

# Promover a participación dentro dunha organización

Guía de participación

## Táboa de contidos

<b>Obxectivos</b> .....	<b>3</b>
<b>Contidos</b> .....	<b>3</b>
<b>Estrutura das sesións</b> .....	<b>4</b>
<b>Benvida e presentación da sesión</b> .....	<b>5</b>
Benvida.....	5
Presentación da sesión.....	5
<b>Formando grupos</b> .....	<b>6</b>
Sistema para conformar grupos de forma aleatoria.....	6
<b>Por unha organización máis participativa</b> .....	<b>8</b>
O xogo da oca .....	8
<b>Creatividade</b> .....	<b>9</b>
Xogo de distensión: a cola.....	9
Tