta para llevar a cabo la actividad o el proyecto.

Por otra parte, el presupuesto es una herramienta de gestión esencial. No tener presupuesto es como ser un piloto que intentara avanzar en la oscuridad sin el menor instrumento a su disposición.

¿Por qué es importante tener un presupuesto para una organización, un proyecto o un grupo de Emaús?

a. Una herramienta útil

- El presupuesto indica cuánto dinero necesita una organización para poder llevar a cabo sus actividades.
- El presupuesto obliga a ser rigurosos y analizar las implicaciones de lo que se ha planificado. A veces, en el proceso de elaboración del presupuesto, la realidad nos obliga a replantear las actividades previstas.
- El presupuesto indica las cantidades que necesitará la organización para llevar a cabo sus actividades, por lo que permite planificarlas y saber si son factibles.
- El presupuesto permite controlar los ingresos y los gastos y detectar cualquier problema, analizando las diferencias entre el presupuesto previsto y la ejecución real.

- El presupuesto constituye una base para la responsabilidad y la transparencia económica: cuando cualquiera puede ver cuánto ha gastado y cuánto ha ingresado la organización, se pueden cuestionar las anomalías con conocimiento de causa.

b. Una herramienta para tomar decisiones

Además de ser una herramienta de seguimiento y de control, el presupuesto es también un instrumento importante para la toma de decisiones en una organización. Así, un presupuesto permite contemplar varias hipótesis, más o menos ambiciosas, evaluar sus costes respectivos y, con las cifras en la mano, valorar si esas aspiraciones son factibles. A partir de ahí, el presupuesto nos permite decidir si podemos permitirnos un determinado gasto («¿tenemos todavía presupuesto para...?»). De ahí la necesidad de comparar de forma permanente y rigurosa lo presupuestado y lo ejecutado.

c. Una garantía de credibilidad

Un presupuesto bien hecho supone además una garantía de credibilidad de cara a los financiadores a los que quiera dirigirse la organización. Se trata de mostrarles que la idea no solo es buena sobre el papel, sino que es factible y viable si se obtienen ciertos apoyos económicos. Para ello, hay que ser muy meticulosos y no olvidar ningún gasto ni ingreso y equilibrar el presupuesto hasta el último céntimo.

d. Una herramienta de seguimiento

Un presupuesto está completo si sus previsiones económicas se ajustan a las actividades previstas (no se ha olvidado ningún gasto, no se ha sobrestimado ningún ingreso...), aunque ello no implica que no vaya a haber errores o incertidumbre, puesto que un presupuesto no deja de ser una previsión. Ahora bien, el presupuesto no debe variarse, de forma que al final del proyecto se pueda comparar lo previsto inicialmente con lo realmente ejecutado.

El presupuesto es una síntesis de las previsiones realizadas en un momento dado, pero debe seguir utilizándose más adelante. Así, el presupuesto sirve también para realizar un seguimiento contable a lo largo del año, gracias a esa comparación entre lo previsto y lo real. Además, el presupuesto ofrece una función de alerta, ya que nos permite adoptar las medidas necesarias para reequilibrar la situación en caso de desviación (exceso de gastos, supresión de una subvención o, al contrario, obtención de fondos no previstos).



2.Elaborar un presupuesto paso a paso

1. Analizar la realidad

Para elaborar un presupuesto, antes que nada hay que conocer bien la realidad: a qué se dedica el grupo, en qué se basa su funcionamiento diario, cuáles son sus ingresos, qué proyectos tiene a lo largo del año o, en el caso de un proyecto concreto, de qué se trata, cómo se va a realizar...

2. Prever los gastos

Enumerar todos los gastos que puede ocasionar el proyecto (o el funcionamiento de la organización, según el caso). Los gastos se dividen en las siguientes categorías:

Gastos de explotación: todos aquellos gastos directos que son necesarios para realizar las actividades (compra de materiales, equipamiento, impresión de una publicación, transportes, viajes, servicios, etc.).

Gastos generales: los gastos que tiene la organización para su propio funcionamiento, incluidos los gastos de dirección, administración y gestión (material de oficina, gastos de contabilidad, intendencia, cuota de Emaús Internacional, etc.).

Gastos de personal: se trata de los gastos del personal principal, es decir, las personas que participan en la gestión y la administración y aquellas cuyo trabajo abarca varios proyectos. Estos gastos incluyen los salarios y todas las cotizaciones que sean responsabilidad de la organización (seguridad social, jubilación, etc.).

También existe la posibilidad de imputar los gastos de personal a cada uno de los proyectos en los que trabajan los distintos empleados. Por ejemplo, si el responsable administrativo dedica la mitad de su tiempo a la administración de un proyecto determinado, debemos incluir en los gastos del proyecto la mitad de su salario.

Gastos de infraestructura: se trata de las inversiones de mayor consideración, como la compra de vehículos, materiales o equipos (ordenadores o fotocopiadoras, por ejemplo).

Gastos imprevistos: esta partida no debe representar más de un 5 % del presupuesto total.

Contabilizar las contribuciones no monetarias

En un proyecto hay determinados gastos o ingresos que no son objeto de pago o facturación, pero que también pueden contabilizarse: por ejemplo, el voluntariado o la ayuda gratuita de un colaborador que presta material o cede una sala para una reunión.

Aunque en la práctica no se produzca una transacción económica, es importante tener en cuenta estos gastos e ingresos, ya que de esa forma se tiene una imagen más real del coste total que supone un proyecto o la actividad de una organización. La forma de contabilizar estas aportaciones es imputando el mismo importe tanto en los gastos como en los ingresos, de manera que se equilibren entre sí.

Esta contabilización contribuye a dar credibilidad al proyecto. Así, por ejemplo, un financiador tendrá otra idea del proyecto si en el presupuesto se indica también el tiempo dedicado al proyecto por un determinado número de voluntarios.

3. Estimar los costes

En esta fase se trata de estimar con la mayor precisión posible el coste de cada actividad y de cada partida presupuestaria que se hayan enumerado. Siempre que sea posible o necesario, conviene precisar el coste unitario o explicar de qué se compone la cifra global de cada partida.

Para calcular bien los costes, es importante pedir presupuestos a los distintos proveedores (impresión, servicios, transporte, etc.). Lógicamente, esto también sirve para saber quién ofrece unos precios más bajos. Otra manera de estimar los costes con exactitud es pedir presupuesto a tres proveedores distintos y calcular la media.

4. Prever los ingresos

Enumerar las fuentes de ingresos probables y distribuirlos en función de su origen: ingresos propios de la organización (por ejemplo, ventas), subvenciones, dotaciones, cuotas, ingresos financieros, etc. Al igual que con los gastos, también hay que estimar la cuantía de los ingresos, procurando siempre ser lo más realistas posible.

5. Dar forma al presupuesto

El presupuesto se presenta en forma de cuadro con dos columnas principales, una para los gastos y otra para los ingresos. Deben figurar también los subtotales y los totales generales de ingresos y gastos.

El cuadro del presupuesto debe reflejar de forma sintética las previsiones para el próximo año (o para un proyecto), de manera que podamos ver si ya existe un equilibrio entre ingresos y gastos o si es necesario hacer correcciones. Ello se debe a que un presupuesto siempre debe estar equilibrado:

- Si los ingresos son inferiores a los gastos, el proyecto no es viable.
- Si los ingresos son superiores a los gastos, quiere decir que no todos los ingresos se utilizarán para financiar el proyecto, sino que habrá un excedente. Ahora bien, en el presupuesto solo deben figurar los ingresos y los gastos relativos al proyecto en cuestión. Por tanto, los ingresos excedentarios no tienen su sitio en este presupuesto, sino que deberán consignarse en el presupuesto de otra actividad.

Vemos pues por qué un presupuesto debe estar exactamente equilibrado.

Para dar forma al presupuesto se puede utilizar simplemente un programa de procesamiento de textos o bien un programa de hojas de cálculo, como Excel o Lotus 123, lo cual facilita la tarea, ya que las operaciones pueden calcularse automáticamente.

6. Calcular

Tanto si se utiliza una calculadora como si se hacen las operaciones con las fórmulas de una hoja de cálculo, debe prestarse la máxima atención para que no haya ningún error.

7. Añadir notas explicativas

Conviene añadir notas para explicar aquellos puntos que puedan resultar extraños o difíciles de entender para cualquier persona que vaya a participar en la actividad o en su financiación y, por tanto, tenga que leer el presupuesto. De esta forma podemos adelantarnos a las posibles dudas o preguntas que puedan plantearse.

8. Comprobar el presupuesto

¿A quién podemos presentar el presupuesto para comprobar si está bien elaborado?

- A las diferentes personas que han ayudado a elaborarlo.
- A los empleados que participan en los distintos proyectos o actividades.
- Al responsable financiero o al contable.
- Al director.
- Al consejo de administración.

¿En qué aspectos deben fijarse estas personas?

- En las distintas categorías y partidas: ¿se ha incluido todo lo que debía incluirse?
- En las cantidades estimadas: ¿son creíbles, son adecuadas?
- En las notas: ¿aclaran todo aquello que requiere una explicación específica?
- En los añadidos: ¿son pertinentes?

9. Finalizar el presupuesto

Una vez recabados los comentarios hay que realizar los ajustes que sean necesarios, comprobar los cálculos una vez más y finalizar el presupuesto.

Ahora bien, finalizar el presupuesto no quiere decir que debemos archivarlo y no volver a consultarlo... Una vez terminado el presupuesto toca ponerlo en práctica, es decir, por una parte, generar los ingresos necesarios y, por otra, llevar a cabo las actividades para las que se han previsto los gastos. El presupuesto nos ofrece una base para controlar el trabajo desde el punto de vista de la contabilidad (véase el taller 10 de este mismo módulo).

3. Exemple de budget prévisionnel d'une organisation

Gastos	Importes en [divisa]	Ingresos	Importes en [divisa]
<i>Gastos de explotación</i> <ul style="list-style-type: none"> Estudios y prestación de servicios Compra de materiales Suministro de agua y electricidad Materiales de limpieza y equipos pequeños Alquileres mobiliarios e inmobiliarios ... 		<i>Venta de productos y prestación de servicios</i> <ul style="list-style-type: none"> Mercancías Ingresos de las actividades Prestación de servicios ... 	
<i>Gastos generales</i> <ul style="list-style-type: none"> Documentación Publicidad y publicaciones Viajes y recepciones Mantenimiento y reparaciones Subcontrataciones generales Seguros Gastos postales y telecomunicaciones ... 		<i>Dotaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> Donaciones Legados y donaciones 	
<i>Gastos de personal</i> <ul style="list-style-type: none"> Remuneración del personal Cotizaciones sociales 		<i>Subvenciones de explotación</i> (subdividir por actividad y/o por el organismo que financia)	
<i>Impuestos y tasas</i> <ul style="list-style-type: none"> Impuestos Tasas 		<i>Otros ingresos de gestión corriente</i> <ul style="list-style-type: none"> Cuotas Ingresos varios de gestión corriente 	
<i>Gastos financieros</i>		<i>Ingresos financieros</i>	
<i>Gastos extraordinarios</i>		<i>Ingresos extraordinarios</i>	
<i>Dotación para amortizaciones</i>		<i>Recuperación de amortizaciones y provisiones</i>	
Total de gastos		Total de ingresos	
<i>Contabilización de las contribuciones voluntarias en especie</i>		<i>Contribuciones voluntarias en especie</i>	
Total de gastos		Total de ingresos	

4. Le budget d'un groupe membre d'EI

Todo grupo miembro de Emaús Internacional está llamado a implicarse en el movimiento y a practicar la solidaridad, que es seña de identidad de Emaús. Esto se refleja en el día a día del grupo y, por tanto, debe plasmarse también en su presupuesto.

Estos son los diferentes compromisos adquiridos por un grupo miembro de Emaús Internacional y que, por tanto, se reflejan en su presupuesto (estos compromisos son obligatorios para los miembros de pleno derecho y figuran en los estatutos y en el reglamento interno de Emaús Internacional):

- **Cuotas:** Cada grupo debe pagar su cuota a Emaús Internacional, a su organización regional y, de ser el caso, a la organización regional a la que pertenezca.

Nota: los miembros a prueba, por su parte, deben pagar una «contribución para el funcionamiento de Emaús Internacional»; no se llama «cuota» porque no otorga derecho a voto.

- **Contribuciones adicionales** que pueda solicitar el Consejo de Administración.
- **Participación en la venta solidaria anual** de Emaús Internacional: se trata de un compromiso de todos los grupos, tanto los miembros de pleno derecho como los miembros a prueba, independientemente de si tienen o no actividad económica.

Nota: los salones (tanto el Salón de París como los salones regionales) no son una obligación estatutaria o reglamentaria, sino una forma de implicación voluntaria y adicional.

A ello podemos añadir otros aspectos que no son obligatorios:

- Contribuciones solidarias o para financiar un eje político, con carácter voluntario.
- Gastos de participación en una reunión internacional.
- Gastos de organización de una reunión internacional.
- Gastos de preparación y envío de un contenedor para otro grupo de Emaús.
- Gastos de participación en un salón.
- Fondos recibidos de Emaús Internacional para financiar un proyecto o una inversión (a través del fondo de solidaridad).
- Fondos recibidos a través de Emaús Internacional a raíz de una catástrofe sufrida por el grupo.

5. La búsqueda de financiación

La búsqueda de fondos es una actividad en sí misma, no un aspecto secundario de un proyecto o de una organización. Desgraciadamente, aún no existe una receta mágica para recaudar en unos días todos los fondos necesarios... Así pues, la búsqueda de fondos requiere un enfoque profesional, con una estrategia a largo plazo que incluya los siguientes aspectos: recopilar sistemáticamente información sobre financiadores que puedan compartir los objetivos de la organización; informar sobre la organización a aquellas fundaciones y empresas que puedan estar interesadas; y acotar las solicitudes en función del proyecto que se quiera financiar.

a. Fuentes de financiación

El primer paso para la búsqueda de fondos consiste en analizar las posibilidades, enumerando las diversas fuentes y los diversos tipos de recursos que sería posible obtener.

Existen distintas fuentes de financiación, así como distintas maneras de apoyar un proyecto, no solamente mediante la financiación. El objetivo es elegir aquellas fuentes que se ajusten mejor a las necesidades del proyecto o de la organización y que tengan las mayores probabilidades de hacerse realidad, a la vista de los criterios de los financiadores.

Ingresos de la actividad de la organización

Toda organización sin ánimo de lucro y todo grupo de Emaús pueden generar ingresos por medio de su trabajo siempre que los beneficios se destinen a su acción social y no a sus miembros. Las posibilidades son ilimitadas y varían tanto como los contextos y la creatividad de cada grupo: venta de artículos de segunda mano, reciclaje, prestación de servicios, actividades de reinserción, venta de artesanía, comercio justo...

Recursos propios de la organización

Cuotas de los miembros, venta de entradas o participaciones para determinadas actividades, etc.

Subvenciones

Las subvenciones pueden ser públicas o privadas:

- Las subvenciones públicas son fondos otorgados por el Estado para contribuir al desarrollo de determinados sectores de la sociedad civil.

Estas subvenciones se conceden en el marco de programas gestionados por diversas entidades públicas (administraciones locales o regionales, ministerios u organismos internacionales).

- Fondos privados, procedentes de empresas o de particulares que desean «invertir» en el desarrollo de la sociedad civil, y que se gestionan a través de fundaciones.

Los programas por los que se conceden las subvenciones tienen unos objetivos determinados y, por tanto, definen un marco para los proyectos que se van a financiar: unos criterios para la presentación de solicitudes y para su selección, un límite de fondos, un porcentaje máximo respecto al coste total del proyecto, etc.

No tiene ningún sentido enviar solicitudes de subvención al azar, sino que hay que acotar la solicitud con la mayor precisión y asegurarse de que el proyecto cumple los criterios y se ajusta a los intereses del financiador potencial.

Patrocinios

El patrocinio es un apoyo económico que una empresa, un banco u otra entidad concede directamente para un proyecto. Hoy en día, las empresas manifiestan un interés cada vez mayor por la financiación de proyectos, ya sea por motivos publicitarios (al financiar un proyecto, la empresa da una imagen «generosa» de sí misma y se ve asociada a la imagen del propio proyecto) o por motivos fiscales (ya que las donaciones suelen estar exentas de impuestos, con ciertos criterios).

Por lo general, los sectores que patrocinan proyectos son los de las finanzas, la energía, la electrónica (en particular las nuevas tecnologías), el tabaco y el alcohol. No obstante, además de estos sectores dominantes, las pequeñas empresas locales también pueden brindar un apoyo inestimable. Además, las empresas pueden otorgar ayudas en especie: equipamientos, transporte, personal, etc.

Al pedir apoyo a una empresa, conviene no olvidar que el intercambio consiste en asociar su imagen a la de la organización o el proyecto.

¿Cuáles son las expectativas de los financiadores?

- Tener la seguridad de que el proyecto se llevará a cabo convenientemente.
- Que se haga una buena gestión de los fondos y se utilicen de acuerdo con lo indicado en la presentación del proyecto.
- Que se dé una buena publicidad al proyecto y se mencione su nombre en todos los espacios públicos.
- Que el proyecto sea claro y esté correctamente estructurado.
- Que haya una contabilidad seria.
- Que el equipo del proyecto sea profesional y fiable y esté bien informado.
- Que el proyecto cuente con el apoyo del entorno en el que se va a realizar, ya que ello suele ser garantía de éxito.

Donaciones individuales

Existen diversas formas de recaudar fondos entre los particulares:

- Colectas de dinero o de material.
- Ventas y actos caritativos.
- Campañas de donativos.
- Tómbolas.

El hecho de recaudar fondos entre los particulares sirve también para suscitar interés en torno a la organización o el proyecto, lo cual, a su vez, sirve para darlos a conocer.

Además, es una forma de implicar a esos donantes. Estas campañas pueden resultar útiles principalmente en el caso de los proyectos locales, pero siempre hay que asegurarse de que el coste de la campaña no vaya a ser superior a lo que se espera recaudar.

Contribuciones voluntarias en especie

Se trata del voluntariado, la cesión temporal de determinados empleados por parte de otras organizaciones o empresas y el préstamo de bienes (material, salas, vehículos...).

b. Cómo presentar una solicitud de financiación

Para cada solicitud de financiación es necesario preparar una documentación específica, en la que se presente el proyecto y sus distintas fases de manera completa, clara y concisa. Además, debe quedar patente que el proyecto es realista y tiene todas las posibilidades de funcionar.

A la hora de redactar la solicitud conviene comprobar si existe un formulario para ello (suele ser así en la mayor parte de los programas administrados

por instituciones o fundaciones). En la solicitud debe explicarse pormenorizadamente en qué consiste el proyecto, en qué contexto se va a llevar a cabo, cuál es el presupuesto y cómo se va a financiar. Quienes lean la solicitud deben tener elementos de juicio para poder evaluar la credibilidad del proyecto y sus posibilidades de éxito. Cuanto más clara y más detallada sea la solicitud, más realista se considerará el proyecto.

En el anexo figura un esquema para redactar una solicitud de subvención.

Durante la ejecución del proyecto, no hay que olvidar mencionar quién lo ha financiado. Además, hay que ir compilando todo aquello que servirá para elaborar la memoria de actividades (publicaciones, artículos de prensa, contribuciones de los participantes, vídeos...) y la memoria económica (presupuestos, facturas...).

Al final del proyecto o al final de cada año se debe enviar la memoria de actividades y la memoria económica a todos los financiadores. La memoria de actividades debe ser concisa, mientras que la memoria económica debe ser precisa y detallada. financier doit être envoyé à l'ensemble des financeurs. Le rapport d'activité doit être concis, tandis que le rapport financier doit être précis et détaillé.

Bibliografía

Fuentes

- *Gestion de projets, T-Kit*, Conseil de l'Europe, 2001
- *Le budget*, sur l'Associathèque.fr
- *Réaliser un budget prévisionnel*, Fiches pratiques, Animafac

Recursos

Español

- [Elaboración de un presupuesto, Herramienta, CIVICUS, 2011](#)

Francés

- [Le financement et la gestion financière, T-Kit, Conseil de l'Europe, 2004](#)
- [Réaliser le budget prévisionnel de son association, Fiche pratique, Animafac](#)
- [Budgétisation, Boite à outil, CIVICUS, 2011](#)

Inglés

- [Funding and financial management, T-Kit, Council of Europe, 2004](#)
- [Budgeting, Tool-kit, CIVICUS, 2011](#)

Taller de formación 10 NOCIONES DE CONTABILIDAD

Tema

Iniciación a la contabilidad: para qué sirve, cómo llevarla y qué documentos engloba.

Objetivos

Objetivo general

Adquirir nociones básicas sobre la contabilidad de una organización sin ánimo de lucro.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- sabrán qué es la contabilidad y para qué sirve;
- dominarán los elementos y principios de la contabilidad;
- conocerán los principales documentos de presentación de la contabilidad.

Características

Duración

Entre dos horas y media y tres horas.

Participantes

Entre diez y quince.

Métodos

Presentación sobre la contabilidad y su práctica, ejercicios de aplicación y juego final de preguntas y respuestas.

Recursos humanos

Un facilitador que domine la práctica de la contabilidad.

Material

- Una pizarra.
- Rotuladores.
- Tarjetas con palabras para definir (anexo).
- Un ordenador y un videoprojector (para proyectar los distintos cuadros).
- Una tarjeta roja y otra verde para cada participante (para votar).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Duración: 15 min.

Definición de contabilidad

Contenido:

Presentar qué es la contabilidad y explicar qué es un plan contable.

*Referencia a los contenidos:
apartados 1.a y planes
contables (anexo)*

Proyectar el que figura en anexo y preguntar a los participantes si existe un plan contable específico para las asociaciones de su país (véase la referencia para el caso de Francia, en el anexo).

A continuación, pedir a los participantes que se dividan en tres categorías, en las que tiene que haber el mismo número de personas: «expertos», «con experiencia» y «principiantes».

A continuación, formar equipos compuestos por una persona de cada categoría.

Indicaciones para el

facilitador:

Al formar los equipos de esta forma obtenemos grupos equilibrados:.....

Duración: 15 min.

Para qué sirve la contabilidad

Contenido:

Pedir a cada equipo que busque tres argumentos que dar a un grupo de Emaús para que lleve la contabilidad.

*Referencia a los contenidos:
apartado 1.b*

Poner en común todos los argumentos y escribirlos en la pizarra. Completar con las nociones procedentes de los contenidos del taller.

Duración: 15 min.

Definiciones

Contenido:

Dar a cada equipo una tarjeta con un término para definir: «gastos e ingresos», «saldo», «justificante contable», «tesorería», «ejercicio contable» y «auditoría y control».

Tras varios minutos para ponerse de acuerdo, cada equipo debe presentar su definición.

*Referencia a los contenidos:
apartado 2 y
Tarjetas (anexo)*

El facilitador completa la información y se asegura de que todos entiendan bien de qué se trata.

Duración: 30 min.

Principios de contabilidad: registro

Contenido:

Presentar en qué consiste el registro y explicar cómo se lleva un libro de cuentas.

EJERCICIO

Pedir a cada equipo que dibuje y rellene un libro de cuentas con la siguiente información:

«La organización empieza el mes de enero con un saldo positivo de 125 euros en caja y 3 500 euros en el banco. El 3 de enero de 2011 se paga por cheque una factura de 500 euros por concepto de impresión de folletos; el 5 de enero entran 20 euros en efectivo procedentes de la venta de cafés; y el 8 de enero se recibe una transferencia de 5 000 euros correspondiente a una subvención del Ayuntamiento».

El facilitador va pasando por cada uno de los equipos y después proyecta el modelo de libro de cuentas. A continuación, se debate con los participantes sobre las diferencias entre sus dibujos y el cuadro que se está proyectando.

*Referencia a los contenidos:
apartado 3.a
Cuadro del apartado 3.a*

El facilitador presenta también qué es la contabilidad analítica y pregunta a los participantes quién la ha utilizado alguna vez.

Duración: 15 min.

Llevar la contabilidad: justificantes y clasificación

Contenido:

Explicar qué son los justificantes y preguntar a los participantes durante cuánto tiempo se deben conservar los justificantes de contabilidad. Presentar la clasificación.

*Referencia a los contenidos:
apartados 3.b y 3.c*

**Indicaciones para el
facilitador:**

Respuesta: diez años.

Duración: 20 min.

Llevar la contabilidad: gestión de la tesorería

Contenido:

Presentar qué es un plan de tesorería, proyectar el cuadro y explicar las distintas columnas y filas.

A continuación, hacer las siguientes preguntas:

- > ¿Cómo se calcula el saldo mensual?
- = Total de entradas – total de salidas
- > ¿Cómo se calcula el saldo acumulado?
- = Saldo acumulado anterior + saldo mensual

- > ¿Qué es el saldo acumulado?
= El saldo de la cuenta bancaria a finales de mes
- > ¿En qué mes tenemos que ponernos en contacto con el banco (porque la cuenta está en descubierto)?
= En febrero

Referencia a los contenidos:
apartado 3.d

Indicaciones para el

facilitador:

Atención: al presentar el cuadro, evitar desvelar las respuestas a las preguntas que se van a hacer después.

Duración: 20 min.

Documentos de presentación de la contabilidad

Contenido:

Presentar la cuenta de resultados y el balance contable proyectando ambos cuadros.

Debatir con los participantes sobre si conviene llevar la contabilidad manualmente o informatizarla. Preguntar también cómo se gestiona la contabilidad en cada uno de los grupos y quién la gestiona.

Referencia a los contenidos:
apartado 4

Duración: 20 min.

Juego de preguntas y respuestas

Contenido:

Entregar a cada participante una tarjeta roja y otra verde.

Cada vez que el facilitador diga una frase del juego, los participantes tendrán que levantar una de las dos tarjetas: la verde si creen que la afirmación es correcta y la roja si creen que es falsa.

Referencia a los contenidos:
apartado 5

Cuando el facilitador confirme cada respuesta, se puede abrir un tiempo de debate para que todos entiendan bien la respuesta.

Duración: 5 min.

Conclusión

Contenido:

Concluir el taller precisando que se trata tan solo de una introducción a la contabilidad y que es conveniente que cualquier dirigente de una organización tenga al menos ciertas nociones, aunque no sea un experto, ya que es imprescindible entender las cuentas y saber leer los cuadros para poder tomar decisiones.

Recordar también que hay que confiar la contabilidad de la organización a un especialista, ya sea de dentro o de fuera del grupo, y que debe ser una persona de confianza y con capacidad para explicar y asesorar.

Contenidos

1. Para qué sirve la contabilidad

a. Definición de contabilidad

La contabilidad es una imagen de la actividad de una organización y de su patrimonio a lo largo del ejercicio contable. Para ello, se registran todas las operaciones de la organización (todo lo que entra en la organización y todo lo que sale), así como su patrimonio.

En cada país, la contabilidad se rige por un plan contable (o cuenta de explotación), que es el conjunto de la reglas de evaluación y registro de las cuentas. Algunos países tienen un plan contable específico para las asociaciones o para las organizaciones sin ánimo de lucro.

En el anexo se ofrece un ejemplo de plan contable.



- La contabilidad es **un sistema de información** para los dirigentes de la organización, aunque también está destinado a terceros, que utiliza un lenguaje común definido por el sistema contable. El hecho de que la contabilidad esté muy regulada (de ahí su mala reputación...) permite entender y comparar las cuentas de distintas asociaciones, ya que se usa un lenguaje común.
- La contabilidad es una **herramienta de control** para los dirigentes, y también para las terceras partes que tengan relación con la organización.
- La contabilidad es también una **herramienta de gestión**, ya que con la información económica que aporta se pueden elaborar documentos que ayudan a mejorar la gestión y a tomar decisiones.

b. Por qué llevar la contabilidad

La contabilidad es una parte esencial de la gestión y de la responsabilidad financiera. Así, la contabilidad permite comprobar si la estrategia económica funciona, si la organización es económicamente viable (capaz de sobrevivir) y si el dinero se utiliza adecuadamente y para alcanzar los objetivos marcados. Además, un buen sistema de contabilidad permite a una organización rendir cuentas de la gestión de sus recursos, es decir, ser económicamente responsable.

La contabilidad es útil para:

- Conocer exactamente el «estado de salud» económico en que se encuentra la asociación.
- Supervisar la evolución de los ingresos y los gastos en relación con el presupuesto.
- Mostrar responsabilidad y transparencia.
- Planificar la gestión económica.
- Rendir cuentas a los financiadores externos.
- Garantizar la seguridad económica de la organización y no perder dinero por mala gestión, corrupción o robos.

No todas las organizaciones están obligadas a llevar la contabilidad, sino que depende del tamaño de la organización y de la legislación de cada país.

No obstante, por regla general, los estatutos de una organización la obligan a rendir cuentas de su gestión al menos una vez al año, por ejemplo a sus socios. Además, como es obvio, toda organización tiene que gestionar y conocer en todo momento cuáles son sus recursos económicos. Para planificar, prever, equilibrar un presupuesto o financiar una inversión, es necesario basarse en una contabilidad adecuada.

Por otra parte, además de ser necesario desde el punto de vista técnico, el hecho de llevar bien la contabilidad contribuye a la transparencia, una característica esencial para una organización sin ánimo de lucro. También lo agradecerán los colaboradores y financiadores, a quienes interesa saber qué uso se da a sus fondos, y, por supuesto, la administración fiscal, que en cualquier momento puede decidir verificar la honestidad de las declaraciones presentadas por la organización.

Por último, llevar la contabilidad es una obligación para toda organización miembro de Emaús Internacional (artículo 6.4 de los estatutos, relativo a las organizaciones miembros): «Contar con una base jurídica que permita practicar una vida asociativa democrática cuyas modalidades figuren en el reglamento interno, y llevar la contabilidad conforme al plan contable vigente en el país de la sede de la organización o, en su defecto, llevar una contabilidad fiel y acreditada conforme a las normas admitidas por Emaús Internacional».

2. Algunas definiciones

Gastos: todo aquello que reduce los recursos de la organización (compras, impuestos, deudas, cuotas de Emaús, etc.).

Ingresos: todo aquello que incrementa los ingresos de la organización y aumenta su patrimonio (ingresos de una venta, subvenciones, donaciones, financiación recibida de Emaús Internacional, etc.).

El **saldo** es lo que queda al final de cada mes o de cada ejercicio, es decir, la diferencia entre los gastos y los ingresos.

Los **justificantes contables** son los documentos que justifican cada operación realizada por la organización con un tercero, ya sea dentro o fuera de la propia organización. Los justificantes pueden ser de muy diversos tipos: facturas de compra, facturas de venta, notas de gastos, nóminas, declaraciones fiscales, etc.

La **tesorería** representa la cantidad de dinero que hay en la cuenta bancaria y en la caja de la organización. Puede ser positiva o negativa.

Un **ejercicio contable** es un determinado periodo de funcionamiento de la organización. Suele tratarse de un año civil, pero la organización puede optar por un periodo distinto, como un año escolar, por ejemplo (es obligatorio que sea de 12 meses, salvo el primer año).

Auditorías y controles: el objetivo de una auditoría es verificar la correcta aplicación de las normas contables y el respeto de las exigencias legales.

Los controles externos son estudios independientes, objetivos y críticos del sistema de gestión económica de la organización. Ambos dan lugar a sugerencias para mejorar el sistema.

3. Cómo llevar la contabilidad de una organización sin ánimo de lucro

Para llevar la contabilidad de un grupo de Emaús o de un proyecto específico hay que proceder de la siguiente manera:

a. L'enregistrement

La contabilidad implica registrar todas las entradas y salidas de dinero de la organización. Cada uno de estos registros se denomina «asiento contable» y forma parte de lo que se conoce como «libros contables», que pueden plasmarse en una o varias hojas de cálculo o en uno o varios cuadernos. Si la organización dispone también de una caja (para pequeños gastos diarios), deberá contar con un libro de caja y un libro de banco (para registrar los movimientos de la cuenta bancaria). Evidentemente, también hay que mencionar los movimientos entre la caja y el banco.

En estos dos documentos se registrarán todos los gastos y todos los ingresos de la organización, cada uno en una hoja o columna específica.

Debemos prever como mínimo cuatro columnas:

- Fecha.
- Concepto de la operación: impresión del folleto X, cuota recibida de X, etc.
- Número del justificante: cada asiento contable debe estar vinculado a un justificante.
- Importe (en caso de que haya un solo libro, puede separarse en dos columnas: «caja» y «banco»).

Libro contable			Caja			Banco		
Fecha	Justificante n°	Concepto	Entradas	Salidas	Total	Entradas	Salidas	Total
xxx	xxx	Saldo mes anterior	125		125	3500		3500
03/01/11	1	Impresión folletos					500	3000
05/01/11	2	Venta cafés	20		145			
08/01/11	3	Subvención municipal				5000		8000
xxx	4	xxxx						

Al final de cada mes, se calcula el saldo entre ingresos y gastos y se lleva el resultado a la página del mes siguiente, en la columna de ingresos/entradas, si es positivo, o en la de gastos/salidas, si es negativo.

Contabilidad analítica

Cuando una organización tiene un gran número de operaciones contables, puede aplicar una contabilidad analítica, que consiste en asignar un código analítico a cada gasto y a cada ingreso en función de la actividad a la que se refieran. De esta manera podemos conocer en todo momento los ingresos, los gastos y el saldo de cada actividad.

La contabilidad analítica sirve también para realizar un seguimiento de los gastos financiados con cargo a una determinada subvención, lo cual facilita la tarea a la hora de rendir cuentas.

b. Justificantes

Siempre debe ser posible encontrar un justificante para todo asiento contable. Por ello, es imprescindible conservar a buen recaudo todos los justificantes.

Entre los justificantes contables más comunes se encuentran los siguientes: facturas, recibos de pago, notas de gastos, recibos de cuotas, extractos bancarios, etc.

Los justificantes contables deben conservarse durante diez años.

c. Clasificación

Para poder encontrar fácilmente los justificantes contables, es necesario clasificarlos. Para ello, conviene asignar un número a cada justificante (por orden de llegada) y relacionarlo con la operación correspondiente, de forma que se puedan encontrar en el libro contable.

También se puede añadir al número una letra para indicar el tipo de justificante (cuota, subvención, ingresos de actividades, gastos de actividades, notas de gastos, etc.): A1, A2, A3, B1, B2, B3...

Asimismo, hay que anotar el número de cada justificante en cualquier otro documento relacionado. Por ejemplo, el número de orden de la factura de un proveedor deberá anotarse también en la matriz del cheque con el que se pague la factura o indicarse en la referencia de la transferencia; de igual

forma, en la factura indicaremos la fecha y la forma de pago (transferencia/cheque n.o X, de fecha X).

d. Gestión de la tesorería

Aunque no sea un documento oficial, hay una herramienta indispensable para una buena gestión: el plan de tesorería. A partir de un calendario, el plan de tesorería permite saber con antelación cuándo van a tener lugar los gastos y los ingresos, de forma que se puede prever la evolución de la cuenta bancaria y, sobre todo, saber en qué momento puede haber riesgo de descubierto.

Ejemplo de plan de tesorería

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
ENTRADAS						
Ventas	1 500	1 500	1 500	1 500	2 000	1 500
Subvenciones			3000			
Cuotas	2 000					
TOTAL	3 500	1 500	4 500	1 500	2 000	1 500
SALIDAS						
Funcionamiento	400	400	400	400	400	400
Publicidad		3 000				
Donaciones solidarias				3000		
Salarios	800	800	800	800	800	800
TOTAL	1 200	4 200	1200	4200	1200	1200
SALDO MENSUAL	2 300	- 2 700	3 300	-2 700	800	300
SALDO ACUMULADO	2 300	- 400	2 900	200	1 000	1 300

4. Documentos de presentación de la contabilidad

a. Cuenta de resultados

La cuenta de resultados es la síntesis de los gastos y los ingresos de una organización durante el ejercicio contable, clasificados según su naturaleza. Por lo general, se presenta al final de cada ejercicio, y es un documento que suelen pedir los colaboradores o financiadores.

Deben contabilizarse todos los gastos y todos los ingresos referidos al ejercicio contable, incluso aunque no se hayan efectuado o no se hayan recibido dentro del ejercicio.

En la cuenta de resultados se distinguen dos grandes tipos de gastos:

- Gastos de explotación, que corresponden al funcionamiento rutinario de la organización.
- Gastos extraordinarios.

A ello se añaden estas otras categorías de gastos:

- Dotaciones para amortizaciones: corresponden al valor de una adquisición, considerada como una inversión para la organización, dividido por el número de años en el que se calcula que se amortizará.
- Provisiones: se trata de importes que se consignan para cubrir los riesgos financieros que pueda correr la organización (por ejemplo, el hecho de que no se renueve una subvención).

En el caso de los ingresos, también distinguimos entre ingresos de explotación e ingresos extraordinarios.

Gastos	Ingresos
Gastos de explotación	Ingresos de explotación
Gastos extraordinarios	Ingresos extraordinarios
Dotación para amortizaciones	
Provisiones	
Total	Total

Ejemplo de amortización

Si la organización adquiere un ordenador por 1 500 euros, podrá amortizar su coste a lo largo del periodo en el calcule que pueda utilizarlo, por ejemplo, tres años. Por tanto, habrá que contabilizar 1 500 euros en el activo y, durante tres años, 500 euros al año como «dotación para amortizaciones». Las amortizaciones ofrecen una idea del patrimonio de la organización y de su desgaste a lo largo del tiempo.

b. Balance

El balance es una fotografía del patrimonio de la organización en un momento dado (por lo general, el último día del ejercicio). En él se presentan el activo (recursos materiales y financieros de los que dispone la organización para lograr sus fines) y el pasivo (cómo se financian los activos y de dónde proceden).

El activo está compuesto por:

- Activo material: adquisiciones de carácter fijo (mobiliario, equipos, etc.) cuyo valor debe tener en cuenta la amortización.
- Existencias.
- Cuentas por cobrar.
- Saldo de la cuenta bancaria y de la caja.

El pasivo está compuesto por:

- Fondos propios.
- Subvenciones de inversión para financiar los activos (en general, el activo material).
- Resultado del ejercicio y «saldo a cuenta nueva» (el resultado de años anteriores).
- Provisiones.
- Deudas (principalmente con proveedores o administraciones públicas).

ACTIVO	PASIVO
Activo fijo Inmovilizado material (equipos, mobiliario, etc.)	Fondos propios Subvenciones de inversión Resultado del ejercicio Saldo a cuenta nueva Provisiones
Activo circulante Existencias, cuentas por cobrar, etc. Liquidez (saldo disponible en la cuenta bancaria)	Deudas Préstamos
Total	Total

c. ¿Contabilidad informatizada o a mano?

Un sistema de contabilidad informatizado puede simplificar el registro de datos y las operaciones aritméticas, y las hojas de cálculo pueden facilitar considerablemente la planificación de distintas hipótesis para la elaboración del presupuesto. Asimismo, un sistema informatizado permite generar informes que respondan a las necesidades de la organización. Ahora bien, el hecho de informatizar la contabilidad tampoco es una solución mágica.

Algunos consejos:

- La persona que registre los datos debe tener nociones de contabilidad.
- Conviene usar un programa informático reciente y contar con alguien en la organización que sepa usarlo bien.
- No hay que dudar en pedir consejo siempre que sea necesario, tanto sobre la contabilidad en sí como sobre la gestión económica en general.

El hecho de llevar la contabilidad con un sistema informático no exime de conservar el original de los justificantes contables en papel y mantener los archivos actualizados.

5. Juego de preguntas y respuestas

¿Son estas afirmaciones verdaderas o falsas

- Algunas operaciones no necesitan ser registradas por el contable.
Falso: deben registrarse todas las operaciones.
- El total del activo y el total del pasivo deben coincidir.
Verdadero.
- Toda organización debe presentar al final del ejercicio un resultado y un estado de deudas y cuentas por cobrar.
Verdadero, si los estatutos o la ley exigen al tesorero rendir cuentas de su gestión a los miembros de la organización.
- La contabilidad es una herramienta de prevención y de planificación.
Verdadero, puesto que a partir de la contabilidad pueden elaborarse presupuestos y cuadros de seguimiento.

- Los justificantes contables deben conservarse durante 15 años.
Falso: diez años.
- Para amortizar un vehículo de 20 000 euros en 5 años hay que contabilizar 5 000 euros al año.
Falso: $20\ 000 / 5 = 4\ 000$ euros al año.
- Determinadas asociaciones con una actividad específica o un tamaño significativo están obligadas a llevar la contabilidad y presentar cuentas anuales.
Verdadero.
- El código analítico de una operación permite saber si se trata de un ingreso o un gasto.
Falso: el código analítico permite saber a qué actividad se refiere la operación contable.
- Las asociaciones no sometidas a la reglamentación contable pueden recurrir a un auditor.
Verdadero: pueden auditar sus cuentas si lo desean.

Bibliografía

Fuentes

- *Gérer la comptabilité de son association*, fiche pratique, Animafac
- *Gérer ses comptes*, L'associathèque (page web)

Recursos

Español

- [Control financiero y responsabilidad, Herramienta, Civicus, 2011](#)

Francés

- [Contrôle et responsabilité financière, Boite à outil, Civicus, 2011](#)
- [Gérer ses comptes, L'associathèque](#)

Inglés

- [Financial control and accountability, Toolkit, Civicus, 2011](#)

A photograph of a recycling facility. In the foreground, there is a large pile of glass bottles, including dark green beer bottles with yellow labels and clear plastic bottles. In the background, there is a green metal structure, possibly a conveyor belt or sorting station, with a white plastic bottle and a brown sack visible. The scene is outdoors, with a building and a palm tree in the distance.

Módulo III
Técnicas para facilitar el trabajo en grupos

Taller de formación 1

DINAMIZACIÓN DE UN GRUPO

Tema

Cómo dinamizar y facilitar una sesión de trabajo en grupo gracias a las técnicas participativas de la educación popular. La meta es conseguir que sea un grupo activo y que genere conocimientos, análisis e iniciativas.

Objetivos

Objetivo general

Adquirir las competencias principales para dinamizar un grupo.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- podrán determinar los requisitos necesarios para una buena dinamización;
- podrán escoger las técnicas de dinamización o facilitación que mejor respondan a sus necesidades;
- conocerán las posturas que debe adoptar el facilitador o dinamizador.

Características

Duración

Como mínimo una hora y media para el taller completo, que puede alargarse utilizando las distintas variantes que se proponen.

Participantes

A partir de ocho y hasta unos veinte. En la medida de lo posible, personas que ya hayan experimentado el papel de facilitador

o dinamizador, para poder basarse en su experiencia.

Métodos

Utilizaremos ejercicios prácticos y nociones teóricas básicas.

Documentos pedagógicos

Hojas con indicaciones para cada grupo (véase a continuación).

Recursos humanos

Un facilitador o dinamizador experimentado, que domine y se sienta particularmente cómodo en la función y las actitudes del facilitador.

Material

- Una pizarra de papel y rotuladores.
- Material para colgar las hojas (folios A4 y las de la pizarra de papel) en la pared.
- Instrucciones para el ejercicio en grupos: copiar en hojas separadas las instrucciones para los grupos A y los grupos B y preparar tantas hojas de instrucciones como grupos haya, la mitad de hojas de instrucciones para los grupos A y la otra mitad para los grupos B.
- Hojas y bolígrafo para todos los participantes de los grupos B.
- Los títulos de las ocho claves para una buena dinamización impresos cada uno en una hoja o un trozo de papel.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min **Presentación del taller y de sus objetivos**

Duración: 5 min. **Qué quiere decir «facilitar» y «dinamizar»**

Contenido:

Introducción sobre el sentido y el porqué de la facilitación o dinamización de un trabajo en grupo.

*Referencia a los contenidos:
apartado 1*

Duración: 15 min. **Ejercicio en grupos**

Contenido:

- Dividir a los participantes en 2 grupos (ó 4, ó 6...) de 6 ó 7 participantes y explicarles que van a participar en una reunión para tomar una decisión. Separar los grupos para que no hablen entre sí. Una vez organizados por grupos, darles una hoja de instrucciones. Hay dos tipos de hojas de instrucciones, unas para los grupos tipo A y otras para los grupos tipo B. Repartir las dos de forma equilibrada y dar hojas y lápices a los grupos B.
- Los grupos tienen 15 minutos para el ejercicio.
- Puesta en común.

Indicaciones para el facilitador:

Los grupos no deben saber que las instrucciones repartidas son distintas. Procurar no intervenir en los grupos.

Duración: 10 min. **Puesta en común**

Contenido:

- El facilitador empieza por recordar la situación, sin mencionar las instrucciones.
- Cada grupo presenta su propuesta (si la tiene).
- Se debate brevemente (en plenaria) sobre la calidad de los resultados obtenidos.
- Se pide a los grupos que indiquen tres adjetivos para expresar cómo se ha desarrollado el ejercicio.
- En ese momento, se explica que las instrucciones que se han dado a los grupos eran distintas, y entonces se debate sobre qué aporta el hecho de precisar las instrucciones, utilizar técnicas y contar con un moderador y un portavoz.

Indicaciones para el facilitador:

Procurar no estigmatizar a los dos grupos (el «bueno» y el «malo»), sino destacar más bien el efecto que tiene el hecho de dar unas instrucciones a un grupo, sea el que sea.

Duración: 10 min.

Condiciones necesarias para una buena dinamización

Contenido:

Basándose en el ejercicio anterior, presentar los elementos que contribuyen a la buena dinamización de un grupo.

Se pueden anotar en un cuadro.

Indicaciones para el

facilitador:

Es importante que el facilitador se apoye en lo que han dicho los participantes en la puesta en común del ejercicio en grupos.

*Referencia a los contenidos:
apartado 2*

Duración: 15 min.

Técnicas para fomentar la participación

Contenido:

Presentar las distintas técnicas. Colgarlas en la pared o escribirlas en un cuadro. En cada tipo de técnica, pedir a los participantes que nombren las técnicas que ellos conocen (o incluso que las presenten muy brevemente si es necesario).

*Referencia a los contenidos:
apartado 3*

Duración: 10 min.

Cómo debe ser un facilitador

Contenido:

Hacer una breve lluvia de ideas sobre las cualidades y competencias de un facilitador o dinamizador y apuntarlas en un cuadro.

Basándose en lo que han indicado los participantes, presentar las funciones, competencias y actitudes del dinamizado

Duración: 15 min.

Juego sobre las actitudes del facilitador

Contenido:

OPCIONAL

Podemos pedir a los participantes que expresen con mímica (sin hablar) distintos estilos de facilitadores o dinamizadores. Para ello, se introducen en un sombrero unos papeles en los que se han escrito distintos estilos, caricaturizados: el autoritario, el pasivo, el excesivo, el cómodo, el que domina la situación, al que le viene grande la situación, el paternalista...

Un participante saca un papel y expresa con gestos el tipo de facilitador que le ha tocado. El resto de la sala tiene que adivinar cuál es. También se pueden enumerar los aspectos positivos y/o negativos de esa actitud.

A continuación se extraen conclusiones generales a partir del ejercicio.

Indicaciones para el

facilitador:

Este juego debe hacerse antes de presentar las actitudes del facilitador. Atención: es importante precisar que se trata de una caricatura.

*Referencia a los contenidos:
apartado 4*

Duración: 15 min.

Ocho claves para el éxito de la dinamización

Contenido:

Repartir cada «clave» (solo el título) a ocho participantes y pedirles que la presenten, según su opinión y su experiencia. A continuación intervienen para completar los demás participantes y el facilitador.

Estas ocho claves también se pueden colgar en la pared.

Una versión más rápida: el facilitador presenta las ocho claves y las va colgando en la pared.

*Referencia a los contenidos:
apartado 5*

Indicaciones para el

facilitador:

Procurar dar un carácter positivo a lo que dicen los participantes y retomar lo que hayan dicho a la hora de generalizar cada una de las claves.

Duración: 5 min.

Conclusión

Contenido:

Recordar que no hay un facilitador perfecto y que cada cual debe moldear su forma de actuación según su experiencia.

Terminar animando a todos los participantes para su futura labor como facilitadores.

Instrucciones para el ejercicio en grupos

Instrucciones para los grupos tipo A

El alcalde de nuestra ciudad nos reúne para tomar una decisión sobre un grupo de vagabundos que se ha instalado en un campo deportivo municipal. Cada uno de los participantes tiene una idea muy clara de lo que hay que hacer y la defiende apasionadamente.

- Cada participante elabora su postura durante 2 minutos.
- Se debate durante 15 minutos.

Instrucciones para los grupos tipo B

Somos los concejales de un ayuntamiento. El alcalde reúne al consejo municipal para que tomemos una decisión sobre un grupo de vagabundos que se ha instalado en un campo deportivo municipal. Cada uno de los participantes tiene una idea muy clara de lo que hay que hacer y la defiende apasionadamente.

Tenemos 15 minutos para decidir nuestra postura:

- Se elige quién va a ser el alcalde, que se encargará de moderar el debate de forma serena.
- Se elige también a un secretario, que será luego el portavoz del grupo.
- Durante 2 minutos, cada participante elabora su postura y la escribe de forma legible en una hoja A4.
- Cada participante lee su propuesta y muestra la hoja para que los demás la puedan leer.
- El alcalde abre un turno de palabra de 5 minutos para preguntas y aclaraciones.
- Debemos procurar que intervengan todos los participantes y que se preste la misma importancia a todas las ideas.
- El portavoz pide una votación a mano alzada y cuenta los votos.
- Una vez elegida la solución, podemos completarla o precisarla y el portavoz toma nota.

Contenidos

1. Qué quiere decir «facilitar» y «dinamizar»

En el tema que nos ocupa, en general, se suele hablar de «facilitar», «dinamizar» e incluso «animar» con sentidos similares. «Dinamizar» viene de la palabra griega dynamis, que significa «fuerza». «Animar» viene del latín anima, que significa «alma». Por tanto, dinamizar o animar un grupo consiste en darle vida a su alma, darle energía o, aún mejor, activar su energía, su vida, su alma. Así, cuando hablamos de dinamizar o animar un grupo, o facilitar un proceso de trabajo, el objetivo es lograr que el grupo sea activo y avance por sí mismo, y no indicar al grupo lo que hay que hacer o simplemente enseñarle una serie de conocimientos.

En la educación popular se busca que las personas sean protagonistas de su propia vida y de los procesos en los que participan, ya sea en el ámbito social, económico, cultural, etc. Por tanto, la clave de la facilitación o dinamización consiste en ayudar a las personas y a los grupos a sacar de sí mismos aquello que les permita construir sentidos, análisis, contenidos, facilitando el proceso. Para ello, la función del facilitador/dinamizador —que podríamos comparar a la de una «partera»— consiste en crear un ambiente de confianza y emplear una serie de técnicas de participación para que, de forma colectiva, el grupo pueda elaborar contenidos y desarrollar una actitud activa de participación.

2. Condiciones que contribuyen a una buena dinamización

- Crear un ambiente positivo que fomente la participación.
- Promover la expresión de las experiencias personales.
- Favorecer la creatividad y la expresión de las emociones y los sentimientos.
- Pedir una escucha atenta a cada participante.
- Instaurar un proceso que se alimente de las ideas, emociones y estilos de cada cual y que valore la diversidad de opiniones.
- Reconocer el derecho a equivocarse como parte de todo proceso de aprendizaje.

Si nos fijamos bien, todas estas frases incluyen un verbo de acción, porque se trata de un proceso que no se va a poner en marcha por sí solo, sino que requiere un enfoque proactivo.

3. Técnicas para fomentar la participación

Existen cientos de técnicas de dinamización, dinámicas de grupos y métodos participativos, y cada uno de ellos responde a un objetivo concreto y tiene sus propias características (estilo, finalidad, duración, material, carácter intelectual o emocional...). Una vez determinado el objetivo de un proceso de facilitación o dinamización (que, obviamente, es el primer paso), el principal reto del facilitador consistirá en saber elegir la dinámica de grupo más adecuada para el objetivo y los destinatarios.

Estos son algunos tipos de técnicas de dinamización:

De expresión: fomentar la participación y el debate dentro del grupo. Orientar al grupo hacia un determinado estilo de expresión (ideas, sentimientos, opiniones...).

De creatividad: favorecer la imaginación y el surgimiento de ideas nuevas, innovadoras, originales...

De diagnóstico: analizar una situación, evaluar sus puntos fuertes y débiles, describir las características de una realidad...

De debate: organizar el debate dentro del grupo para procurar que todos participen y que las aportaciones sean constructivas.

De construcción colectiva: favorecer la suma de opiniones para elaborar una producción común.

De decisión: facilitar la exposición de los argumentos y organizar el método para tomar decisiones.

Juegos de intercambio de papeles: ponerse en la piel de un personaje para experimentar una situación y extraer conclusiones.

De expresión corporal: utilizar el cuerpo para representar situaciones, comportamientos, maneras de pensar...

Técnicas audiovisuales y gráficas: emplear material animado (sonido, dibujos, vídeos...) para suscitar la reflexión y la expresión de los participantes y/o para presentar contenidos.

De evaluación: métodos para evaluar el producto de un trabajo, un proceso de facilitación, un evento... Algunas fomentan la expresión, otras sirven para realizar una ponderación, una síntesis, etc.

Consejos para que las técnicas sean eficaces

Para que una técnica sea eficaz desde el punto de vista pedagógico, hay algunos requisitos:

1. Haber respondido claramente a estas preguntas antes de utilizar la técnica:
 - ¿Sobre qué tema vamos a trabajar? (qué)
 - ¿Qué objetivo se busca? (para qué)
 - ¿Cuáles son las características de los participantes? (con quién)
2. Plantear la técnica más adecuada para tratar el tema y alcanzar el objetivo marcado, junto con los participantes.
3. Detallar el proceso que hay que seguir para aplicar la técnica. Una vez elegido el método, calcular el tiempo necesario y ajustarlo en función del tiempo disponible.
4. Por último, es fundamental que el facilitador domine el tema que se va a tratar, para poder dirigir correctamente la sesión y enriquecerla con todas las aportaciones que surjan de los debates.

4. El papel del facilitador

El facilitador o dinamizador es una especie de «técnico» que ayuda al grupo a funcionar y que se encarga de poner en marcha un proceso constructivo y colaborativo. Es el «piloto» que hace avanzar al grupo hacia los objetivos de la sesión, favoreciendo la participación y la interacción.

Funciones del facilitador

- Coordinar y estructurar el desarrollo y los tiempos de la sesión.
- Ayudar al grupo a determinar sus propias necesidades y definir o asumir el objetivo.
- Procurar que el grupo sea fiel a los objetivos decididos.
- Garantizar la cohesión del grupo.
- Utilizar técnicas y métodos que fomenten la participación.
- Estructurar los debates y organizar la participación (y, si es necesario, a los participantes...).
- Motivar al grupo para avanzar.
- Velar por que se respeten las indicaciones dadas para las distintas dinámicas y por que el proceso se desarrolle correctamente.

Competencias del facilitador

- Conocer las principales reglas necesarias para dinamizar un grupo.
- Reconocer el valor de los procesos iniciados y de la aportación de cada participante.
- Ser capaz de estructurar un trabajo colectivo.
- Administrar el tiempo y garantizar la coherencia entre las distintas etapas del proceso.
- Controlar el ambiente de trabajo (sin agresividad ni pasividad).
- Escuchar y fomentar la participación de todos.

Actitudes del facilitador

- Mirada: sincera y directa; es una forma de entrar en contacto con el grupo y suscitar la atención y la participación de todos.
- Dinámica corporal: permite usar bien el espacio y mantener la atención de los participantes; lógicamente, es preferible estar de pie a estar sentado; los gestos deben acompañar la expresión y marcar un ritmo sereno pero animado.
- Forma de hablar: pronunciar y vocalizar bien, hablar alto, ni demasiado rápido ni demasiado lento, para mantener la atención; hacer pausas para que los oyentes asimilen lo que se está diciendo; preguntar si se está entendiendo todo.

5. Ocho claves para el éxito de la dinamización

- a. Preparar** Preparación práctica (sala, material, documentos...) y también psicológica: conocer el público, los objetivos y las expectativas, dominar la técnica elegida y el tema que se va a abordar, etc.
- b. Recibir** Desde el momento en que empiecen a llegar los participantes, mostrarse accesible para dialogar, informar y hacer que se vayan sintiendo cómodos. Crear un ambiente agradable desde el principio de la sesión y empezar siempre con una ronda de presentaciones. No olvidar la importancia de la decoración de la sala y la colocación de las sillas y las mesas (estar en forma de círculo resulta más ameno y más propicio a la participación que poner las sillas unas detrás de otras).

- c. Conocer las expectativas** Antes de empezar la sesión en sí, es muy importante preguntar al público por sus expectativas y, si se considera oportuno, las ideas que tienen sobre el tema que se va a abordar. Además, esto nos permitirá «tomar el pulso» al grupo y saber en qué medida está predispuesto a participar.

- d. Definir unas reglas de juego** Al principio de la sesión, puede ser conveniente acordar una serie de «reglas de convivencia» para que haya un ambiente constructivo (por ejemplo: uso de teléfonos móviles, escuchar, respetar las opiniones, respetar el tiempo, etc.). El facilitador pedirá que se aprueben formalmente esas reglas para que todos los participantes las hagan suyas.

- e. Definir el programa** Tener un programa definido facilita el logro de los objetivos de la sesión y el equilibrio entre las distintas metodologías y formas de expresión. El programa, que debe estar calculado de manera precisa, es específico para cada sesión y para cada grupo de destinatarios. No obstante, siempre hay que prever cierta flexibilidad, porque algunos debates pueden durar más de lo previsto.

- f. Saber concluir** Para no perder la atención del público y lograr que esté activo hasta el final de la sesión, es importante cuidar la postura, los gestos y la voz, variar las metodologías empleadas y usar técnicas interactivas.

- g. Savoir conclure** Debemos llevar la sesión a buen puerto, terminar dentro del horario establecido... y, por supuesto, cumplir los objetivos marcados. Por eso, es importante preparar el «aterrizaje» desde el principio: la conclusión debe ser breve e ilusionante y también puede dar pie a una reflexión más amplia.

- h. Evaluar** Puede hacerse «en caliente», al final de la sesión, con los participantes, o más tarde, «en frío», con los organizadores. En cualquier caso, siempre hay que hacer una evaluación para sacarle partido a la experiencia y ver qué se puede mejorar. La evaluación es el alimento básico del facilitador para ir mejorando poco a poco su práctica. Si se hace con los participantes, puede ser en plenaria, de forma dinámica, o más personal, con un cuestionario. Siempre resulta interesante comparar las evaluaciones con las expectativas expresadas al principio, para valorar lo que se ha asimilado y construido durante la sesión.

Bibliografía

Fuentes

- *La posture de l'animateur*, Educasol
- *Guide méthodologique du travail en commun*, IAAT, 2005
- *Education Populaire: Manuel de techniques participatives*, Quinoa, 2011
- *¿Cómo animar a un Grupo?*,
A.Beauchamp, R.Graveline, C.Quiviger, Ed Sal Terrae, 1985

Recursos

Español

- [¿Cómo animar a un Grupo?](#),
[A.Beauchamp, R.Graveline, C.Quiviger, Ed Sal Terrae, 1985](#)
- *¿Cómo animar a un grupo? Técnicas grupales*,
Maria Jose Aguilar Idañez, CCS, 2003
- [Manual de metodologías y dinámicas participativas](#),
[Fundación Intervida, 2010](#)

Francés

- [Construire un atelier, Recit - Réseau des écoles de citoyens](#)
- [Animer un atelier, Recit – Réseau des écoles de citoyens](#)
- [Guide méthodologique du travail en commun, IAAT, 2005](#)
[Fiche 7-5 « les postures de l'animateur »](#)

Inglés

- [Introducción to Planning and Facilitating Effective Meetings, NOAA, 2010](#)





Taller de formación 2 TÉCNICAS DE DINAMIZACIÓN BÁSICAS



Tema

En este taller aprenderemos a utilizar técnicas basadas en la creatividad: la lluvia de ideas y una variante (la lluvia de ideas por escrito), una técnica enfocada hacia la expresión (el fotolenguaje) y dos técnicas para el debate (el debate en movimiento y el debate Phillips 6/6).

Objetivos

Objetivo general

Dominar cuatro técnicas de facilitación o dinamización de uso frecuente y sus variantes.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes podrán:

- explicar los objetivos y el método de cada técnica;
- aplicar las cuatro técnicas y sus variantes con un grupo, dentro del contexto de Emaús.

Características

Duración

Prever el tiempo necesario para experimentar cada técnica, sin quedarse solo en la presentación. El tiempo que se indica en el taller es orientativo y puede adaptarse en función de las características de cada taller.

Participantes

Todo tipo de participantes.

La presentación de las técnicas puede hacerse en plenaria, pero después estas deben experimentarse en pequeños grupos.

Métodos

Los métodos que se presentan proceden de la tradición de la educación popular y de las técnicas de trabajo en grupo.

Documentos pedagógicos

Una descripción de cada técnica, que se entregará al final a cada participante.

También se pueden consultar manuales de técnicas participativas.

Recursos humanos

Uno o dos facilitadores que dominen las técnicas que se presentan.

También se puede invitar a un ponente para que haga una breve intervención sobre una temática determinada, o proyectar vídeos.

Material

Para la plenaria:

- Una pizarra de papel.
- Cinco o seis fotos de formato A4, sacadas de revistas, por ejemplo, que estimulen la imaginación o la inspiración (fotos de paisajes,

personas en acción, ambientes, etc.).

- Un rollo de cinta adhesiva (no transparente, del tipo que se usa para pintar paredes, por ejemplo).
- Dos pancartas con las palabras «de acuerdo» y «en desacuerdo».
- Para el debate 6/6, una breve intervención o un reportaje sobre Emaús (prever un videoprojector):

[Tara](#), [Thanapara](#), [Nokoué](#), [Benebnooma](#)

Para los grupos:

- Una pizarra de papel.
- Hojas A4 partidas por la mitad, una por cada participante.
- Una decena de fotos de formato A4, sacadas de revistas, por ejemplo, que estimulen la imaginación o la inspiración (fotos de paisajes, personas en acción, ambientes, etc.).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de los objetivos formativos

Contenido:

De manera general, durante todo el taller, el facilitador procurará ser muy preciso al dar las indicaciones, ya que esta es una de las claves para que funcionen las dinámicas que se presentan.

Duración: 15 min.

Presentación de la primera técnica creativa: la lluvia de ideas

Contenido:

Explicar claramente el objetivo de la técnica y cómo ir aplicándola, fase por fase. Lo ideal sería hacer una lluvia de ideas con toda la sala (ayudando un poco a los participantes) e ir explicando las fases sobre la marcha.

Indicaciones para el

facilitador:

Basarse en un ejemplo cercano a la realidad de los grupos Emaús, pero procurando que haya creatividad.

Duración: 10 min.

Explicar cómo se utilizan los resultados de una lluvia de ideas para elaborar un proyecto concreto.

Indicaciones para el

facilitador:

Basarse en el ejemplo anterior.

Duración: 5 min.

Presentación de la segunda técnica, la lluvia de ideas por escrito

Contenido:

Que es una variante de la primera.

Duración: 15 à 20 min.

OPCIONAL

Contenido:

Hacer una lluvia de ideas por escrito en pequeños grupos.

Posible pregunta: «¿Cómo podemos dar a conocer la dimensión internacional de Emaús en un grupo local?»

Indicaciones para el

facilitador:

Ir pasando por cada grupo para asegurarse de que se han entendido bien las indicaciones.

Duración: 5 min.

Al volver a la plenaria, se comparten impresiones sobre las dos técnicas, los participantes pueden pedir aclaraciones y se puede insistir en los aspectos que sean necesarios para que todos interioricen bien el método.

Indicaciones para el facilitador:

Es importante limitarse al método en sí, sin entrar en un debate de fondo. No olvidar que las cuestiones que se abordan sirven solo de ejemplo.

Duración: 10 min.

Presentación de la técnica de expresión del fotolenguaje

Indicaciones para el facilitador:

Basarse en algunas fotos para dar ejemplos.

Duración: 15 à 20 min.

Probar la técnica en pequeños grupos (máximo seis personas) con esta pregunta: «¿Qué significa para mí la dimensión internacional de Emaús?»

Indicaciones para el facilitador:

Ir pasando por los grupos para asegurarse de que funciona bien la dinámica.

Duración: x min.

Al volver a la plenaria, se comparten impresiones entre los grupos, los participantes pueden pedir aclaraciones y se puede insistir en los aspectos que sean necesarios para que todos interioricen bien el método.

Indicaciones para el facilitador:

Es importante limitarse al método en sí, sin entrar en un debate de fondo. No olvidar que la cuestión que se aborda sirve solo de ejemplo.

Duración: 15 min.

El debate en movimiento

Contenido:

De nuevo en plenaria, vamos a probar la dinámica del debate en movimiento. Previamente se ha trazado una línea en el suelo.

Ejemplos de cuestiones que se pueden debatir con esta técnica:

«La solidaridad es dar a quien no tiene».

«En Emaús, la dimensión local es tan importante como la dimensión internacional».

«El futuro de Emaús son los jóvenes».

Indicaciones para el facilitador:

Organizar la sala durante el trabajo en grupos.

Es muy importante que el facilitador respete totalmente las indicaciones sobre la técnica, para dar ejemplo.

Duración: 10 min.

Después de experimentar la técnica, el facilitador presenta las características y el método del debate en movimiento, precisa algunos aspectos clave para que funcione bien la dinámica y responde a las preguntas que haya.

Indicaciones para el facilitador: Si han surgido dudas durante la experimentación, hay que abordarlas para analizar lo que no ha funcionado.

Duración: 10 min. Philipps 6/6

Contenido: Presentación de la segunda técnica de debate: Phillipps 6/6. Quizá sea suficiente con una explicación, pero, si hay tiempo, se puede experimentar.

Duración: 15 min. OPCIONAL

Experimentación de la técnica Phillipps 6/6 (con todos los participantes juntos). Invitamos a una persona a que haga una intervención muy breve sobre una temática determinada o proyectamos un reportaje breve sobre Emaús (véase la lista anterior) y simplemente nos dejamos llevar por la dinámica

Indicaciones para el facilitador: El facilitador puede hacer también de ponente, sobre todo a la hora de responder a las preguntas (si no sabe la respuesta, se la puede inventar, el objetivo es solo probar la técnica).

Descripción de las técnicas

1. LLUVIA DE IDEAS Y LLUVIA DE IDEAS POR ESCRITO

Temática general

Recabar y enriquecer las ideas.

Objetivos de la dinámica

Objetivo general

La lluvia de ideas y la lluvia de ideas por escrito son técnicas para fomentar que surjan ideas estimulando la reflexión creativa durante la búsqueda de soluciones a un problema determinado. Se trata de conseguir tantas ideas como sea posible sobre un tema determinado en un breve periodo de tiempo, sin criticar ni juzgar. Esta dinámica de búsqueda de ideas en grupo da prioridad a la cantidad, la imaginación y la espontaneidad.

Objetivos específicos

- Centrar la atención de los participantes en un tema determinado.
- Producir ideas en cantidad.
- Demostrar a los participantes que sus conocimientos y sus experiencias cuentan y son adecuados.
- Destacar la importancia de la práctica de recopilar ideas antes de empezar a escribir o a solucionar un problema.
- Dar a los participantes la oportunidad de compartir ideas y aumentar sus competencias, construyendo algo a partir de las aportaciones de unos y otros.

Características

Duración

Unos treinta minutos.

Público

De 5 a 15 personas. Público que sepa leer y escribir.

Recursos humanos

Un moderador.

Métodos

Determinar la idea que queremos trabajar mediante la lluvia de ideas y, si es posible, formularla en forma de pregunta o de exposición de un problema. Asegurarse de que todo el mundo entiende bien el tema.

Indicar las reglas del juego, que deberán incluir:

- Dejar que todo el mundo participe.
- No hacer ninguna crítica durante el ejercicio.
- Tomar nota de todas las respuestas, salvo que sea una repetición.
- Fijar (y respetar) un periodo para la actividad. Indicar bien los tiempos de cada fase, de forma que los participantes sean eficaces y estén centrados en la tarea.
- No olvidar dar las gracias a los participantes por su contribución.

Material

- Una pizarra (blanca o de papel), para escribir ideas.
- Rotuladores para todos.
- Tarjetas adhesivas tipo post-it (para facilitar la clasificación y la agrupación de las ideas).
- Hojas A4 para la lluvia de ideas por escrito

Desarrollo del taller

Duración	Duración acumulada	FASES	
		Contenido	Indicaciones para el facilitador
3min	3 min	Presentar la dinámica y sus reglas.	Insistir en que únicamente se escriba una idea o una palabra en cada tarjeta adhesiva (no una frase).
9 min	12 min	Recopilación de las ideas El facilitador expone la problemática y los participantes exponen sus ideas en tarjetas adhesivas. El facilitador va recogiendo las respuestas y las va pegando en un lugar donde todo el mundo pueda verlas. A continuación las va leyendo en voz alta para generar nuevas ideas de los participantes.	Es importante no evaluar ni criticar las respuestas hasta que termine la sesión de recopilación.
3 min	15 min	Reagrupación El facilitador consulta a los participantes para ver qué ideas son similares y agruparlas en el mismo lugar. En caso de que alguna idea no esté relacionada con el tema, se deja de lado.	
15 min	30 min	Debate y ajustes El facilitador abre un debate sobre cada idea, anota las ideas complementarias que se deriven de ellas y, si es necesario, modifica los títulos o los grupos de ideas.	

Variante: lluvia de ideas por escrito

El ejercicio de la lluvia de ideas se puede hacer también por escrito. La lluvia de ideas por escrito puede ser útil para conseguir que participen personas muy reservadas o si se trabaja a distancia (por correo electrónico).

Durante la fase de recopilación de ideas:

- Cada participante escribe una idea en una hoja de papel (se puede fijar un mínimo y un máximo de ideas).
- Cada participante coloca su idea encima de la mesa (boca abajo) y toma otra para añadir comentarios o sugerencias.
- Esta fase se puede repetir varias veces (por ejemplo, haciendo que todas las hojas pasen por todos los participantes). Si la lluvia de ideas se hace a distancia, puede ser útil utilizar la opción de «Control de cambios» del procesador de textos para añadir comentarios a cada documento o idea.

El resto del taller se lleva a cabo como una lluvia de ideas normal.

Para profundizar

A partir de los resultados de una lluvia de ideas se puede elaborar un proyecto más concreto. Eso sí, para ello hay que añadir varias fases.

1. Determinar propuestas claras y concretas

Agrupar las distintas ideas para hacer una lista de propuestas (atención: entre cinco y ocho, como máximo).

Formularlas claramente y escribirlas en una nueva hoja de la pizarra. Esta fase sirve principalmente para asegurarse de que todos los participantes entienden la idea de la misma forma.

2. Priorizar las propuestas

> ¿Cuáles son las más interesantes?

Cada participante recibe 15 puntos (o 20 si hay muchas propuestas) para repartirlos entre las propuestas, y atribuye un número de puntos a cada propuesta. El total de puntos atribuidos debe sumar 15 (o 20).

Se anotan los puntos atribuidos a cada propuesta y se calcula el total para hacer una clasificación de las propuestas.

> ¿Cuáles son las más pertinentes para nuestro objetivo?

Se vuelven a puntuar las propuestas, pero esta vez según el criterio de la pertinencia con respecto a los objetivos.

3. Escoger tres de las ideas más interesantes y pertinentes

En función de las dos notas obtenidas por cada propuesta, se escogen las tres que hayan sumado un mayor número de puntos. Conviene comprobar que el resultado tiene consenso; de no ser así, también se puede votar.

4. Asignar medios a cada una de las propuestas escogidas

> ¿Qué necesitamos y de quién?

> ¿Qué recursos asignamos (técnicos, económicos y humanos)?

> ¿Cuánto tiempo requiere la preparación? ¿Qué tipo de movilización implica?

> ...

5. Elegir la propuesta que va a adoptar el grupo

(también se puede dejar para una próxima ocasión)

6. Decidir qué hacer con las propuestas

¿Qué hacemos con esta(s) propuesta(s), quién se encarga de cada cuestión, cuándo, etc.?

2. FOTOLENGUAJE

Temática general

Expression des représentations et des préjugés des participants sur un sujet donné.

Objetivos de la dinámica

Objetivo general

El fotolenguaje ofrece la oportunidad de conocer la percepción y los prejuicios de los participantes y debatir sobre ello, garantizando la participación de todos (ya sean tímidos o no).

El fotolenguaje es una técnica de facilitación o dinamización que ayuda a expresar nuestra percepción sobre un tema determinado. No se discuten las reacciones de cada uno, sino que nos limitamos a aceptarlas. Cada persona tiene su propia historia, una educación determinada, una forma de vida distinta... Nuestra educación, nuestra cultura, nuestra espiritualidad, las actividades que realizamos y nuestra vida familiar hacen que seamos seres únicos. Cada persona tiene su forma de ver aquello que le rodea y este punto de vista no es el mismo que el de su vecino. Todos tenemos una serie de prejuicios condicionados por lo que hemos vivido. El objetivo del fotolenguaje es ayudarnos a ser conscientes de nuestra percepción del mundo.

El fotolenguaje es muy fácil de utilizar y conduce a resultados sorprendentes. Nos lleva a entablar un diálogo dentro de un grupo con todos los participantes. Es una buena forma de dar la palabra a aquellos que normalmente no se atreven a hablar. Por otro lado, el fotolenguaje fomenta la diversidad de puntos de vista sobre un mismo tema. Cada participante puede defender su idea sin miedo a que se le juzgue.

Objetivos específicos

Gracias a esta dinámica, los participantes serán capaces de:

- Relativizar su percepción de un tema determinado con respecto a la de los demás, al descubrir distintos puntos de vista sobre un mismo tema.
- Debatir sobre sus prejuicios y entenderlos mejor.
- Facilitar la expresión de las personas más reservadas.

Características

Duración

Entre media hora y una hora y media.

Público

De 6 a 30 personas. Para cualquier tipo de participantes (salvo personas ciegas).

Recursos humanos

Un moderador.

Métodos

El fotolenguaje utiliza una serie de representaciones visuales (fotografías u otras imágenes). Una imagen muestra de forma inalterable una situación en el tiempo. Pertenece a un contexto determinado: historia, contexto, cultura, geografía... El fotógrafo es un artista de la imagen. Su mirada no es neutral, sino que intenta transmitir un mensaje a través de su obra. Por eso las fotos que elegimos para construir una dinámica de fotolenguaje tienen una repercusión en el resultado de la actividad.

CÓMO PREPARAR UNA DINÁMICA DE FOTOLENGUAJE

Se trata de reunir entre quince y treinta fotografías sobre el tema que queramos tratar. Podemos elegir todo tipo de imágenes: fotos de viajes, artísticas, de catálogos... Todas las fotos deben estar numeradas con una etiqueta visible. Escribir en una hoja la leyenda de cada fotografía: lugar, fecha y autor de la foto. Gracias a esta leyenda, el facilitador podrá informar del origen de la foto durante el debate. Este trabajo se puede hacer en grupo, pidiendo a cada persona que elija una o dos fotografías sobre el tema escogido. Esto resulta muy interesante para tener una amplia variedad de fotografías sobre un mismo tema.

Documentos pedagógicos

- Documentos adicionales para fomentar el debate (se puede invitar también a un ponente).

Material

- Selección de fotografías numeradas: colgarlas todas juntas por orden de numeración. Todas las fotografías deben estar a la vista de todos.
- Una pizarra de papel: escribir el/los temas de la presentación y la lista de los números de las fotos. Colocar la pizarra cerca de las fotografías.
- Un paquete de rotuladores para los participantes.

Desarrollo del taller

Duración	Duración acumulada	FASES	
		Contenido	Indicaciones para el facilitador
3min	3 min	Presentación de la dinámica y sus objetivos Exponer la temática y anotarla en una pizarra. Debajo, dibujar una tabla con los números de las fotos para que los participantes puedan indicar su elección.	Se puede presentar la temática simplemente con una palabra o una pregunta.
3 min	6 min	Selección de las fotografías Cada participante elige una fotografía que represente en su opinión el tema que aparece en la pizarra y señala en la pizarra de papel el número de la fotografía correspondiente a su elección.	Es muy importante que en esta fase se guarde silencio.
2 min	8 min	Balance de las decisiones tomadas El facilitador hace un balance de las elecciones de los participantes: cuál es la foto que más personas han elegido y cuál la que menos personas han elegido.	
1/3 min par participante	15/ 45 min	Explicaciones sobre las percepciones El facilitador pide a los participantes que expliquen su elección. Se aceptan todas las opiniones, sin que por el momento se haga ninguna crítica.	
10 min	25 / 55 min	Debate sobre las diferencias de percepción El facilitador pregunta su opinión a los participantes y les pide que comenten sus diferencias de percepción.	Evitar que haya diálogos interminables entre dos personas.
5 min	30 / 60 min	Síntesis El facilitador hace una síntesis y completa lo que han dicho los participantes, procurando destacar lo siguiente: > La diversidad de puntos de vista (por ejemplo, sobre las causas de la pobreza). > La influencia que tienen nuestras percepciones y prejuicios en nuestros análisis.	

Para profundizar

Podemos analizar más en profundidad el contenido de algunas fotografías mediante varias preguntas:

- ¿Qué sentimos al ver esta fotografía? ¿Alegría, miedo, enfado, tristeza...? ¿Por qué? (aspecto de la foto, tema tratado, relación con la experiencia personal, etc.)
- ¿Cuál es el contenido de la fotografía? ¿La naturaleza, la economía (dinero, comercio, ayuda, propiedad, transferencias...), la sociedad (relaciones, cultura, formas de vida, tradiciones...), etc.?

Variante para expresar sensaciones

Existe una variante en la que podemos utilizar las fotos para facilitar la expresión de sensaciones, valoraciones o emociones frente a una cuestión personal. Cada participante escoge una foto a raíz de la pregunta formulada, la sujeta y explica a todo el grupo lo que representa para sí mismo. Esta variante facilita la expresión de sentimientos, algo que a veces puede ser difícil en un grupo grande.

3. DEBATE EN MOVIMIENTO

Temática general

Moderar un debate que favorezca la expresión de todos los presentes, de manera participativa y colaborativa.

Objetivos de la dinámica

Objetivo general

Hacer debatir a un grupo sobre un tema, explorando los puntos de tensión, la falta de conocimientos o los prejuicios. Se trata sobre todo de abordar cuestiones complejas, con múltiples respuestas. Esta dinámica favorece la expresión tras el diálogo, y permite que todos participen, reflexionen y modulen su postura.

Objetivos específicos

Una vez concluido el taller, los participantes serán capaces de:

- Expresar sus ideas sobre un tema.
- Adoptar una postura ante una cuestión.
- Tener en cuenta en su reflexión las posturas de los demás.
- Tener una opinión crítica de su propia postura.

Características

Duración

En función del número de cuestiones y del tiempo previsto para el debate para cada una. Una pregunta que dé pie a un debate requerirá al menos quince o veinte minutos. Cuanto más debate generen las distintas cuestiones, más tiempo se necesitará; cuanto más definidas sean, menos se tardará en abordarlas.

Participantes

Como mínimo 8 y como máximo 30. Si hay más, habrá que adaptar la dinámica.

Métodos

Un facilitador pronuncia una serie de afirmaciones y los participantes deben situarse a un lado u otro de la línea trazada en el suelo, en función de si

están de acuerdo o en desacuerdo con la frase. El hecho de moverse por la sala contribuye a crear un ambiente ameno, a que se expresen todos los participantes y a que las intervenciones sean variadas, desde las más serias a las más humorísticas.

Recursos humanos

Un facilitador y, si es necesario, otro para tomar notas.

Organización de la sala

Debe haber un espacio libre lo suficientemente grande para que todos los participantes puedan estar de pie y moverse de un lado a otro.

Se traza una línea en el suelo (por ejemplo con cinta adhesiva para pintar) para delimitar dos espacios: uno para los que están de acuerdo y otro para los que están en desacuerdo. Se colocan dos carteles para identificar los dos espacios.

Material

- Un rollo de cinta adhesiva para pintar.
- Dos pancartas, una que diga «De acuerdo» y otra «En desacuerdo».
- Una lista de afirmaciones sobre el tema que se quiera tratar. El objetivo es que estas afirmaciones generen debate.

Por ejemplo: «los hombres y las mujeres son iguales», «la solidaridad es dar a quien no tiene», «el futuro de Emaús son los jóvenes»...

Desarrollo del taller

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
5 min.	<p>Presentación</p> <p>El facilitador presenta la dinámica y las reglas del «juego»: se trata de una dinámica lúdica, en la que cada cual tiene que posicionarse ante unas afirmaciones. Lo importante no es llevar razón o no, sino entender los distintos puntos de visto y debatir sobre ellos.</p>	Explicar cómo se organiza la sala y las distintas fases del juego.
2 min.	<p>Lectura de la primera afirmación</p> <p>Los participantes se colocan en el centro de la sala y el facilitador lee en voz alta la primera afirmación.</p>	Las afirmaciones deben ser muy precisas y el facilitador debe pronunciarlas con mucha claridad y sin hacer ningún comentario.
1 min.	<p>Posicionamiento</p> <p>Los participantes se sitúan en la sala en función de si están de acuerdo o en desacuerdo, más o menos alejados de la línea según el grado de acuerdo o de desacuerdo.</p> <p>Quienes tengan dudas pueden quedarse cerca de la línea y luego moverse en función de los argumentos que se den desde un lado y otro.</p>	
2 min.	<p>Consulta entre los grupos</p> <p>Cada grupo, a un lado y otro de la línea, dispone de dos minutos para ponerse de acuerdo en los argumentos que va a utilizar para defender su postura.</p>	Es muy importante que el facilitador controle el tiempo.
5 min.	<p>Intercambio de argumentos</p> <p>El facilitador da la palabra a cada grupo. Cada uno expone sus argumentos, sin responder necesariamente a los del otro grupo. A partir de ahí puede surgir un diálogo, en función de las posturas que se expresen y las aclaraciones o precisiones que se hagan.</p>	El facilitador, u otra persona, que puede ser un observador externo, va tomando notas en una pizarra.
15 min.	<p>Debate</p> <p>El facilitador se encarga de moderar el debate, reformulando y sintetizando los argumentos y evitando que los participantes hablen entre sí directamente. Los indecisos acaban por unirse a un grupo.</p>	El facilitador debe permanecer neutral y nunca debe hacer suyos los argumentos que reformula para fomentar el debate.
Entre 15 y 20 min. por afirmación	<p>Lectura de las siguientes afirmaciones</p> <p>El facilitador lee una nueva afirmación y los participantes se vuelven a colocar en un lado u otro. Se siguen las mismas fases de antes y así sucesivamente con las siguientes afirmaciones.</p>	Procurar respetar un tiempo máximo para cada afirmación para no monopolizar la dinámica con un solo tema.
10 min.	<p>Síntesis de los debates</p> <p>Al final del debate, el facilitador hace una pequeña síntesis de lo que se ha anotado en la pizarra e invita a los participantes a profundizar en el tema, por ejemplo aconsejando documentos u otros recursos.</p>	

4. PHILIPPS 6/6

Temática general

Es una técnica de dinamización inventada por J. Donald Phillips, que sirve para recopilar el trabajo de seis grupos de seis personas en seis minutos. Esta técnica es una de las mejores para consultar a un grupo, ya que permite suscitar preguntas y planteárselas al grupo en un tiempo limitado.

Objetivos de la dinámica

Objetivo general

Suscitar preguntas en un grupo de tamaño medio, con objeto de:

- Iniciar un debate.
- Hacer participar a los asistentes después de la intervención de un experto.
- Plantear rápidamente seis aspectos divergentes o complementarios sobre un tema determinado.

Características

Duración

La dinámica en sí es rápida (unos quince minutos), pero hay que añadir la introducción y la exposición de la temática (puede tratarse de una ponencia) y el posterior debate o turno de preguntas y respuestas.

Participantes

Al menos una veintena y hasta un máximo de sesenta. En caso de que haya más, habría que adaptar la dinámica, por ejemplo, haciendo más grupos.

Organización de la sala

Repartir a los participantes por grupos de seis dentro de la sala y asegurarse de que cada grupo pueda debatir fácilmente.

Material

- Material para escribir para cada grupo.
- Una pizarra de papel.

Desarrollo del taller

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
	<i>Esta dinámica puede utilizarse con distintos objetivos: resolver un problema, iniciar un debate, hacer preguntas a un ponente, generar una reflexión, etc.</i>	
5 min.	Introducción El facilitador introduce la sesión y explica cómo funciona la dinámica.	Las indicaciones aparecen más abajo.
5-20 min. como máximo	Exposición de la temática El facilitador anota en la pizarra y expone la problemática o la temática que se va a abordar, o bien presenta la ponencia y al ponente. Se desarrolla la problemática o la temática o el ponente hace su ponencia.	
3 min	Organización de los grupos Se hacen grupos de seis personas, por sorteo, por afinidad o aleatoriamente, y se colocan de forma que pueden debatir tranquilamente. En función del contexto, se indica el encargo para los grupos de trabajo: pregunta, reflexión, opinión, solución, etc.	Los grupos se pueden organizar al principio de la sesión. Por ejemplo, cada participante puede tomar una pegatina de color al entrar en la sala.
6 min	Trabajo en grupo Los grupos eligen a un moderador y a un portavoz y deliberan sobre el tema indicado durante seis minutos. El moderador de cada grupo procura que intervengan todos los participantes y se respeten los turnos de palabra. El portavoz apunta las ideas de todos y hace una síntesis. Esta síntesis puede ser una opinión o una pregunta para el grupo o para el ponente.	El facilitador puede ir pasando por los grupos para comprobar que están trabajando bien. También tiene que vigilar el tiempo, que debe ser exactamente de seis minutos.
6 min. para la puesta en común + intervención del facilitador o el ponente	Puesta en común Cada portavoz presenta la síntesis del debate de su grupo de la forma indicada (pregunta, opinión, solución, etc.). Atención: cada portavoz tendrá un minuto como máximo. A continuación interviene el facilitador o el ponente para tratar lo que se ha dicho y responder. En caso de haya un ponente, se podría hacer un segundo turno de preguntas, si hay tiempo. Variante: los portavoces se sientan en torno a una mesa, delante de los demás participantes (que no pueden intervenir), exponen brevemente la idea principal y mantienen un pequeño debate, con el facilitador como moderador.	El facilitador tiene que procurar que esta fase esté bien organizada para que puedan intervenir todos los portavoces. Los demás participantes no pueden intervenir.

Indicaciones para los grupos en la dinámica Phillips 6/6

1. Se forman seis grupos de seis personas (puede haber más grupos si hay más participantes).
2. Cada grupo elige a un portavoz para que tome notas.
3. Se elige también a un moderador para que lleve los turnos de palabra.
4. Tenemos seis minutos para intercambiar ideas, procurando que todos podamos intervenir.
5. Al final, el portavoz hará una síntesis del debate y formulará la pregunta o la reflexión que se presentará a la plenaria.

Bibliografía

Fuentes

- CCFD-Terre Solidaire, *Dynamique du photo-langage inspirée de « Comment faire un photo-Langage »*, Dossier éducateurs 2004/2005
- La dinámica del debate en movimiento está inspirada en Matières Prises, *Le débat de position*
- La dinámica Phillips 6/6 está inspirada en una ficha técnica de Académie de Lille, Ressources pédagogiques

Recursos

Español

- ¿Cómo animar a un grupo? Técnicas grupales, Maria Jose Aguilar Idañez, CCS, 2003
- [Dinámicas de grupo, Consejería de Educación, Gobierno de Canarias, 2011](#)
- Técnicas participativas para la educación popular. [Manual I](#) y [Manual II](#), CIDE, Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación

Francés

- [Education populaire: manuel de techniques participative, Quinoa, juin 2011](#)
- [Guide méthodologique du travail en commun, IAAT, 2005](#)
- [Catalogue des outils et techniques d'animation participative, Cheikh SOW, Mehdi HAZGUI, 2011](#)

Inglés

- [Manual for trainers and facilitators in participatory group events, Unicef Bangladesh, 1993](#)
- [USPTO Facilitator's tool kit](#)
- [Continuous Improvement: Specific Técnicas, by Managing innovation](#)



Taller de formación 3 TÉCNICAS DE DINAMIZACIÓN AVANZADAS



Tema

Conocer y aprender a utilizar una serie de técnicas de dinamización o facilitación:

- Técnicas de introducción: para romper el hielo y para presentarse.
- Técnica de creatividad: los seis sombreros.
- Técnica de debate: la bola de nieve.
- Técnica de colaboración: el Café Mundial (o World Café).
- Técnicas de evaluación: las dianas, la pared parlante y el árbol de Ostende.

Objetivos

Objetivo general

Dominar un conjunto de técnicas para alcanzar unos objetivos de dinamización variados.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- sabrán explicar los objetivos y el procedimiento de cada técnica;
- podrán proponer y utilizar estas técnicas en un contexto de formación o dinamización de un grupo de Emaús.

Características

Duración

Al menos dos horas y media para ver todas las técnicas, y hasta tres horas si incluimos las variantes.

Participantes

De 5 a 20.

 **Métodos**

Los métodos que se presentan proceden de la tradición de la educación popular y de las técnicas de trabajo en grupo.

Se trata de experimentar la mayor parte de las técnicas de dinamización (al menos las primeras fases de cada dinámica) y posteriormente comentarlas y destacar las claves necesarias para que funcionen bien.

 **Documentos pedagógicos**

Una descripción de cada técnica, que se entregará al final a cada participante.

También se pueden consultar manuales de técnicas participativas.

 **Recursos humanos**

Un facilitador que domine las técnicas que se presentan; si es posible, dos, para alternar la presentación de las distintas técnicas.

 **Material**

- Una pizarra de papel y rotuladores.
- El material necesario para cada técnica que se vaya a utilizar en el taller.

Desarrollo del taller

Duración: 5 min **Presentación del taller y de sus objetivos**

Duración: De 15 à 30 min. **Presentación de los participantes**

Contenido: Utilizar una de las dinámicas de presentación que se describen en este documento.

Duración: 15 min. **Técnicas de presentación**

Contenido: El facilitador explica las otras técnicas de presentación y luego pregunta a los participantes si conocen otras, y les pide que las expliquen.

Indicaciones para el

facilitador:

Procurar que las explicaciones no sean demasiado detalladas; basta con que se entienda en qué consiste cada técnica, nada más.

*Referencia a los contenidos:
Técnicas I*

Los seis sombreros: técnicas de creatividad

Duración: 15 min.

Contenido:

Practicar la técnica de los seis sombreros con esta problemática: organizar una jornada de puertas abiertas en un grupo de Emaús.

Dedicar dos o tres minutos a cada sombrero, teniendo en cuenta que el objetivo es simplemente probar la dinámica.

Indicaciones para el

facilitador:

El facilitador lleva el sombrero azul.

*Referencia a los contenidos:
Técnicas II*

Muy importante: cronometrar bien las fases de cada sombrero.

Duración: 10 min.

Contenido:

Análisis de la dinámica de los seis sombreros

Analizar el resultado con todos los participantes y destacar los elementos que hacen que funcione bien esta dinámica (la claridad de las indicaciones, que se entienda bien qué representa cada sombrero, la buena dirección del facilitador...).

Duración: 15 min.

Contenido:

Debate bola de nieve

Para experimentar en profundidad esta forma de debate, probar las primeras fases del debate reduciendo un poco los tiempos:

- Elegir la problemática que se va a debatir.
- Grupos de dos durante cinco minutos.
- Grupos de cuatro durante seis minutos.
- Puesta en común.

*Referencia a los contenidos:
Técnicas III*

Duración: 10 min. Análisis del debate bola de nieve

Contenido: Se debate en plenaria sobre la utilidad de esta dinámica y sobre los requisitos para que funcione (grupo grande, permite profundizar una problemática, que se expresen todos...).

No obstante, hay que tener en cuenta que esta técnica no servirá necesariamente para resolver las divergencias que puedan existir, pero permitirá detectar los puntos de acuerdo y de desacuerdo sin entrar en confrontación.

Duración: 10 min. Café Mundial

Contenido: Se presenta la técnica y se debate con los participantes sobre su utilidad.

*Referencia a los contenidos:
Técnica IV*

Se presentan los recursos en los que se detalla esta dinámica.

Duración: 20 min. Evaluación

Contenido: Se propone a los participantes evaluar el taller con dos enfoques y dos métodos diferentes:

- Evaluar sus propios avances a la hora de dominar nuevas técnicas de dinamización, con el árbol de Ostende.
- Evaluar el taller con la técnica de las dianas (qué hemos aprendido, métodos, participación, organización, etc.).

*Referencia a los contenidos:
Técnica V*

Duración: 10 min. Análisis de las evaluaciones

Contenido: Analizar con los participantes los resultados que arrojan estos dos métodos, presentar la técnica de la pared parlante y, por último, preguntarles si conocen otras técnicas, para que las compartan con los demás.

Indicaciones para el facilitador:

Atención: centrarse en analizar las propias técnicas de evaluación, sin entrar a evaluar detalladamente el taller por el momento (aunque más adelante se retomarán los resultados).

Duración: 10 min.

Conclusión

Contenido:

Tras haber conocido y experimentado estas técnicas, pedir a los participantes que indiquen algunas reglas y consejos que podríamos aplicar para utilizarlas bien.

Apuntar las ideas en una pizarra o en tarjetas adhesivas y recapitular, basándose en las claves para el éxito que aparecen a continuación.

Indicaciones para el

facilitador:

Para recapitular, ilustrar las distintas claves con ejemplos de lo que se ha experimentado durante el taller.

Referencia a los contenidos:
Véase a continuación.

Claves para el éxito de una dinámica

Problemática clara y concisa

Es necesario preparar con antelación tanto la definición de la problemática (un problema que analizar, una solución que buscar, una pregunta que contestar...) como su formulación. Una vez formulada, conviene intentar responder uno mismo a la problemática, para ver si funciona bien.

Una cuestión estimulante resulta sencilla y clara, fomenta la reflexión, genera energía y abre nuevas posibilidades.

Indicaciones precisas

Con unas indicaciones precisas daremos confianza a los participantes, ya que quedará claro el marco de trabajo y la forma de organización. Al dar las indicaciones, el facilitador debe asegurarse de que todos los participantes las entienden bien.

Materiales sencillos, accesibles y sin jerga técnica

Los dibujos y los esquemas facilitan la comprensión. Podemos utilizar una pizarra de papel para ilustrar las indicaciones y explicaciones. Cuando hagamos una presentación proyectada, procurar que sea muy sencilla y legible, evitando que tenga demasiados colores, imágenes o animaciones.

Una disposición de la sala que favorezca la participación

Este es un elemento clave, porque la organización de la sala influye en el estilo de participación que busquemos. Es preferible estar en círculo, para que haya igualdad entre todos los participantes.

Técnicas adecuadas a los participantes

El tipo de técnicas que utilicemos debe elegirse en función de los participantes: cantidad, edad, cultura... Recordemos que el objetivo es fomentar la participación, pero sin que nadie se sienta incómodo (por ejemplo, con algunas técnicas que requieran un contacto físico).

Descripción de las técnicas

I - TÉCNICAS PARA PRESENTARSE Y PARA ROMPER EL HIELO

Temática general

Técnicas para que los participantes se presenten y para romper el hielo al principio de una sesión de facilitación o dinamización.

1. Las cartas

Objetivos

- Presentarse en un grupo grande.
- Empezar a tejer vínculos entre los participantes.

Tamaño del grupo

Entre 10 y 40 participantes.

Duración

Entre 15 y 30 minutos, según el tamaño del grupo.

Material

Una baraja de cartas.

Desarrollo del taller

1. Se toma una baraja y se sacan varias cartas: el número de participantes dividido por dos (el facilitador puede participar o no, para que haya una cifra par).
2. Se corta en dos cada carta.
3. Se reparte media carta a cada participante.
4. Cada participante busca su otra mitad y se presenta (se pueden dar algunos criterios para la presentación, en función de la temática de la sesión).
5. Se juntan todos los participantes en un círculo y cada uno tiene un minuto (o treinta segundos, según el tamaño del grupo) para presentar a «su otra mitad».

2. El mapa

Objetivos:

- Presentarse ampliamente en un grupo pequeño.
- Crear un ambiente de confianza.

Tamaño del grupo

Entre 5 y 15 personas como máximo.

Duración

En función de la profundidad a la que se quiera llegar, cada participante puede disponer de entre 3 y 15 minutos para presentarse.

Descripción

1. Se dibuja un mapa en el suelo (del país, de la región Emaús, del mundo...).
2. Se pide a los participantes que se coloquen en el lugar donde viven actualmente (o del que vienen).
3. Cada participante se va presentando describiendo su trayectoria personal y moviéndose por el mapa en función de los distintos sitios en los que haya vivido. Fijar el tiempo del que dispone cada participante en función de la profundidad a la que se quiera llegar con la presentación.

Sobre los turnos de palabra

Quando se empieza una ronda de presentaciones o una ronda de intervenciones, las dos primeras personas que hablen van a marcar el tono y el ritmo de las siguientes. Conviene tenerlo en cuenta para ver quiénes podrían ser las primeras personas que intervengan (el propio facilitador, por ejemplo).

3. La cebolla de la diversidad

Objetivos

- Presentarse en un grupo.
- Descubrir los puntos en común.

Tamaño del grupo

Entre 10 y 40 participantes.

Duración

Media hora como máximo.

Documento pedagógico

«La cebolla de la diversidad», ficha 4.1.5, T-kit Aprendizaje intercultural, Consejo de Europa y Ministerio de Educación de España.

Descripción

1. Se pide a los participantes que formen dos círculos, uno interior y otro exterior (para representar las capas de una cebolla), poniéndose de forma que queden cara a cara de dos en dos (una persona del un círculo y otra del otro).
2. Cada pareja tiene que encontrar muy rápido un punto que ambos tengan en común (costumbre, origen, actitud, etc.) y buscar la forma de expresarlo (se les puede dejar escoger el modo de expresión que prefieran o plantear uno distinto cada vez: cantar una canción, hacer mímica, escribir un poema de dos versos, usar un símbolo, un sonido, etc.).
3. A continuación, la capa exterior de la cebolla se mueve hacia la derecha, con lo que se forman nuevas parejas. Cada nueva pareja tiene que encontrar una similitud y expresarla. Podemos dar indicaciones sobre el tipo de similitud, para ir «profundizando» cada vez más en la cebolla: plato favorito, algo que no nos gustaba en la escuela o en la familia, música, comportamientos, ideas políticas, etc.).
4. Las parejas pueden cambiar varias veces, hasta cerrar el círculo (según el tamaño del grupo).
Existe una variación más complicada, que consiste en buscar diferencias con la pareja y expresar sus puntos complementarios (o buscar una expresión o una situación que simbolice estos dos aspectos).

4. Técnicas para romper el hielo o despertar a los participantes

Se trata de pequeños ejercicios muy breves que se pueden realizar al principio o durante una sesión de dinamización para reforzar la cohesión del grupo (a veces se llaman «rompehielos») y despertar la atención de los participantes o hacer que se centren en una cuestión determinada.

Objetivos

- Establecer un determinado ambiente.
- Despertar a los participantes antes o durante una actividad.
- Introducir un tema de forma amena.

Algunos ejemplos

1. En el alambre

Dibujar una raya en el suelo o utilizar algún objeto o lugar que esté en alto (como un banco o un escalón).

Se pide a los participantes que se coloquen en fila india, como si estuvieran sobre una cuerda.

A continuación se les pide que se coloquen por orden alfabético, por edad, por altura, por años de experiencia en Emaús, etc., en función de la temática.

Para ordenarse, los participantes tienen que avanzar o retroceder pero sin salirse de la línea.

2. Contacto visual

Los participantes se ponen de pie y forman un círculo. Cada persona establece contacto visual con otra que esté enfrente, al otro lado del círculo (el número de personas tiene que ser par). Los dos miembros de la pareja cruzan el círculo y se cambian el sitio, manteniendo el contacto visual. El grupo debe asegurarse de que todos los miembros hayan hecho un intercambio. Pueden cambiar de sitio varias parejas a la vez. Se puede empezar a hacer el ejercicio en silencio y luego las parejas pueden saludarse cuando se crucen en el centro del círculo.

3. El director de orquesta

Los jugadores se sientan en un círculo. Un jugador sale de la sala y los demás eligen entre sí a un director de orquesta. El director hace un gesto repetitivo (por ejemplo, se golpea rítmicamente las rodillas) y los demás jugadores deben imitarlo al mismo tiempo. Cuando el director de orquesta cambia de gesto (por ejemplo, empieza a aplaudir), todos los demás jugadores deben hacer lo mismo enseguida.

Se pide que entre al jugador que estaba fuera, se coloca en el centro del círculo y se le pide que observe al grupo para descubrir quién es el director de orquesta. Tiene tres oportunidades (es decir, puede decir tres personas distintas).

Si descubre quién es el director de orquesta o agota sus tres oportunidades sin descubrirlo, se interrumpe el juego y el jugador que estaba en el centro se une al resto del grupo. A continuación sale otro jugador y se elige a un nuevo director de orquesta.

II - LOS SEIS SOMBREROS

Temática general

Cambiar de perspectiva para ver un problema desde otro ángulo, sin entrar en conflicto.

Objetivos de formation

Objetivo general

La técnica de los seis sombreros sirve para tratar decisiones importantes a partir de puntos de vista distintos. Con demasiada frecuencia, a la hora de analizar un problema nos quedamos encerrados en una determinada forma de pensar. Por ejemplo, muchas personas piensan de una forma muy racional, algo que les ayuda a conseguir su objetivo. Sin embargo, a menudo no consiguen analizar un problema desde un punto de vista emocional o intuitivo que les podría ayudar a llegar más rápidamente a soluciones creativas. Por otro lado, esta actitud demasiado racional les lleva a subestimar las reticencias que otros puedan tener y a no ser capaces de establecer un plan de emergencia en caso de que surja una dificultad. Otras personas, sin embargo, son demasiado emotivas y no consiguen analizar las posibles decisiones de forma pausada y racional. La técnica de los seis sombreros nos permite tener en cuenta estos distintos puntos de vista sin entrar en conflicto.

Objetivos específicos

Una vez concluido el taller, los participantes serán capaces de:

- Salir de sus esquemas de reflexión habituales.
- Reconocer las distintas formas de enfocar un problema y utilizarlas, evitando las confrontaciones.

Características

Duración

Entre 15 y 30 minutos.

Público

De 6 a 30 personas, con cualquier tipo de público.

Recursos humanos

Un facilitador.

Métodos

Antes de empezar:

1. Preparar un cuadro de tres columnas (según el modelo siguiente).
2. En la primera columna, indicar los distintos sombreros. Cada sombrero representa un estilo de reflexión distinto:

Sombrero blanco: es el sombrero de los racionales. Cuando nos ponemos este sombrero nos centramos en los datos disponibles, consideramos la información de la que disponemos y vemos lo que podemos sacar de ella. Vemos qué lagunas tenemos en nuestros conocimientos para intentar cubrirlas o tenerlas en cuenta. En general, al ponernos este sombrero, analizamos las tendencias del pasado y las extrapolamos a partir de los datos registrados.

Sombrero rojo: es el sombrero emotivo. Al ponernos el sombrero rojo, consideramos los problemas utilizando la intuición, las emociones o las reacciones instintivas. Asimismo, intentamos prever cómo reaccionarán al problema los demás en el plano emocional.







Sombrero negro: es el sombrero de los pesimistas. Buscamos todos los aspectos negativos de la decisión; la estudiamos con precaución y a la defensiva. Intentamos ver por qué no va a funcionar. De esta forma podemos ver los puntos débiles y eliminarlos o preparar un plan B para limitar las consecuencias. Este enfoque ayuda a hacer planes más sólidos y más resistentes a los imprevistos, y a determinar los riesgos antes de lanzarse a la aventura. Las personas que utilizan solo un enfoque positivo

a menudo no están lo suficientemente preparadas para afrontar las dificultades no previstas.

Sombrero amarillo: es el sombrero de los optimistas. Al ponernos este sombrero debemos esforzarnos por pensar de forma positiva, considerando todos los beneficios de la decisión y su valor. El sombrero amarillo ayuda a seguir adelante y a perseverar cuando todo parece deprimente y difícil.

Sombrero verde: es el sombrero creativo. Al ponernos este sombrero, debemos pensar en soluciones creativas, dejar volar la imaginación sin criticar de antemano las ideas planteadas.

Sombrero azul: es el sombrero del controlador. En una reunión en la que participan varias personas, lleva el sombrero azul la persona que preside la sesión. El sombrero azul da derecho a controlar el proceso y a pedir un cambio de sombrero. Así, cuando el debate no llega a ningún lado, el controlador pide ponerse el sombrero verde para ser más creativos; cuando se echan por tierra las ideas de los demás, pide ponerse el sombrero amarillo, etc.

Sombrero	Puntos en los que se centra	Ideas
Blanco 	Datos disponibles Tendencias del pasado Lagunas en la información	
Rojo 	Intuición Reacciones instintivas Emociones	
Negro 	Punto de vista pesimista Qué podría no funcionar	
Amarillo 	Punto de vista optimista	
Verde 	Creatividad Otras formas de hacer las cosas	
Azul 	Control del proceso	

- 3. En la segunda columna, recordar los puntos en los que se centra cada sombrero.
- 4. En la tercera columna, dejar un espacio en blanco para apuntar las ideas que surjan.

 **Documentos pedagógicos**

- [Técnicas de prise de décision, Indaba Network](#)
- [Seis Sombreros para pensar, KS Toolkit](#)
- [Edward de Bono's 6 Thinking Hats](#)

 **Material**

- Una pizarra blanca grande.
- Rotuladores.
- Seis sombreros de colores (blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul).

Desarrollo

Duración	Duración acumulada	FASES	
		Contenido	Indicaciones para el facilitador
3min	3 min	Presentación de la técnica y sus objetivos Se presenta la problemática: un proyecto que hay que completar, una solución que encontrar, un problema que analizar...	La formulación de la problemática debe quedar muy clara. Conviene escribirla en una frase en la pizarra.
5 min. por sombrero	15 / 30 min	Ronda de sombreros El facilitador se pone el sombrero azul y modera el debate. Para empezar, pide a los participantes que se pongan el sombrero blanco (u otro) y estudien el problema desde un punto de vista racional. El facilitador va anotando en la tercera columna las ideas que planteen los participantes. Una vez que se ha debatido lo suficiente, el facilitador propone un cambio de sombreros, velando por que los participantes respeten las reglas de cada sombrero.	

Contenido y contexto

Cuestiones que podemos plantearnos según el tipo de problemática:

Para recabar las primeras ideas de un proyecto:

- Azul: ¿en qué debemos pensar?
- Blanco: ¿qué sabemos de la situación?
- Verde: ¿qué ideas tenemos?

Para una evaluación:

- Amarillo: ¿cuáles son los puntos positivos?
- Azul: ¿cómo podemos resumir los puntos fuertes?
- Negro: ¿cuáles son los riesgos y las dificultades?

Para mejorar una idea o un proyecto:

- Verde: ¿cómo podemos superar los puntos débiles?

Para una explicación:

- Blanco: ¿cuáles son las consecuencias?
- Verde: ¿cuáles son las posibles explicaciones?

Para definir una actividad:

- Rojo: ¿qué queremos hacer?
- Negro: ¿qué dificultades plantea el hecho de hacerlo?

Para expresar sensaciones o emociones:

- Rojo: ¿cómo nos sentimos?
- Blanco: ¿qué sabemos de la situación?
- Verde: ¿qué alternativas tenemos?
- Azul: ¿qué podemos concluir?

Para definir las precauciones que debemos tomar en una situación determinada:

- Blanco: ¿qué sabemos de la situación?
- Negro: ¿cuáles son los riesgos y las dificultades?

Para determinar las oportunidades:

- Blanco: ¿qué sabemos de la situación?
- Amarillo: ¿cuáles son los puntos positivos?

Para estudiar las posibilidades de un proyecto o una situación:

- Verde: ¿qué posibilidades tenemos?
- Azul: ¿cómo podemos resumir las distintas opciones?
- Amarillo: ¿funcionarán?
- Negro: ¿cuáles son sus puntos débiles?

Para escoger una opción:

- Amarillo: ¿cuáles son los puntos fuertes?
- Negro: ¿cuáles son los puntos débiles?
- Rojo: ¿cómo nos sentimos en relación con cada opción?

III - EL DEBATE BOLA DE NIEVE

Temática general

La bola de nieve es el nombre de una dinámica de «maduración colectiva» que permite debatir en profundidad o elaborar una propuesta colectiva.

Objetivo

Elaborar una reflexión común que sea fruto del conjunto de las reflexiones individuales.

Características

Duración

Entre una hora y hora y media en función del número total de participantes.

Público

Un grupo numeroso, de al menos 16 personas.

Recursos humanos

Un moderador (que puede participar también).

Método

Se debate sobre una misma problemática, primero en parejas y luego, progresivamente, en grupos cada vez más grandes. Al final, se obtienen unas síntesis de los debates, sin tener por qué llegar a un consenso, ya que la dinámica no sirve para resolver las divergencias existentes sino para detectar los puntos de convergencia y los puntos de desacuerdo sin entrar en confrontación directa.

Duración	Duración acumulada	FASES	
		Contenido	Indicaciones para el facilitador
5 min.	5 min.	<p>Presentación de la técnica de debate y de sus objetivos</p> <p>Exponer la problemática sobre la que se va a debatir.</p> <p>Explicar cómo se van a formar los grupos en función del número de participantes (adaptar el modelo inicial, que requiere un número total de participantes múltiplo de 8, lo cual no siempre es posible...).</p>	Exponer la problemática con claridad y, si es posible, escribirla en una pizarra o proyectarla.
10 min.	15 min.	<p>Debate entre dos</p> <p>El grupo inicial se divide por parejas. Cada pareja debate sobre la problemática planteada durante unos diez minutos.</p>	
15 min.	30 min.	<p>Debate entre cuatro</p> <p>Cada pareja se une con otra y este nuevo grupo de cuatro personas debate durante unos quince minutos.</p>	Para no perder tiempo, conviene asegurarse de que cada grupo sabe con quién va a unirse.
20 min.	50 min.	<p>Debate entre ocho</p> <p>Cada grupo de cuatro personas se une con otro y este nuevo grupo de ocho personas debate durante veinte minutos.</p>	
15 à 30 min.	1h05 a 1h20	<p>Debate final</p> <p>Al final de estos tres debates, se vuelve a la plenaria y cada grupo de ocho pone en común el resultado de sus debates (dos o tres minutos por grupo).</p> <p>El facilitador dedica cinco minutos a hacer una síntesis, recogiendo los puntos más destacados, los puntos en común y las divergencias.</p>	Atención: no hay que buscar llegar a un consenso, no es el objetivo.

IV - EL CAFÉ MUNDIAL

Temática general

El Café Mundial (o World Café) es un proceso creativo destinado a facilitar el diálogo constructivo y el intercambio de conocimientos e ideas. Este proceso reproduce el ambiente de una cafetería en la que los participantes debaten sobre un tema en pequeños grupos, sentados cada uno en torno a una mesa.

Objetivos de la dinámica

Objetivo general

El Café Mundial permite llevar a cabo una reflexión realmente profunda dentro de un grupo grande, sobre prácticamente cualquier tema, dejando que cada participante pueda expresarse con total libertad.

Objetivos específicos

- Centrar la atención de los participantes en un tema determinado.
- Producir una gran cantidad de ideas.
- Demostrar a los participantes que sus conocimientos y sus experiencias son valorados.

Características

Duración

Como mínimo entre 3 y 4 horas.

Público

Como mínimo 20 personas.

Métodos

Se plantea una cuestión y los participantes debaten en pequeños grupos sentados cada uno en torno a una mesa, colocadas unas al lado de otras. Los participantes van cambiando de mesa a intervalos regulares, excepto un anfitrión que se queda en la mesa para resumir la conversación anterior a los recién llegados. De esa forma, cada conversación se va nutriendo con las ideas de las conversaciones anteriores. Al final del proceso, se resumen las principales ideas en una asamblea plenaria, donde se debate qué se puede hacer con ellas.

Importante

Formular bien la cuestión

Como es lógico, al igual que en cualquier forma de debate organizado, el dinamismo del Café Mundial depende del interés que tenga la cuestión inicial, y de que esté bien formulada: que sea comprensible para todos, que de pie a la reflexión y que incite a los participantes a tomar postura y a argumentar. Asimismo, puede ser útil ponerle nombre al Café Mundial que vayamos a organizar, para que desde el principio quede bien claro su principal objetivo.

Recursos humanos

Uno o varios facilitadores, que se encargarán de indicar las reglas del debate, administrar los distintos intervalos de tiempo y distribuir la palabra de forma equilibrada.

Documentos pedagógicos

- [Le World café, Méthodes participatives, guide pour l'animateur, Fondation Roi Beaudoin, 2006](#)
- [The World Café, participatory methods toolkit, A practitioner's manual, Roi Beaudoin Foundation, 2006](#)
- [El Café Mundial](#)

Material

- Una sala grande (o varias salas).
- Mesas y sillas para que todos los participantes se puedan sentar en pequeños grupos.
- Bolígrafos y lápices.
- Una pizarra y rotuladores para la plenaria final.

Organización del espacio

Para reproducir el ambiente de una cafetería lo mejor posible, lo ideal es disponer de varias mesas redondas, en las que puedan sentarse unas cuatro o cinco personas, y colocarlas unas junto a otras. Podemos dejar papel y lápices en cada mesa, para que espontáneamente los participantes tiendan a anotar sus ideas, hacer esquemas y, en definitiva, concretar lo que les pase por la cabeza.

Desarrollo del taller

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
5 min.	<p>Bienvenida Se recibe a los participantes y se les reparte en pequeños grupos de cuatro o cinco personas, que se sientan en torno a las mesas de debate.</p>	
10 min.	<p>Presentación del funcionamiento del Café Mundial y de la temática o problemática que se va a trabajar Se presentan las reglas del debate, los tiempos y el material disponible. Debemos destacar que todos tienen derecho a hablar y a ser escuchados, que se puede escribir, hacer esquemas y anotar las ideas y que es importante estar dispuestos a dejarse influir por las intervenciones de los demás.</p> <p>Si se han elegido con antelación o forman parte del equipo de facilitadores, se presenta a los responsables de mesa y se explica su función y el hecho de que ellos no cambiarán de mesa. Si no, esperamos al final de la primera ronda de conversaciones para pedir que en cada mesa se ofrezca alguien como responsable.</p>	Puede ser conveniente mostrar estas indicaciones en la pared, o proyectarlas.
De 15 a 30 min. por ronda	<p>Rondas de conversación Cada ronda no debe durar más de media hora. Cada vez que cambian de mesa, los «viajeros» (los participantes que no son responsables de mesa) deben integrar a la nueva conversación las principales reflexiones, ideas y temas que les haya indicado el responsable sobre la conversación anterior.</p>	
De 20 a 30 min.	<p>Puesta en común Después de varias rondas de conversación, se hace una puesta en común de las principales ideas de las distintas mesas. En esta asamblea plenaria surgirán ideas colectivas, posibles actividades concretas, modelos de reflexión, etc.</p>	Se trata de poner en común las cuestiones más profundas, las ideas más destacadas y la síntesis de las reflexiones de cada mesa.

Variante para explorar una temática

También se puede utilizar la técnica del Café Mundial para otro objetivo: en lugar de debatir sobre una cuestión, esta dinámica puede servir para analizar en profundidad una temática o una realidad (por ejemplo, la precariedad juvenil). En este caso, únicamente se expone cuál va a ser la temática y en cada mesa se colocan diferentes recursos pedagógicos para ir descubriendo cada vez un aspecto distinto. La clave está en variar los recursos (un artículo, un dibujo, un vídeo, un cómic, una viñeta humorística, una entrevista...) y variar también los enfoques de la temática (análisis, ironía, vivencias, opiniones...). En cada mesa, el grupo enriquece su debate con lo que le

aportan los distintos recursos. De esta forma, podemos analizar una cuestión de manera exhaustiva pero lúdica, y puede ser más enriquecedor que una larga ponencia.

V - TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Temática general

Técnicas para evaluar de forma colectiva los resultados de un taller, un acto, un proyecto, etc.

1. Les cibles



Objetivo

- Evaluar una actividad o un proyecto en sus distintas dimensiones.



Tamaño del grupo

Hasta una treintena de participantes.



Duración

Entre 15 y 30 minutos, según el tamaño del grupo.



Material

- Unas dianas dibujadas en hojas grandes (por ejemplo, en una pizarra de papel).
- Rotuladores para todos los participantes.

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
5 min.	<p>1. Presentación y definición Presentar la técnica y el objetivo y definir el objeto principal que se va a evaluar (un taller, un proyecto, una reunión...).</p>	Definir con antelación.
Con antelación o 10 min.	<p>2. Elementos que se van a evaluar Definir los distintos elementos o dimensiones del principal objeto de la evaluación (por ejemplo, en el caso de un taller, lo que se ha aprendido, los métodos utilizados, la organización...).</p>	Definir con antelación, aunque también se puede hacer con los participantes para que la evaluación sea aún más interactiva.
Con antelación	<p>3. Dibujar las dianas Para cada uno de los elementos que se hayan definido, dibujar en una hoja grande una diana con cinco niveles: desde el nivel 5, el más alto, que estará en el centro de la diana, hasta el nivel 0, el más bajo, que estará fuera de la diana. Escribir el título del elemento que se va a evaluar, en grande, encima de su diana.</p>	Las dianas también hay que dibujarlas con antelación.
5 min.	<p>4. Colocar las dianas y las hojas con comentarios Colocar las dianas con su título espaciadas a lo largo de toda la sala. Al lado de cada diana, colocar una hoja en blanco con el título «Comentarios» (y escribir también el título del elemento que se va a evaluar, para facilitar la toma de notas después del taller).</p> <p>Presentar a los participantes cada elemento y asegurarse de que todos tienen claro lo que se va a evaluar. Explicar también el sistema de puntuación de las dianas.</p>	También es posible colocar las dianas en la sala con antelación, pero sin que se vean hasta el último momento.
15 a 20 minutos	<p>5. Evaluación personal Pedir a los participantes que evalúen los distintos elementos marcando una cruz en el lugar correspondiente de la diana: desde el 0 para indicar «Muy mal» (una cruz fuera de la diana) hasta el 5 para «Excelente» (en el centro de la diana). Se les propone también que escriban un comentario en la hoja que hay al lado de la diana para explicar o completar su evaluación. Al explicar el método a los participantes se les puede mostrar visualmente cómo debe quedar la evaluación.</p>	
15 a 20 minutos	<p>6. Evaluación colectiva Una vez que todos los participantes han marcado su evaluación en todas las dianas, se vuelve a la plenaria y el facilitador presenta uno por uno los resultados de la evaluación de cada elemento, tanto las dianas como los comentarios. Se puede comentar algo más con los participantes para destacar los puntos fuertes y débiles y abordar otros aspectos de la formación.</p>	
Más adelante	<p>7. Tratamiento y publicación de las evaluaciones Se pueden calcular medias con las puntuaciones de cada diana. La evaluación final se presenta o se envía a todos los participantes.</p>	

2. La pared parlante

Objetivo

- Evaluar una actividad, un proyecto, un taller, etc.
- Recopilar los comentarios de los participantes sobre el objeto evaluado.

Tamaño del grupo

Hasta una treintena de participantes.

Duración

Entre 15 y 30 minutos, según el tamaño del grupo.

Material

- Hojas grandes (por ejemplo, una pizarra de papel).
- Rotuladores para todos los participantes.

Descripción

Antes de empezar, el facilitador coloca en la pared varias hojas grandes en blanco.

Este ejercicio debe realizarse de forma que todos los comentarios de los participantes sean públicos y se puedan leer y completar de manera interactiva. Las hojas se colocan en las paredes de la sala de forma que todo el mundo pueda leerlas.

Cada hoja lleva por título el principio de una frase, por ejemplo: «Creo que en este taller me falta...». Cada participante dispone de un rotulador y va dando la vuelta a la sala para escribir sus propios comentarios en cada hoja. También se puede hacer este ejercicio repartiendo a los participantes tarjetas adhesivas (tipo post-it) y bolígrafos para que vayan luego a colocar sus tarjetas en la hoja correspondiente. Es conveniente que cada participante lea los comentarios de los demás.

3. El árbol de Ostende

Objetivos

- Evaluar las impresiones de los participantes ante un proceso, un aprendizaje, un proyecto, etc.
- Visualizar un cambio en la postura o la percepción de los participantes.

Esta herramienta es una autoevaluación, por lo que no puede servir para evaluar un objeto ajeno a los participantes.

Tamaño del grupo

Hasta una veintena de participantes.

Duración

Entre 15 y 30 minutos, según el tamaño del grupo.

Material

- La imagen del árbol de Ostende (se puede reproducir en grande o proyectar).

Desarrollo del taller

- **Variante para evaluar una sensación puntual**

Con este ejercicio se van a expresar sentimientos personales, por lo que conviene realizarlo con personas que ya tengan confianza (por ejemplo, después de haber trabajado juntas varios días).

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
10 min.	1. Pedir a cada participante que piense qué personaje del árbol representa mejor su sensación actual (precisar con respecto a qué: la formación, un proyecto, el grupo...).	
De 15 a 20 min., en función del número de participantes	2. Pedir a cada participante que coloque una tarjeta adhesiva con su nombre junto al personaje con el que se identifica, en la imagen del árbol representada en grande.	El facilitador debe velar por que se respeten los sentimientos de todos los participantes y evitar que se hagan comentarios intempestivos.

Desarrollo del taller

- **Variante para evaluar un cambio**

El proceso es el mismo, pero se desarrolla en tres fases:

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
Entre 15 y 20 min. para un ejercicio al principio de la sesión	1. Cada participante se plantea qué personaje representa mejor su situación inicial. Hacer esto al principio de la sesión para volver a planteárselo al final, o pedir a los participantes que se acuerden de cómo se sentían al principio.	
De 15 a 20 min., en función del número de participantes	2. Cada participante se plantea qué personaje representa mejor su situación al final de la sesión.	El facilitador debe velar por que se respeten los sentimientos de todos los participantes y evitar que se hagan comentarios intempestivos.
De 15 a 20 min., en función del número de participantes	3. A continuación, cada participante comenta cómo ha ido evolucionando y cómo se siente ahora.	

Variante para un diagnóstico inicial

También se puede utilizar el árbol de Ostende para preguntar a los participantes cómo se sienten ante un evento, un proceso que se va a desarrollar, etc.

El árbol de Ostende



Bibliografía

Fuentes

- 18 techniques de débat, Matières prises
- Débattre autrement, Guide pratique Animafac, 2012
- Dinámicas de grupo, Gobierno de Canarias

Recursos

Español

- [El Café Mundial, Knowledge Sharing Tool Kit \(web\), UN agencies](#)
- [Cien formas de animar grupos: juegos para usar en talleres, reuniones y la comunidad, Alianza, 2007](#)
- [Romper el hielo, KS Methods, Knowledge Sharing Tool Kit \(web\), Agencias de Naciones Unidas](#)

Francés

- [Education populaire: manuel de techniques participative, Quinoa, juin 2011](#)
- [Débattre autrement, Guide pratique Animafac, 2012](#)
- [Le World café, Méthodos participatives, guide pour l'animateur, Fondation Roi Beaudoin, 2006](#)

Inglés

- [KS Methods, Knowledge Sharing Tool Kit \(web\), UN agencies](#)
- [Manual for trainers and facilitators in participatory group events, Unicef Bangladesh, 1993](#)
- [Icebreakers, KS Methods, Knowledge Sharing Tool Kit \(web\), UN agencies](#)
- [The World Café, Participatory methods toolkit, a practitioner's manual, Roi Beaudoin Foundation, 2006](#)





Taller de formación 4 TÉCNICAS PARTICIPATIVAS Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO



Tema

En este taller conoceremos técnicas para facilitar la participación de todos los miembros de un grupo y para contar con la opinión de todos en un debate, un proyecto colectivo o una decisión. Las técnicas participativas y las técnicas de toma de decisiones en grupo contribuyen a que el grupo haga suyos los temas en cuestión.

Objetivos

Objetivo general

Conocer las dinámicas que contribuyen a integrar a los participantes en procesos de debate y toma de decisiones.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes podrán:

- valorar la utilidad y los objetivos de las técnicas participativas;
- utilizar técnicas de toma de decisiones en grupo;
- explicar cómo llegar a una decisión por consenso.

Características

Duración

Entre 1 h 15' y 1 h 30' para el taller y media hora más si se quiere practicar la técnica del consenso.

 **Participantes**

Entre seis y una veintena. Si es posible, que ya hayan participado en la coordinación de procesos de grupo

 **Métodos**

Breve presentación de distintas técnicas participativas y experimentación de técnicas de toma de decisiones.

 **Documentos pedagógicos**

Ejemplares (en papel o en formato electrónico) de los recursos que se citan al final del documento, para su consulta durante el taller.

 **Recursos humanos**

Un facilitador.

 **Material**

- Una pizarra de papel.
- Rotuladores.
- Un juego de cuatro tarjetas de colores por cada participante, para la técnica del consenso (opcional).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Contenido:

Preguntar a los participantes si ya han recurrido o han participado en procesos participativos. Ir escribiendo en una pizarra de papel las técnicas que se mencionen, pero sin comentarlas.

Indicaciones para el

facilitador:

Entre las técnicas que vayan mencionando los participantes, algunas serán participativas y otras no tanto, pero lo importante es que determinen lo que significa para ellos una técnica participativa en este momento del taller.

Duración: 15 min.

Experimentación

Contenido:

Proponer a los participantes experimentar la técnica de «pensar-comparar-compartir». Utilizar la técnica con esta pregunta: ¿qué le aporta a un grupo de Emaús el hecho de participar en las actividades de solidaridad internacional?

*Referencia a los contenidos:
Técnica I*

Indicaciones para el

facilitador:

Consultar la descripción de la técnica más adelante.

Duración: 10 min.

Introducción general sobre las técnicas participativas

Contenido:

Explicar la utilidad y el objetivo de las técnicas participativas. Presentar las distintas técnicas.

Indicaciones para el

facilitador:

Limitarse a mencionar las distintas técnicas y sus objetivos e indicar dónde pueden consultarse.

*Referencia a los contenidos:
apartados 1 y 2*

Duración: 20 min.

Técnicas de toma de decisiones

Contenido:

Presentar los objetivos de las técnicas de toma de decisiones y experimentar una de ellas. Presentar la otra.

*Referencia a los contenidos:
apartado 3
Técnicas II y III*

Indicaciones para el

facilitador:

Elegir la técnica que se va a experimentar.

Duración: 15 min.

El método del consenso

Contenido:

Indicar lo que es una decisión por consenso y qué utilidad tiene. Explicar la técnica de las tarjetas y dialogar con los participantes para determinar en qué momentos se puede utilizar esta técnica.

*Referencia a los contenidos:
apartado 4*

Duración: 30 min

Experimentación de la técnica del consenso

Contenido:

OPCIONAL:

Si se dispone de tiempo, puede experimentarse esta técnica a partir de esta cuestión: encontrar un lugar de celebración para la próxima Asamblea Mundial del movimiento Emaús.

Al terminar el ejercicio, comentarlo con todo el grupo.

Referencia a los contenidos:

Técnica IV

Indicaciones para el

facilitador:

No hay que dudar en cambiar de pregunta si esta no es pertinente en el momento del ejercicio.

Duración: 10 min.

Conclusión

Contenido:

Para concluir, retomar las técnicas que citaron los participantes al principio del taller para señalar cuáles son pertinentes (y, si es el caso, cuáles se han visto durante el taller).

Por último, animar a los participantes a utilizar estas técnicas en sus grupos, países y regiones de Emaús.

Contenidos

1. Para qué sirven las técnicas participativas

En ámbitos como la educación popular, la promoción social y la democracia local se usan técnicas participativas desde hace mucho tiempo. Podemos decir que una técnica es participativa cuando contribuye a:

- Desarrollar un proceso colectivo de debate y reflexión.
- Definir un punto de referencia común a partir del cual se construye un proyecto colectivo.
- Unir a los participantes en torno a un objetivo común.

Una gran ventaja de los procesos participativos es que nos ayudan a detectar nuestros propios prejuicios y los de los demás participantes (que suelen estar implícitos). El hacerlos explícitos nos permite cuestionarlos y, a la vez, comprender más fácilmente las opiniones y preferencias de los demás. En este sentido, los procesos participativos facilitan la comprensión mutua y pueden contribuir a minimizar los conflictos.

Por otra parte, las técnicas participativas contribuyen a que los participantes hagan suyos el tema tratado y la solución planteada, ya que son el fruto de un trabajo común. De esta manera, todos se sienten parte integrante del proyecto y de sus consecuencias prácticas.

Existen muchas técnicas participativas, destinadas tanto a grupos ya existentes que quieren reflexionar y mejorar sus prácticas y sus proyectos como a sectores más amplios a los que se quiere implicar en una iniciativa (las personas acogidas en una comunidad, los beneficiarios, la comunidad entera, los ciudadanos del barrio, etc.).

2. Uso y función de las técnicas participativas

En primer lugar, debemos tener en cuenta que las técnicas son solamente los instrumentos de un proceso de formación participativo que se basa en analizar las experiencias, cuestionar continuamente los conocimientos y buscar soluciones de forma colectiva.

Estos son algunos elementos que necesitamos para poner en marcha un proceso participativo:

1. Partir siempre de la práctica, es decir, de lo que los participantes conocen, viven o sienten.
2. Desarrollar un proceso de teorización a partir de esa práctica, no como un salto hacia la teoría, sino como un proceso de sistematización progresiva. Un proceso de teorización enfocado de esta manera nos permite situar lo cotidiano, lo inmediato, lo individual y lo parcial dentro de lo social, lo colectivo, lo histórico, lo estructural.
3. Volver a la práctica para transformarla, mejorarla y corregirla. Dicho de otro modo: volver a la realidad con nuevos elementos que permitan explicar y comprender la situación inicial.

a. La función del moderador

La función del moderador es esencial en todas las técnicas participativas. Algunas de sus tareas varían de una técnica a otra, pero por regla general al moderador le corresponde la misión de velar por que los debates se desarrollen adecuadamente y por que participen y estén bien informadas todas las personas. Ello requiere una actitud firme pero diplomática. El moderador debe ser flexible, imparcial, comprensivo, entusiasta y con una buena capacidad de escucha. Asimismo, debe establecer una relación con los participantes, respetarlos y saber comunicarse de manera clara y cordial. El moderador debe mantener la atención del grupo y animar a los participantes menos locuaces a que expresen también sus ideas.

b. Ejemplos de técnicas participativas

- El café del mundo o World Café (véase la ficha «Técnicas de dinamización avanzadas»).
- El debate bola de nieve (véase la ficha «Técnicas de dinamización avanzadas»).
- Los grupos de discusión (buzz groups): esta técnica consiste en formar minigrupos de discusión para explorar oralmente una materia, un objeto, un concepto o una experiencia. Se pueden utilizar en grupos muy grandes.

Para más información:

<http://www.aerolatino-geba.com.ar/jci/Grupos-de-discusion-Buzz-groups.html>

3. Técnicas de toma de decisiones

El objetivo de estas técnicas es ayudar a los participantes a tomar la mejor decisión posible a partir de la información de la que disponen. Estas técnicas no son una ciencia exacta (aunque algunas utilizan cifras) y todas tienen un fuerte componente subjetivo. Por tanto, no consiguen automáticamente que el grupo llegue a tomar una decisión, pero su ventaja estriba en el hecho de que nos permiten tomar perspectiva, valorar las distintas opciones posibles y prever las consecuencias que puede tener cada una de ellas. Así pues, las técnicas ayudan a determinar cuál es la mejor estrategia en función de la situación inicial.

Consultar las técnicas PNI y árbol de decisiones.



4.El método del consenso

Cuando tenemos que tomar una decisión en un grupo, a menudo tendemos a exponer el problema y, en seguida, votar. Sin embargo, esto favorece el surgimiento de mayorías y minorías y puede provocar frustraciones. Además, la votación permite decidir claramente, pero no contribuye necesariamente a buscar otras soluciones, más creativas y más compartidas. El método del consenso supone una forma de buscar y construir soluciones de manera colectiva. De esta manera, el grupo se siente identificado con la solución escogida, ya que es fruto de una negociación y un trabajo colectivo.

Consultar la técnica de las tarjetas de color para llegar a un consenso.

Descripción de las técnicas

I. PENSAR-COMPARAR-COMPARTIR

Definición

La técnica de «pensar-comparar-compartir» (en inglés, «TPS») consiste en compartir ideas, dudas o soluciones. Este método fomenta la participación y la colaboración para resolver cuestiones más difíciles que las que se podrían tratar individualmente.

Objetivo

Examinar una cuestión de manera exhaustiva y en profundidad.

Características

Duración

Entre una hora y hora y media en función del número total de participantes.

Público

Un grupo numeroso, de al menos 16 personas.

Es una técnica fácil de utilizar con grupos grandes.

Recursos humanos

Un moderador (que puede participar también).

Método

Esta técnica deja tiempo para pensar, con lo que aumenta la calidad de las respuestas. Está científicamente demostrado que necesitamos un tiempo de reflexión para almacenar nuevas ideas en la memoria. Cuando se nos da demasiada información al mismo tiempo, hay una parte importante que se pierde. Cuanto más tiempo demos a los participantes para pensar, comparar y compartir durante la sesión, mejor podrán retener la información esencial y pertinente.



Desarrollo del taller

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
5 min.	Anunciar un tema o un problema que hay que resolver.	Indicar los tiempos que debe durar cada fase, para que los participantes sean eficaces y se concentren en cada tarea.
1 a 3 min.	Pensar Dejar al menos un minuto para que los participantes piensen en su propia respuesta.	
5 a 10 min.	Comparar Pedir a los participantes que se pongan por parejas, con la persona que tienen al lado, para comparar su respuesta o su solución.	
15 a 30 min.	Compartir Para terminar, llamar aleatoriamente a varias parejas para que compartan sus ideas con el grupo (o poner en común las ideas de todos los grupos, si es posible). Durante la puesta en común, solamente puede darse información nueva, sin repetir ideas ya mencionadas.	

II - Técnica de toma de decisiones: PNI

Definición

«PNI» (en inglés, «PMI») significa «positivo, negativo, interesante». Esta técnica sirve para valorar los pros y los contras de una decisión. Cuando se ha tomado una decisión, se puede utilizar la técnica PNI para verificar si esa decisión va a servir para mejorar realmente la situación.



Objetivo

Examinar los distintos aspectos de una decisión para poder decidir con conocimiento de causa.

Desarrollo del taller

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
5 min.	Preparación En una hoja grande (de una pizarra de papel), preparar un cuadro como el que aparece a continuación, con seis columnas y tantas filas como elementos se vayan a tratar. A modo de título, escribir la decisión que podría tomarse.	
15 a 30 min.	Diagnóstico colectivo Se pide a todos los participantes que digan cuáles creen que pueden ser los efectos y las implicaciones de esa decisión. En la columna «Positivo», anotar todos los efectos positivos de la decisión; en la columna «Negativo», todos los negativos; y, en la columna «Interesante», las posibles implicaciones y consecuencias de la decisión, tanto positivas como negativas o inciertas.	
15 a 30 min.	Perfeccionar el diagnóstico En este punto, quizá ya sea posible saber si debe aplicarse o no esa decisión. Si aún no está claro, examinar todos los elementos que se han apuntado y atribuirles una nota negativa o positiva, según su importancia (por ejemplo, de -5 a +5). Procurar que el grupo se ponga de acuerdo en la nota; si no, hacer la media.	
5 min.	Resultado final Contar los puntos de cada columna y el total general. Si la puntuación final es claramente positiva, se podrá tomar esa decisión; si es claramente negativa, convendría no tomarla.	

Positivo	Nota	Negativo	Nota	Interesante	Nota
Idea 1		Idea 2		Idea 3	
Idea 4, etc.					
Total de positivo		Total de negativo		Total de interesante	
Total general					

III - Técnica de toma de decisiones: EL ÁRBOL DE DECISIONES

Definición

El árbol de decisiones es una técnica muy útil para elegir entre distintas opciones, analizando los posibles resultados de cada una. También sirve para valorar los riesgos y las ventajas de cada opción.



Objetivo

Toma una decisión después de examinar las distintas opciones posibles.

Desarrollo del taller

Duración	FASES	
	Contenido	Indicaciones para el facilitador
5 min.	1. Determinar lo que hay que decidir Determinar claramente lo que hay que decidir y empezar el árbol de decisiones dibujando un pequeño cuadrado en la parte central a la izquierda de una hoja de una pizarra de papel: este cuadrado representa la decisión que hay que tomar.	Véase el esquema del árbol a continuación.
Proporcional al número de opciones posibles y a la dificultad de la decisión	2. Determinar las posibles opciones A partir de este cuadrado, trazar una línea hacia la derecha por cada posible opción. Escribir la descripción de cada opción a lo largo de la línea. Procurar que las líneas estén bien separadas unas de otras para poder añadir elementos.	Véase el ejemplo a continuación.
idem.	3. Determinar los posibles resultados Pensar en el posible resultado para indicarlo al final de cada línea. Si el resultado es incierto, dibujar un círculo. Si el resultado es otra decisión que hay que tomar, dibujar otro cuadrado. Los cuadrados representan nuevas decisiones y los círculos resultados inciertos. Escribir el título del resultado encima del círculo o del cuadrado. Si se escribe la solución al final de la línea, no hay que dibujar ni un círculo ni un cuadrado.	
idem.	4. Determinar las nuevas opciones A partir de los nuevos cuadrados (nuevas decisiones), trazar nuevas líneas que representan posibles nuevas opciones. Una vez más, escribir el nombre de la opción a lo largo de cada línea.	
idem.	5. Completar todas las opciones y todos los resultados posibles Continuar el proceso hasta haber dibujado todas las decisiones, opciones y resultados que pueden darse a partir de las decisiones de partida.	
idem.	6. Terminar el árbol de decisiones Una vez completado, revisar el diagrama del árbol. Examinar cada cuadrado y cada círculo para comprobar si se ha olvidado alguna posible opción. Si es el caso, añadir las. Al terminar esta fase, el grupo puede tener ya una buena idea de todas las posibles opciones y decisiones.	

idem.	7. Evaluar cada opción A continuación se pasa a la fase de evaluación y se escoge la mejor opción para la situación examinada. Empezar atribuyendo una nota o un valor a cada posible resultado.	
idem.	8. Estimar la probabilidad de éxito Para cada círculo, estimar la probabilidad del resultado, en porcentaje (un 10% de posibilidades de que ocurra, un 60%, etc.). Multiplicar el porcentaje de probabilidades por el valor estimado del resultado para atribuirle una puntuación final.	
idem.	9. Calcular el coste de cada opción Calcular el coste de cada opción y restárselo al valor de cada resultado.	
10 min.	10. ¡Elegir! Ahora, el grupo ya puede tomar una decisión: la opción más conveniente será aquella que tenga más probabilidades de producirse con el mejor resultado y al menor coste.	

Ejemplo

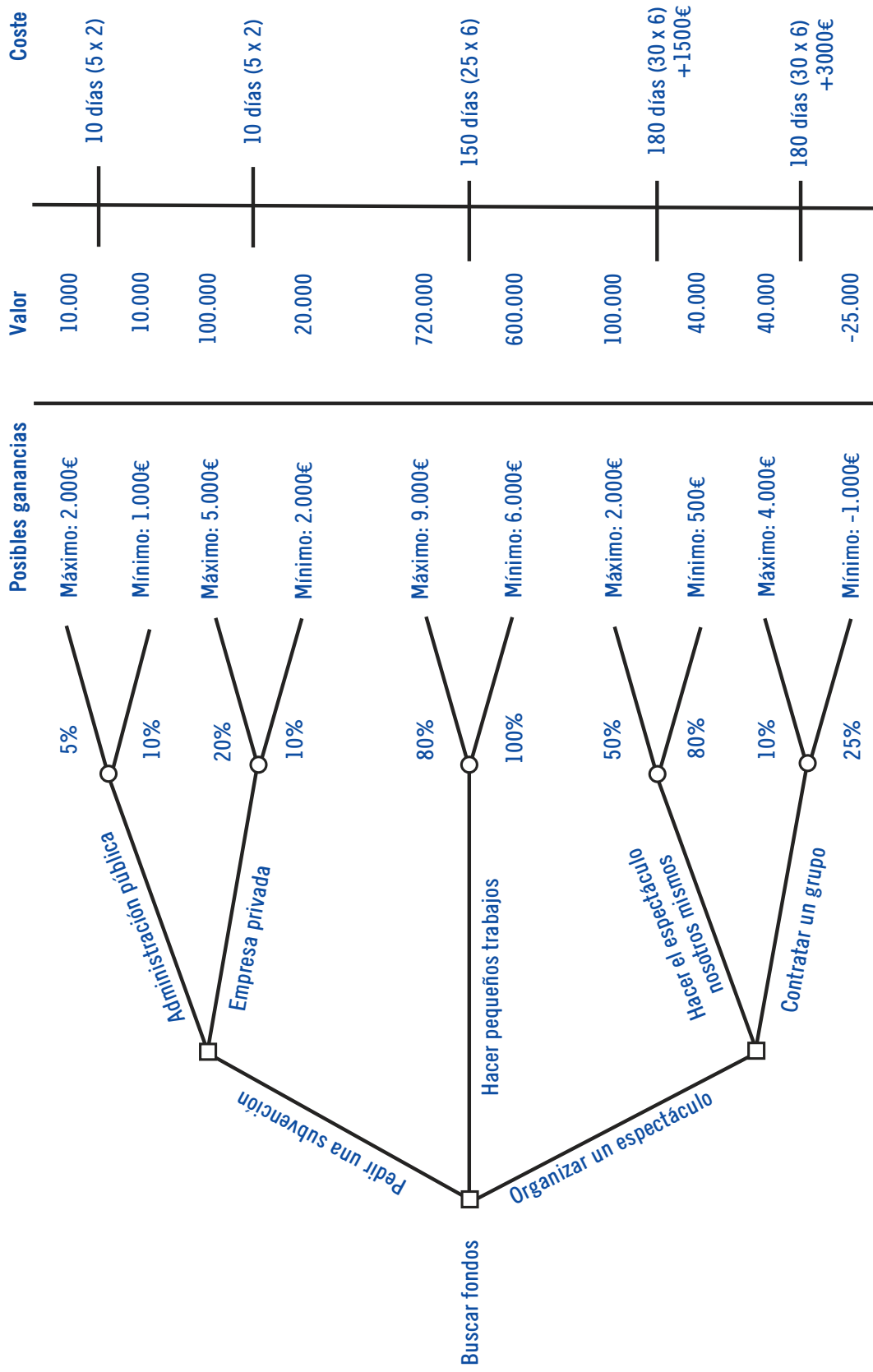
Somos un grupo de jóvenes y queremos obtener fondos para un proyecto.

1. Nos planteamos varias posibilidades de financiación:
 - a. Pedir una subvención:
 - A la administración encargada de juventud y deporte.
 - A una empresa privada (por ejemplo, un banco que apoye iniciativas de jóvenes).
 - b. Hacer pequeños trabajos durante las vacaciones.
 - c. Organizar un espectáculo:
 - Preparado por nosotros mismos.
 - Contratando a un grupo profesional o semiprofesional.
2. Dibujamos un pequeño cuadrado en el tronco del árbol y escribimos junto a él la decisión que queremos tomar: encontrar fondos (o elegir una fuente de financiación).
3. A partir del cuadrado, trazamos tres ramas, una por cada una de nuestras tres opciones principales: pedir una subvención, trabajar y organizar un espectáculo.
4. A continuación analizamos las posibilidades que tenemos para cada opción: la subvención se puede pedir a la administración encargada

de juventud y deporte o a una empresa privada (por ejemplo, un banco que apoye iniciativas de jóvenes); el espectáculo lo podemos preparar nosotros mismos o podemos contratar un grupo profesional o semiprofesional, etc. Dibujamos un pequeño cuadrado al final de cada rama y a partir de ahí trazamos nuevas ramas, una por cada opción (véase el esquema).

5. Al final de estas ramas debemos estimar los resultados. Dibujamos un círculo, ya que los resultados son inciertos. Hay que contemplar al menos dos posibilidades: un buen resultado o un resultado insuficiente. Estimamos el valor de cada resultado. Por ejemplo, para la posible subvención de la administración pública, según la información que hemos obtenido, el mejor resultado sería 2 000 euros y el peor 1 000 euros. Hacemos lo mismo con los posibles resultados de cada rama.
6. Ahora estimamos la probabilidad de cada resultado. Para la solicitud de subvención, la probabilidad es baja, ya que el número de candidaturas es muy alto. En el caso del espectáculo, la probabilidad es intermedia, ya que el éxito depende del número de espectadores. En cambio, calculamos la máxima probabilidad para los trabajos, porque todos (somos seis personas) estamos seguros de encontrar un pequeño trabajo vacacional. Para calcular el valor de cada solución, multiplicamos las posibles ganancias por el porcentaje de probabilidad.
7. La última fase consiste en calcular los costes. La solicitud de subvención es la que menos coste supone: 5 días de trabajo por 2 personas. La opción que conlleva un mayor coste es la del espectáculo: 180 días de trabajo por 6 personas, a lo que hay que añadir los gastos del alquiler de la sala, los accesorios y la publicidad.
8. El resultado no deja lugar a dudas: la mejor solución es la de hacer pequeños trabajos. Aunque el coste sea importante (inversión de tiempo), es la que ofrece la mayor ganancia y la probabilidad más alta.

Al final del proceso obtendremos este árbol:



IV - Técnica de consenso: LAS TARJETAS DE COLORES

Definición

Tomar una decisión colectiva partiendo de las opiniones de cada cual y haciendo avanzar al grupo hacia una solución aceptada por todos.

Objetivo

Tomar una decisión que sea aceptada y defendida por todos.

Características

Tamaño del grupo

Este ejercicio se puede hacer en un grupo pequeño y, una vez que se domine bien, en grupos más grandes.

Duración

La duración variará en función del número de participantes, pero en general hay que disponer de bastante tiempo, ya que puede hacer falta bastante debate antes de llegar a un consenso. Prever al menos una hora para un grupo de una decena de personas.

Recursos humanos

Un moderador que esté familiarizado con las técnicas de moderación de grupos y de búsqueda de consenso. El moderador no debe estar implicado en la problemática de que se trate, ni debe tener opinión al respecto.

Material

Un juego de cuatro tarjetas por cada participante, del tamaño de medio folio o un cuarto de folio y de color verde, azul, naranja y rojo.

Organización de la sala

Situar a los participantes en forma de círculo para que puedan verse. Si es un grupo grande, se pueden hacer varios círculos concéntricos o preparar alguna especie de gradas. En cualquier caso, es esencial que todos los participantes puedan ver las tarjetas colocadas por todos los demás.

Desarrollo del taller

1. Repartir a cada participante un juego de cuatro tarjetas de colores (verde, azul, naranja y rojo).
2. Explicar el significado de los colores y las reglas de la técnica.

Tarjeta verde: me parece bien lo que se propone.

Tarjeta azul: no tengo una opinión concreta sobre lo que se propone, pero estoy de acuerdo en que se apruebe esta propuesta.

Tarjeta naranja: tengo mis dudas sobre lo que se propone y me gustaría plantear otra forma de expresarlo.

Tarjeta roja: no estoy de acuerdo con lo que se propone.

Reglas:

 - Se habla por turnos.
 - Quien distribuye la palabra es el moderador.
 - Se muestran las tarjetas sin hablar.
 - Se pueden cambiar las tarjetas en cada intervención y durante todo el debate.
3. El moderador plantea la problemática que hay que tratar. Un primer participante expone su punto de vista y esboza una primera propuesta. En ese momento, sin tomar la palabra, cada participante muestra una tarjeta, en función de su postura. El moderador recuerda que se puede cambiar de tarjeta durante el debate.
4. El moderador mira alrededor de la sala para ver qué colores hay y hacerse una idea del nivel de consenso existente o la falta total de consenso. Primero da la palabra a quienes han mostrado la tarjeta roja y a continuación a los que han sacado la tarjeta naranja. Uno por uno deben explicar, con tranquilidad:
 - El punto concreto con el que no están de acuerdo.
 - Por qué no están de acuerdo.
 - Qué proponen: reformular o modificar la propuesta.

Las tarjetas deben mantenerse visibles continuamente para ver los colores que va habiendo en el grupo. Estos colores irán evolucionando conforme avancen los debates, se vayan dando aclaraciones y se vayan reformulando las propuestas.

- 5. Se toma la decisión cuando todas las tarjetas de la sala sean verdes o azules.

Importante: esta técnica requiere que el moderador sea experimentado y no tenga una postura con respecto a la cuestión de que se trate. Además, el moderador debe escuchar al grupo de manera atenta y continua para ir distribuyendo los turnos de palabra de forma que progresivamente se construya un consenso, es decir, que las tarjetas naranjas y rojas vayan pasando poco a poco al azul o al verde.

Bibliografía

Fuentes

- *Métodos participativos, un guide pour l'utilisateur*, Fondation Roi Beaudoin, 2006
- *Técnicas de prise de décision*, Indaba Network
- *Education populaire: manuel de techniques participative*, Quinoa, 2011

Recursos

Español

- [Manual de metodologías y dinámicas participativas, Fundación Intervida](#)
- [Dinámicas de grupo, Consejería de Educación, Gobierno de Canarias, 2011](#)

Francés

- [Education populaire: manuel de techniques participative, Quinoa, juin 2011](#)
- [Débattre autrement, Guide pratique Animafac, 2012](#)
- [Técnicas de prise de décision, Indaba Network](#)

Inglés

- [Knowledge Sharing Methods and Tools, A facilitator guide. Allison Hewlitt and Lucie Lamoureux, 2011](#)
- [Introducción to Planning and Facilitating Effective Meetings, NOAA, 2010](#)
- [Manual for trainers and facilitators in participatory group events, Unicef Bangladesh, 1993](#)





Taller de formación 5 CÓMO MODERAR UNA REUNIÓN



Tema

Técnicas y consejos para organizar y moderar una reunión.

Objetivos

Objetivo general

Aprender a organizar, moderar y facilitar una reunión, para hacerla interesante, participativa y productiva.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes:

- podrán organizar y estructurar una reunión;
- podrán moderar de manera dinámica los debates de un grupo;
- conocerán posturas y técnicas para gestionar un grupo.

Características

Duración

Como mínimo dos horas para el taller completo, aunque puede acortarse si se seleccionan solo algunos ejercicios.

Participantes

A partir de cinco y hasta unos treinta.

Métodos

El taller está estructurado según las distintas fases de una reunión. Se utilizan ejercicios prácticos y nociones teóricas.

Recursos humanos

Un facilitador que tenga una buena experiencia en la moderación de reuniones.

Material

- Una pizarra de papel.
- Rotuladores.
- Tarjetas adhesivas (tipo post-it) de colores.
- Una decena de tarjetas en blanco (tamaño A5).

Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Contenido:

Referencia a los contenidos:
Introducción

Indicaciones para el

facilitador:

Presentación del taller y de sus objetivos

Explicar que el taller está estructurado según las distintas fases de una reunión. Introducción: indicar las claves de una reunión.

También podemos pedir a los participantes que durante unos segundos intenten recordar las últimas reuniones a las que han asistido.

Duración: 15 min.

Contenido:

Referencia a los contenidos:
apartado 1

Indicaciones para el

facilitador:

Preparar una reunión

Nos imaginamos que quedan unas semanas para la reunión y vamos anotando en una pizarra de papel lo que tenemos que preparar.

Extraer conclusiones generales a partir de los resultados del ejercicio y de los contenidos que aparecen a continuación.

Anotar lo que vayan diciendo los participantes empezando cada frase con un verbo.

Duración: 20 min.

Contenido:

Referencia a los contenidos:
apartado 2

Organizar una reunión

EJERCICIO

- Los participantes forman grupos de 3 o 4 personas.
- Repartir a cada grupo una hoja grande (de la pizarra de papel), rotuladores y tarjetas adhesivas.
- Pedirles que indiquen en la hoja lo que se necesita para organizar una reunión de una veintena de personas. Deben indicar todos los objetos que se vayan a utilizar durante la reunión, así como la disposición de la sala.
- Dejar 10 minutos para que hagan sus esquemas.
- Se hace una puesta en común y el facilitador va extrayendo conclusiones generales poco a poco.

Duración: 15 min.

Contenido:

Dar la bienvenida

EJERCICIO

Pedir que un participante se ofrezca para desempeñar la función de moderador. Pedir a los demás participantes que salgan de la sala y que vuelvan a entrar poco a poco, solos o por parejas, como si vinieran a participar en una reunión. Explicar al que tiene el papel del moderador que

Referencia a los contenidos:
apartado 3

debe dar la bienvenida a los que vayan llegando y hacer una introducción. Después de unos 5 o 6 minutos, parar el ejercicio y comentar las claves y las actitudes necesarias para dar la bienvenida a las personas que van a participar en una reunión.

Indicaciones para el facilitador:

No intervenir durante el ejercicio (actuar como observador).

Duración: 15 min.

Contenido:

Moderar los debates

Explicar la importancia de utilizar dinámicas y métodos participativos. Si es necesario, basarse también en los talleres «Dinamización de un grupo» y «Métodos participativos y de toma de decisiones».

Referencia a los contenidos:
apartado 4

Indicaciones para el facilitador:

Dar algunos consejos sobre cómo facilitar una reunión de forma dinámica.

Desarrollar más o menos en función de la experiencia que tengan los participantes en este ámbito.

Duración: 15 min.

Contenido:

El moderador

EJERCICIO

- Pedir a los participantes que hagan un «retrato chino» del moderador. El objetivo es basarse en su experiencia y en su subjetividad para extraer las características que debe tener el moderador de una reunión.
- Hacer esta pregunta: «Si el moderador fuera... (un animal, un objeto, etc.), ¿cuál sería?».
- El facilitador va tomando notas en una pizarra en forma de mapa mental (con la persona en el centro y todos los elementos alrededor, unidos al centro con unas líneas). Va apuntando también los adjetivos que usen los participantes al dar su explicación.
- A partir de estos elementos, extraer conclusiones generales sobre el papel del moderador (por ejemplo, podemos ir rodeando las cualidades que ya están en la pizarra y añadir las que falten).

Indicaciones para el facilitador:

Ejemplos para el ejercicio. Si el moderador fuera...

- Un color
- Un objeto
- Un paisaje o un lugar

Referencia a los contenidos:
apartado 5

- Un animal
- Una imagen o un cuadro
- Un personaje
- Una planta
- Un deporte
- Un medio de transporte
- ...

**Indicaciones para el
facilitador:**

Adaptar este ejercicio en función de los conocimientos que ya hayan adquirido los participantes (sobre todo si ya han asistido al taller «Dinamización de un grupo»).

Duración: 10 min.

Gestionar un grupo

Contenido:

Pedir a los participantes que enumeren los comportamientos y actitudes que pueden perturbar una reunión y anotarlos en la pizarra. A continuación, debatir sobre las actitudes y técnicas que debe utilizar un moderador para «gestionar» estas situaciones.

Referencia a los contenidos:
apartado 6

**Indicaciones para el
facilitador:**

Al apuntar en la pizarra, procurar indicar comportamientos y actitudes y no tipos de personas.

Duración: 5 min.

Concluir una reunión

Contenido:

Presentar los puntos que no deben olvidarse al final de una reunión.

**Indicaciones para el
facilitador:**

Para las técnicas de evaluación, consultar el taller «Técnicas de dinamización avanzadas».

Referencia a los contenidos:
apartado 7

Duración: 10 min.

Después de la reunión

Contenido:

Escribir en unas tarjetas todo lo que hay que hacer después de una reunión. Colocar las tarjetas en el centro de la mesa (o de la sala), boca abajo. Pedir a los participantes que vayan citando cada elemento y levantado la tarjeta correspondiente.

Si se menciona un elemento nuevo, escribirlo en otra tarjeta. Variante: on peut aussi demander aux participants de venir prendre une carte à tour de rôle et de mimer l'action à réaliser.

Referencia a los contenidos:
apartado 8

Indicaciones para el facilitador:

Variante: también se puede pedir a cada participante que tome una tarjeta y explique con gestos ese elemento.

Duración: 10 min.

Conclusión

Contenido:

Preguntar a los participantes cuál es la próxima reunión que tienen que organizar.

Dejarles 5 minutos para que cada uno reflexione y anote lo que tiene que hacer para esta reunión.

Por último, dar las gracias a todos los presentes y animarles a ser «buenos participantes» en las reuniones a las que asistan, ahora que conocen bien todo lo que hay detrás de la organización de una reunión.

Contenidos

Introducción

Las reuniones son uno de los elementos clave en el trabajo de los grupos y en el desarrollo de procesos. Cada día se celebran miles de reuniones, con un mayor o menor número de asistentes, de mayor o menor importancia, más o menos eficaces y más o menos productivas. Y, desde luego, las hay también verdaderamente aburridas...

Por el hecho de congregar a un grupo de personas en un mismo lugar durante un tiempo determinado, una reunión es una gran inversión. Por tanto, debemos procurar que cada reunión —desde una consulta breve hasta las grandes reuniones estratégicas— sea lo más eficaz posible y produzca algo nuevo y motivador. Y, por qué no, las reuniones también pueden darle al grupo una mayor confianza y una energía renovada.

Veamos algunas claves para lograr estos objetivos.

1. Preparar una reunión

a. Definir los objetivos de la reunión. De esta forma podremos definir el tipo de reunión.

Posibles objetivos:

- Informar.
- Informarse.
- Encontrar soluciones.
- Suscitar ideas.
- Llegar a un acuerdo.
- ...

b. Preparar el contenido y la estructura de la reunión: cuáles son los puntos que hay que tratar, las decisiones que hay que tomar, las personas que deben intervenir, etc. Una vez determinado el contenido, diseñar la estructura adecuada para que al final de la reunión hayamos alcanzado los objetivos marcados. En general, conviene tratar los puntos más importantes al principio de la reunión.

c. Definir los horarios de la reunión: una reunión sencilla no debe durar más de una hora y media; a partir de ahí, hay que prever descansos.

d. Elegir los participantes e informarles. Indicarles el objetivo de la reunión y enviarles un orden del día provisional, para que puedan prepararse. Enviar también los documentos de trabajo, si los hay. Indicarles el lugar y la hora exacta.

e. Preparación la moderación: decidir qué técnicas se van a usar y ponerse de acuerdo en quién va a moderar y cómo (resulta más dinámico que haya dos moderadores, pero en ese caso deben distribuirse bien las funciones). Estudiar las técnicas elegidas y adaptarlas al contexto. Decidir también quién va a tomar notas y quién va a redactar el acta.

f. Preparar los materiales didácticos que se vayan a usar y organizar los descansos (bebida y comida).

2. Organizar una reunión

Sala

Es importante elegir el tipo de sala, para que los participantes se sientan cómodos. Debemos organizar las sillas y las mesas para favorecer la participación, procurando que todos los participantes estén al mismo nivel y que todos vean bien. Si es un grupo grande, procurar que no haya mesas. Colocarse en forma de círculo suele ser lo más adecuado.



Demasiado «escolar», poco participativo



De esta forma podemos vernos todos

Procurar que la sala sea luminosa (siempre es preferible la luz natural a las luces de neón) y que se pueda poner a oscuras si se va a hacer una proyección.

También podemos utilizar las paredes para colgar carteles o imágenes, ya que es una buena manera de informar o sensibilizar usando menos tiempo de la propia reunión.

Prever lo necesario para los descansos, procurando elegir los productos de forma coherente (locales, ecológicos, de comercio justo...) y según los hábitos culturales de los asistentes.

Material pedagógico

No olvidar las herramientas básicas: pizarra (blanca o de papel), rotuladores, tarjetas adhesivas tipo post-it, papel y bolígrafos, algo para colgar hojas en la pared, etc.

Preparar también el material específico para las técnicas que hayamos elegido.

Muy importante: si va a haber una proyección, es imprescindible instalar y **probar** el material antes de la reunión. La proyección debe estar ya preparada cuando se vaya a utilizar.

Conviene llegar al menos media hora antes para preparar la sala y asegurarse de que todo funciona. Además, así estaremos tranquilos para recibir a los participantes cuando vayan llegando.

3. Dar la bienvenida

El primer contacto entre los participantes y el moderador es un momento clave, que influirá en el desarrollo de la reunión, sobre todo en el nivel de participación. El moderador o los moderadores deben estar totalmente disponibles en ese momento.

Preparación de la sala

Tiene que estar lista, ordenada y, si es el caso, decorada. Organizar un espacio para el café, donde los participantes que vayan llegando puedan conversar de forma distendida.

Llegada de los participantes

Dar la bienvenida a cada persona que vaya llegando, repartir etiquetas con los nombres si hay muchos participantes, indicarles cuándo empieza la reunión y dónde pueden ir sentándose y, si es el caso, invitarles a comer o beber algo.

Conversación informal

Antes de empezar la reunión, conviene dedicar cinco o diez minutos a conversar de forma distendida (intercambiando información, noticias...).

Podemos estar sentados a la mesa o bebiendo algo. Así podemos dar tiempo

a que lleguen todos los participantes y se va generando un clima de confianza (para ello, el moderador debe procurar que todos participen en esta conversación, por ejemplo acercándose a hablar con los más tímidos).

Comienzo de la reunión

Al comenzar la reunión, debemos procurar que los participantes se sientan cómodos, creando un ambiente de concentración pero distendido e indicando a los asistentes las claves de la reunión.

1. El moderador dice unas palabras de bienvenida y presenta brevemente el objetivo de la reunión, el contexto, las claves, quién participa, cuánto tiempo durará, los métodos de trabajo que se van a utilizar, etc.
2. El moderador se presenta y da paso a una ronda de presentaciones, utilizando una técnica adecuada para el objetivo que se persiga (presentaciones breves y sobrias o bien creativas y detalladas, que se centren más en el proyecto o en la persona, etc.).
3. También se puede entablar un diálogo sobre las expectativas que tienen los participantes ante la reunión (como una parte independiente o dentro de la ronda de presentaciones).
4. Por último, el moderador indica brevemente las reglas de trabajo (uso de la palabra, teléfonos móviles, respeto...). También se puede determinar quién va a tomar notas y quién va a redactar el acta.

4. Moderar los debates

Para esta parte, consultar las fichas de los talleres «Dinamización de un grupo» y «Métodos participativos y de toma de decisiones en grupo».

Algunos consejos adicionales:

1. Ofrecer a todos la posibilidad de expresar libremente su punto de vista.
2. Crear un ambiente de apoyo, destacando la importancia de ser constructivos y de aprovechar las sugerencias de los demás, en lugar de criticarlas.
3. Promover la participación de todos los asistentes. Por ejemplo, se puede preguntar su opinión a cada persona.
4. No tener miedo a los momentos de silencio: a veces es necesario para que «nazca» la expresión.
5. Regular los turnos de palabra, apuntando el orden de intervenciones si es necesario.

6. Escuchar y establecer contacto visual con las personas que hablan y resumir lo que han dicho una vez que hayan terminado.
7. Para relanzar el debate, plantear preguntas o reflexiones, pedir opinión a los distintos participantes o invitar a intervenir a quienes no lo hayan hecho.
8. Anotar en la pizarra los puntos de acuerdo o desacuerdo y los avances en el proceso de reflexión.
9. Procurar poner fin con tacto a los comentarios o debates que se salgan del tema.
10. Concentrarse en la acción y no en la persona: se puede criticar un acto pero no a su autor.
11. Tener en cuenta los aspectos culturales: algunas personas pueden ser reticentes a expresar opiniones contrarias al sentir general del grupo, sobre todo delante de dirigentes o personas con un alto nivel jerárquico, que pueden dominar el debate.
12. Prestar atención al lenguaje corporal.
13. Antes de cerrar el debate, resumir todos los puntos y cuestiones abordados y las decisiones tomadas.

5. El moderador

La postura del moderador

- El moderador es ante todo un «facilitador», es decir, su función no consiste en ser un experto en el tema de que se trate, sino en fomentar el diálogo, recabar las ideas y propuestas y regular los debates.
- El moderador debe ser neutral, actuar como «regulador» y hacer respetar la duración de los turnos de palabra, pero también debe mostrar apertura para fomentar la libre expresión del grupo.
- Por otra parte, también tiene una función de «protección», ya que debe velar por el respeto de la expresión de cada cual (libertad y equidad en los turnos de palabra, tolerancia de la diversidad de puntos de vista...), así como por el respeto de las misiones confiadas a los encargados.

Las funciones del moderador

- Garantizar el correcto desarrollo de la reunión y el respeto de los objetivos iniciales fijados por el grupo.
- Facilitar el debate: hacer preguntas, comentar, recentrar el debate...
- Distribuir la palabra de forma equitativa.

- Prestar atención a las actitudes no verbales y a las conversaciones privadas.
- Reformular (o pedir que se reformule) lo que se ha dicho para asegurarse de que todos los asistentes entiendan bien el debate; aclarar y evitar las siglas; adoptar un lenguaje común.
- Recentrar el debate cuando se aleje del tema.
- Extender una problemática individual a una problemática colectiva o global.
- Velar por el respeto de las reglas de debate predefinidas.

[Esta lista se puede completar con el apartado referente al facilitador que aparece en la ficha del taller «Dinamización de un grupo».]

6. Gestionar un grupo

Un grupo de personas reunido en un espacio determinado y durante un tiempo determinado desarrolla unos comportamientos y actitudes, tanto personales como colectivos, que influyen en la marcha del grupo, a menudo para contribuir a que avance, pero que a veces también pueden frenar la dinámica colectiva. Veamos algunos consejos para actuar ante los comportamientos que «perturban» la reunión.

Por regla general, el moderador debe intentar primero entender las causas de la situación problemática, con objeto de adaptar su actuación lo mejor posible (y evitar reaccionar en caliente).

Actitudes del moderador para gestionar un grupo

<p>Cuando el grupo no escucha</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recordar las reglas de funcionamiento, la importancia de la escucha y la expresión. • Definir formas de regulación con el propio grupo (por ejemplo, los participantes pueden mostrar una tarjeta roja cuando una persona monopolice la palabra). • Levantarse, pedir silencio, esperar... • Utilizar un bastón para intervenir: solo puede hablar quien lo tenga en la mano.
<p>Cuando el grupo está pasivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que la pasividad no se debe a una falta de comprensión. • Relanzar el diálogo con preguntas y respuestas. • Hacer que participen determinadas personas en temas que les afectan directamente. • Cambiar de técnica de moderación. • Hacer un descanso.

<p>Cuando una persona no está atenta o está ocupada en otra cosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recordar las reglas y el hecho de que estamos en un grupo, con un objetivo. • Acercarse a la persona o al grupo que está distraído. • Invitar a las personas que estén hablando entre sí u ocupadas con otra cosa a compartir sus preocupaciones con todo el grupo. Si no tiene nada que ver con el tema de la reunión, preferirán no hacerlo.
<p>Cuando una persona tiene una actitud negativa y reivindicativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar como válida la parte de su discurso que pueda ser interesante. • Preguntar a las demás personas cómo ven el problema. • Recordar que estamos en un grupo y cuál es su objetivo.

El punto de vista del moderador

El sabelotodo
El grupo lo irá poniendo en su sitio

El hablador
Interrumpirle con tacto; limitar sus intervenciones

El tímido
Aumentar su autoestima; hacerle preguntas fáciles; destacar lo que dice

El especial
Siempre estará en contra; aprovechar su ambición; si es posible, utilizar sus conocimientos y su experiencia

El indifferente
No se interesa por nada; preguntarle por sus actividades; pedirle que ponga ejemplos

El modélico
Aprovechar su valía; conseguir que aporte

El digno caballero
No criticarlo; utilizar la técnica del «sí, pero...»

El peleón
No perder la calma; no caer en el juego; impedirle que monopolice el debate (usando formas de trabajo colectivo)

El astuto
Intenta cazar al moderador; devolverle las preguntas

Por su parte, los participantes pueden ver al moderador como un burro, una serpiente, un salvavidas, un sacacorchos...

7. Concluir una reunión

¿Qué debemos hacer al concluir una reunión?

- Resumir el trabajo realizado y precisar las conclusiones.
- Indicar lo que se va a poder hacer gracias a la reunión.
- Repartir las tareas.
- Definir un calendario y, en su caso, fijar la fecha para una próxima reunión.
- Hacer una evaluación de la reunión.
- Dar las gracias a los asistentes por su colaboración y poner de relieve su participación.

8. Después de la reunión

Esta fase es muy importante y, sin embargo, muchas veces se obvia. Esto es lo que nos permitirá que se haga realidad lo que se ha debatido durante la reunión:

- Redactar el acta pocos días después de la reunión.
- Añadir también una lista de las decisiones, las tareas y los encargados de realizarlas.
- Enviar el acta a todos los participantes.
- Evaluar la reunión con los organizadores.
- Seguir en contacto con los participantes para ir evaluando el avance de las tareas acordadas.

Bibliografía

Fuentes

- *Guide méthodologique du travail en commun*, IAAT, 2005
- *Formation a l'animation des groupes ressources*, ANSA, 2011

Recursos

Español

- [Maletín de campo Una guía práctica para la capacitación en procesos grupales](#), Cristina Carles Medarde, Miguel Expósito verdejo, 2006

Francés

- [Guide méthodologique du travail en commun](#), IAAT, 2005

Inglés

- [Introducción to Planning and Facilitating Effective Meetings](#), NOAA, 2010



Taller de formación 6 GESTIÓN DE CONFLICTOS



Tema

Cómo detectar y tratar los conflictos
interpersonales en un grupo o equipo.

Objetivos

Objetivo general

Familiarizarse con la noción de conflicto y
aprender a gestionar los conflictos de manera no
violenta.

Objetivos específicos

Tras este taller, los participantes sabrán:

- afrontar un conflicto de manera positiva y transformadora;
- gestionar una situación de conflicto buscando una solución no violenta y aceptable para las dos partes;
- adoptar la postura de mediador en un conflicto para favorecer su resolución.

Características

Duración

Dos horas como mínimo.

Participantes

Entre 6 y 20.

Métodos

El taller incluye una parte teórica y un ejercicio práctico para experimentar el proceso del conflicto y los mecanismos para su resolución no violenta.

Recursos humanos

Un facilitador que tenga algunas nociones sobre resolución no violenta de conflictos.

Material

- Una pizarra de papel.
- Material para Metaplan: tiras de papel, alfileres y pizarra para colgarlas (de cartón pluma, de corcho o especial para Metaplan).
- Rotuladores.



Desarrollo del taller

Duración: 5 min

Presentación del taller y de sus objetivos

Referencia a los contenidos:
Introducción

Duración: 5 min.

Introducción

Contenido:

Introducción general sobre los conflictos y, en particular, sobre el conflicto como elemento positivo y factor de cambio social.

Referencia a los contenidos:
apartado 1

Duración: 15 a 20 min.

Tipos de conflictos

Contenido:

Se hace una ronda para preguntar a todos los participantes a qué conflictos se han enfrentado (cada participante indica uno solo).

El facilitador los anota en una pizarra, agrupándolos por tipo de conflicto:

- Conflictos de ideas.
- Conflictos de valores.
- Conflictos de intereses.
- Conflictos personales.
- Conflictos de posturas.
- ...

Hacer otro grupo con los conflictos que no entren en ninguna de las categorías.

Una vez hechos los grupos, se explica brevemente cada tipo de conflicto y se cuelga o se señala el título de cada tipo de conflicto encima del grupo correspondiente.

Indicaciones para el

facilitador:

También se puede pedir a los participantes que escriban en una tira de papel el conflicto en cuestión, en una sola frase, y se cuelgan todas en la pizarra (técnica Metaplan). De esta forma se facilitará el agrupamiento por tipos de conflicto.

Referencia a los contenidos:
apartado 2

Preparar de antemano las tarjetas con el título de cada tipo de conflicto, para poder colgarlas rápidamente.

Duración: 1 hora

Contenido:

Duración: 20 min.

Teatralizar los conflictos

EJERCICIO

1. Dividir a los participantes en grupos pequeños (5 como máximo) y dar a cada grupo una tarjeta con el contexto. A partir de ese contexto, cada grupo debe inventar una situación de conflicto, definir los personajes y repartirse los papeles. También deben preparar y ensayar la escena que llevará el conflicto al paroxismo, es decir, el momento en el que va a estallar la violencia. Los teatrillos deben durar como máximo 2 o 3 minutos y terminar bruscamente en el momento en que el conflicto llega a su culmen y la violencia se hace inevitable. Prever entre 20 y 30 minutos para esta fase.

Duración: 6 min.
par groupes

2. Cada grupo interpreta su teatro ante el resto de participantes. A continuación, se debate entre todos sobre las causas del conflicto que se ha representado. Prever unos 6 minutos por grupo.

Duración: 10 min.

3. Se vuelven a formar los grupos y los participantes escriben en tiras de papel las posibles soluciones a cada conflicto.

Duración: 15 min.

4. De vuelta a la plenaria, cada grupo presenta las posibles soluciones a cada conflicto. El facilitador muestra las propuestas y anota en una pizarra las palabras clave y los componentes de las estrategias empleadas para resolver cada conflicto.

VARIANTE: se puede pedir a los participantes que hagan otro teatro para la resolución del conflicto (en cuyo caso habrá que prever más tiempo).

Indicaciones para el facilitador:

El facilitador debe controlar la duración de cada teatro y procurar que haya una transición adecuada entre el final brusco del teatro y su análisis.

El facilitador debe hacer este ejercicio teniendo en mente los procesos y las características de la resolución no violenta de conflictos.

Duración: 15 min.

Recapitulación

Contenido:

Recapitulación sobre la gestión no violenta de un conflicto: el proceso del conflicto y cómo gestionar un conflicto.

*Referencia a los contenidos:
apartados 3 y 4*

Duración: 15 min.

La mediación

Contenido:

Nociones teóricas sobre las técnicas de mediación y la postura del mediador. Se puede preguntar a los participantes si ya se han encontrado alguna vez en esta situación y cómo la vivieron.

*Referencia a los contenidos:
apartado 5*

Duración: 5 min.

Conclusión

Contenido:

Animar a los participantes a experimentar este método y, sobre todo, a tomar perspectiva cuando estén ante un conflicto, para poder analizarlo mejor y encontrar formas de resolución no violenta.

Indicaciones para el ejercicio

Grupo A

Imaginar un conflicto dentro de la directiva de un grupo de Emaús.

Definir los personajes y detallar la situación de conflicto.

A continuación, repartirse los papeles y preparar un teatro breve para escenificar cómo se va intensificando el conflicto hasta que la situación estalla. La escena debe llevar el conflicto al paroxismo, es decir, el momento en el que va a estallar la violencia. El teatro debe durar como máximo 2 o 3 minutos y terminar bruscamente en el momento en que el conflicto llega a su culmen y la violencia se hace inevitable.

Para esta parte disponemos de xx minutos

Grupo B

Imaginar un conflicto dentro de un grupo de Emaús, en el que esté implicado un compañero o una persona acogida en el grupo.

Definir los personajes y detallar la situación de conflicto.

A continuación, repartirse los papeles y preparar un teatro breve para escenificar cómo se va intensificando el conflicto hasta que la situación estalla. La escena debe llevar el conflicto al paroxismo, es decir, el momento en el que va a estallar la violencia. El teatro debe durar como máximo 2 o 3 minutos y terminar bruscamente en el momento en que el conflicto llega a su culmen y la violencia se hace inevitable.

Para esta parte disponemos de xx minutos.

Grupo C

Imaginar un conflicto dentro de una Asamblea Regional de Emaús, en el que estén implicados varios delegados de distintos grupos.

Definir los personajes y detallar la situación de conflicto.

A continuación, repartirse los papeles y preparar un teatro breve para escenificar cómo se va intensificando el conflicto hasta que la situación estalla. La escena debe llevar el conflicto al paroxismo, es decir, el momento en el que va a estallar la violencia. El teatro debe durar como máximo 2 o 3 minutos y terminar bruscamente en el momento en que el conflicto llega a su culmen y la violencia se hace inevitable.

Para esta parte disponemos de xx minutos.

Contenidos

Introducción

Los conflictos se dan tanto en la vida personal como en la social y en la profesional. Y, por supuesto, también son un elemento constante en la historia del movimiento Emaús. Solemos temer a los conflictos porque pueden llevar a la violencia, ya sea verbal, emocional o incluso física. Sin embargo, cuando se gestionan bien, los conflictos pueden ser una fuerza motriz en nuestra vida y ayudarnos a encontrar nuevas formas de actuar y de organizarnos, más equilibradas y armoniosas.

1. El conflicto como elemento positivo

La palabra «conflicto» viene del latín *confligere*, que significa «luchar, enfrentarse». De esa misma raíz viene el verbo «confluir», así que también podría verse el conflicto como el encuentro entre dos corrientes de ideas (diferentes pero no necesariamente opuestas por completo). En la confluencia de dos ríos se forman remolinos, las aguas están agitadas. En un conflicto, la confrontación de ideas también provoca agitación, pero podemos evitar que desemboque en el «enfrentamiento» («frente contra frente»), que es una obstinación estéril. Precisamente, la finalidad de la resolución no violenta de conflictos es «canalizar» esos remolinos para que desemboquen en un nuevo río, más firme y más fluido.

Si descubrimos la vertiente positiva del conflicto, podemos verlo como una forma de contribuir a que la sociedad y las relaciones humanas sean más justas. Podemos descubrir también que los conflictos son una oportunidad para aprender: aprender a construir otro tipo de relaciones y a defender nuestros derechos de manera no violenta. Bien es cierto que no estamos acostumbrados a ver el conflicto como algo positivo, ya que seguramente hemos crecido rodeados de ejemplos en los que los conflictos se resolvían con violencia o con la derrota de una de las partes. Eso es lo que solemos ver en los medios de comunicación y en el cine, y también en nuestro entorno. Todos sabemos que enfrentarse a un conflicto requiere mucha energía y mucho tiempo, y que supone pasar un mal momento. En general tenemos la sensación de no estar preparados para abordar los conflictos desde un ángulo positivo y, por tanto, de que carecemos de herramientas y recursos para ello. Sin embargo, el conflicto es inherente a las relaciones humanas, y podemos



transformarlo para extraer de él algo positivo.

Veamos algunas razones para tratar el conflicto como un elemento positivo. La diversidad y la diferencia son valores positivos en sí mismos. Vivimos en un mismo mundo, un mundo plural, donde la diversidad, sumada a la cooperación y la solidaridad, nos ayuda a realizarnos y enriquecernos mutuamente. Vivir esta diversidad implica divergencias, discrepancias y, por tanto, conflictos. Sin conflictos, las relaciones pueden permanecer paralelas, sin enriquecerse y sin hacerse cambiar mutuamente. Sin conflicto con las estructuras injustas y con quienes las sostienen, la sociedad no podrá progresar hacia unos sistemas mejores. Dicho de otro modo, el conflicto es el principal factor de la transformación personal y del cambio social.

2. Tipos de conflictos

Tendemos a confundir y considerar sinónimos «conflicto» y «violencia». Así, toda forma de violencia se asimila a un conflicto, y la ausencia de violencia se considera ausencia de conflicto, o incluso una situación de paz. No obstante, no toda divergencia o disputa implica un conflicto. Puede tratarse de situaciones típicas de la vida cotidiana, en las que no hay oposición frontal entre las partes, en las que los intereses y las necesidades no son antagónicos. En la mayor parte de los casos, esas situaciones se pueden resolver estableciendo una relación y un modo de comunicación eficaces, para llegar a un acuerdo o una solución de compromiso. En cambio, podemos hablar de conflicto cuando la divergencia o la disputa impliquen intereses, necesidades y/o valores contrapuestos.

Veamos los diferentes tipos de conflicto:

Conflictos de ideas	El desacuerdo entre las partes tiene que ver con opiniones y puntos de vista distintos, que se perciben como opuestos.
Conflictos de valores	La discrepancia se refiere a la ideología o a la forma de vida.
Conflictos de intereses	La divergencia afecta a los intereses de cada grupo o persona.
Conflictos personales	Surgen de reacciones de antipatía y competencia. Los motivos pueden estar vinculados con los demás, consigo mismo o con el entorno.
Conflictos de posturas	Este tipo de conflictos aparecen cuando se adoptan posturas basadas en fundamentos ideológicos diferentes, que pueden corresponder a un modelo interiorizado inconscientemente que nunca se ha cuestionado ni analizado.

Es importante distinguir el tipo de conflicto ante el que nos encontramos para poder llegar al fondo del problema y así procurar resolverlo.

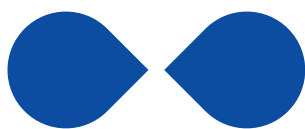
3. El proceso del conflicto

El conflicto no es un momento puntual, sino un proceso, en el que podemos distinguir tres fases:



Tercera fase: crisis

En un momento dado estallarán todos los elementos. Esta fase suele ser violenta y es la que comúnmente se identifica como el conflicto propiamente dicho. No hay que esperar a esta fase para abordar un conflicto, ya que es el peor momento para resolverlo de manera creativa y no violenta. En este momento ya no se da ninguna de las condiciones necesarias para resolver el conflicto de forma positiva: tiempo, serenidad, perspectiva... El conflicto ha alcanzado su culmen y se ha hecho imposible de gestionar.



antagonismo

Segunda fase: antagonismo

Las partes se hacen antagónicas porque las necesidades de una son contrarias a las de la otra. La dinámica del conflicto se desencadena al no ver o no resolver este problema. Posteriormente se añaden otros elementos: desconfianza, falta de comunicación, temores, malentendidos...

En esta fase es en la que hay que empezar a poner en marcha un proceso de resolución: reflexionar y analizar lo que ocurre y por qué, escuchar, preguntarse de qué recursos se dispone y buscar soluciones.

origen

Primera fase: origen

El conflicto suele tener su origen en un problema de necesidades no satisfechas (necesidades económicas, ideológicas, biológicas...).

De la misma forma que un conflicto es un proceso que puede llevar cierto tiempo, su resolución también es un proceso (y no una acción puntual que pondrá fin a todos los problemas). Este proceso debe ponerse en marcha lo antes posible para poder empezar a «desactivar» el proceso del conflicto antes de que llegue a su paroxismo.

4. Gestionar un conflicto fase por fase

a. Analizar el tipo de conflicto

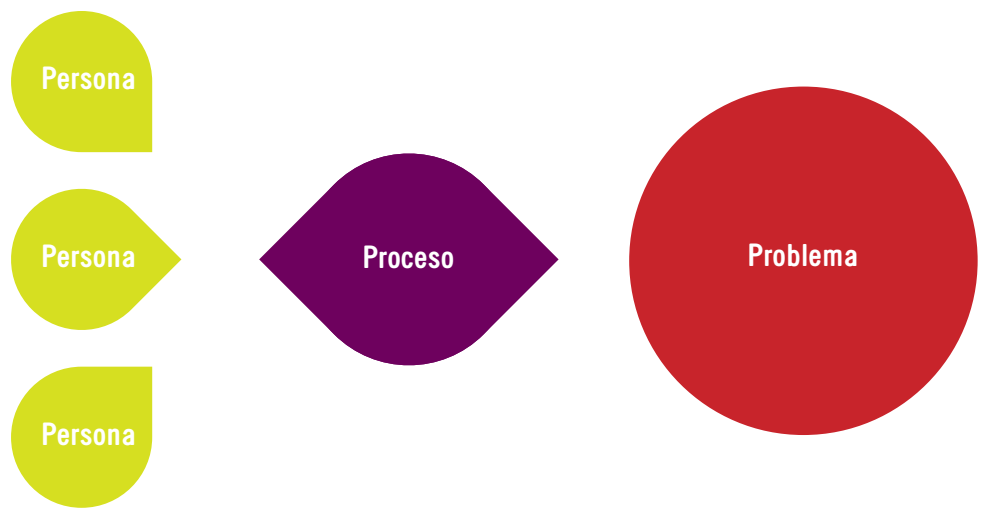
Como ya hemos visto, analizar el tipo de conflicto es importante para poder abordar las causas en lugar de intentar solamente minimizar las consecuencias del conflicto.

b. Determinar los hechos

¿Cuál es el verdadero problema (o problemas)? ¿Qué ocurre realmente?
¿Qué personas están verdaderamente implicadas? ¿Se necesita obtener más información o analizar algo más para aclarar los problemas?

Estas preguntas ayudan a evitar quedarse en los síntomas y concentrarse en el núcleo del conflicto, es decir, el verdadero problema (o problemas). Se puede intentar analizar el conflicto por sí mismo, pero suele ser más eficaz hacerlo con un equip

Esquema de un conflicto



Personas	Proceso	Problema
<ul style="list-style-type: none"> > ¿Qué personas están implicadas en el conflicto? ¿De qué manera? > ¿Qué poder y/o influencia tienen? > ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta? 	<ul style="list-style-type: none"> > Analizar el proceso que ha habido hasta el momento: ¿qué ha provocado el conflicto? ¿Qué factores lo han agravado? ¿Qué influencias lo han atenuado? ¿Qué soluciones se han experimentado? ¿Con qué resultado? > ¿Por qué se caracteriza la comunicación? Distorsiones: estereotipos, rumores, mala información... 	<ul style="list-style-type: none"> > Describir el fondo del problema: ¿qué intereses y necesidades se encuentran tras la postura de cada parte? ¿A qué necesidades humanas fundamentales habrá que dar respuesta? ¿Qué valores hay en conflicto? > Enumerar los problemas por resolver. > Examinar los recursos disponibles: personas que pueden intervenir de forma constructiva, posibles mediadores, intereses y necesidades compartidos o no excluyentes, concesiones que pueden hacerse...

c. Hacer dialogar a las partes

En esta fase haremos todo lo posible para que cada una de las partes exponga lo que considera el núcleo del problema y exprese sus necesidades. Procuraremos escuchar a todos con respeto y con atención (véase el apartado 6). El objetivo de esta fase es que cada una de las partes pueda exponer de manera racional cómo ve el problema. Para ello, podemos pedir que se separen los distintos registros del diálogo: en primer lugar, exponer los hechos; a continuación, las opiniones; y, por último, los sentimientos. Lo importante es que cada una de las partes se centre en su percepción de los hechos, sin intentar explicar o criticar las actuaciones de la otra parte. Si no es posible mantener un diálogo cara a cara, cada una de las partes puede presentar su punto de vista a una tercera persona, por ejemplo un mediador. Esta fase se limita a la exposición del problema, sin procurar buscar inmediatamente una solución.

d. Elegir un proceso

¿Qué proceso podemos elegir para resolver el conflicto? ¿Deben abordarse los problemas en un orden determinado? ¿Cómo vamos a organizar el proceso, hay una fecha límite? ¿Cuáles va a ser las reglas de la negociación? ¿Quién va a convocar y presidir las reuniones? Es importante decidir el tipo de proceso de negociación: formal, con un mediador, informal, a través de reuniones, dialogando con ayuda de un facilitador, etc.

Asimismo, hay que marcar tres reglas básicas en el proceso de resolución del conflicto: ni mentiras, ni violencia, ni fusión (cada uno se ocupa de sí mismo y no se pone en el lugar del otro).

e. Buscar soluciones

¿Las partes quieren negociar las soluciones? ¿El mediador debe buscar propuestas de acuerdo concretas? ¿Las partes deben desarrollar sus propias propuestas o colaborar para encontrar un acuerdo común?

Esta fase debe llevarse a cabo en presencia de las dos partes. Al igual que en la fase del diálogo, resulta esencial escuchar a la otra parte.

f. Acordar cómo se va a aplicar la solución

¿Cómo podemos asegurarnos de que las partes respetan el acuerdo?

¿Deben reunirse las partes y el mediador al cabo de un cierto tiempo, independientemente de cómo se desarrollen los acontecimientos?

¿Debe actualizarse o modificarse el acuerdo en caso de que cambien las condiciones?

Cuando se llega a un acuerdo, es importante que las dos partes tengan la misma concepción de los resultados que se han alcanzado. Una forma de comprobarlo es acordar las medidas que se van a aplicar y quién las va a ejecutar, siendo muy concretos.

5. El mediador

Un mediador es, por definición, una tercera parte. El mediador facilita la resolución del conflicto, pero no tiene poder para imponer una solución a las partes implicadas. Se trata de un observador independiente y ajeno al conflicto, y así debe mantenerse durante todo el proceso.

He aquí seis consejos para el mediador:

- *Ser independiente y mostrarse ecuánime.*
- *Mantener la mente abierta y un enfoque orientado a la resolución del problema.*
- *Practicar la escucha activa (véase el siguiente apartado) y fomentar el diálogo.*
- *Hacer preguntas para conocer los argumentos, aclarar los problemas y comprobar si se han entendido.*
- *Ayudar a las partes a moverse, a acercarse: el movimiento es la única forma de progresar.*
- *Distinguir siempre entre el problema y las personas.*

6. La escucha activa

La escucha activa es un método que permite aclarar un problema y explorar soluciones, especialmente en casos de dificultad o de conflicto.

La persona que escucha activamente puede detectar en lo que se está expresando tres dimensiones distintas, que le van a permitir entender la situación y adaptarse a ella:

PERSONA QUE ESCUCHA	1 - Lo que la persona dice del tema (hechos, criterios de análisis, interpretaciones, juicios...) es el contenido del diálogo.
	2 - Lo que la persona expresa sobre su relación con el tema, sobre la forma en que posiciona: cómo lo vive y cómo reacciona (emociones, compromiso afectivo, opiniones...).
	3 - Lo que la persona expresa sobre su relación que quien escucha (sus opiniones sobre ella, sus sentimientos hacia ella...).

Cuanto mejor perciba estas tres dimensiones, la persona que escucha podrá formular preguntas más adecuadas para ayudar a avanzar al interesado.

Bibliografía

Fuentes

- *Youth transforming conflicts*, T-Kit, Conseil de l'Europe
- *Gestion de conflits, atelier*, Scouts et Guides de France
- *Eduquer dans et pour le conflit*, Unesco, 2001
- *Técnicas de négociation et gestion de conflit*, CSI – UNESCO

Recursos

Español

- [Educar en y para el conflicto, Paco Cascón Soriano, Unesco, 2001](#)

Francés

- [Eduquer dans et pour le conflit, Paco Cascón Soriano, Unesco, 2001](#)
- [Técnicas de négociation et gestion de conflit, CSI - UNESCO](#)

Inglés

- [Youth transforming conflicts, T-Kit, Council of Europe, 2012](#)
- [Education in and for conflict, Paco Cascón Soriano, Unesco, 2001](#)

Breve presentación

Emaús Internacional, creado por el Abbé Pierre en 1971, es un movimiento solidario y laico que **lucha contra la pobreza y la exclusión**. Sus **350 asociaciones**, repartidas en **37 países** de cuatro continentes distintos, comparten valores como **la solidaridad, la humanidad y la justicia**, en contextos sociales, económicos y políticos muy variados. Todas ellas tienen un mismo objetivo: **ofrecer a los más excluidos de la sociedad la oportunidad de volver a decidir por sí mismos** y demostrar que un mundo más justo es posible.

Por otro lado, Emaús Internacional coordina las **iniciativas colectivas** de sus asociaciones, que se dividen en **seis programas de trabajo e incidencia política**: derecho al agua, sanidad, educación, finanzas éticas, lucha contra la trata de personas y migraciones internacionales. El movimiento organiza **la solidaridad entre sus asociaciones**, basándose en el intercambio de riqueza humana, material y económica.

Emaús Internacional, heredero universal del Abbé Pierre, defiende en todo el mundo «**la voz de los sin voz**».

Este manual, dirigido principalmente a los formadores del movimiento Emaús, recoge el conjunto de herramientas elaboradas en el marco del plan de formación internacional para 2012-2016.

Créditos

Javier Pradini - Encargado de formación del Comité Ejecutivo

Quentin Harada - Responsable de la publicación y encargado de formación

Amélie Teisserenc - Diseño y redacción de los módulos de formación

Gracias por su colaboración al Consejo Mundial de Formación y Nuevas Generaciones.
Gracias a Brigitte Mary, Emmanuelle Larcher, Nathalie Péré-Marzano, Stéphane Melchiorri y Thomas Bodelet por la revisión.

¡Ánimo a los formadores!

Traducción: Juan Pablo Ramos Gutiérrez y Miguel Guardado Albarreal

Diseño gráfico: Özgür Yıldız (www.tamamenfransiz.com)

Fotografías © Emaús Internacional / Sébastien Gracco de Lay

El texto de los contenidos pedagógicos está bajo licencia Creative Commons Atribución - No comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visitar <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

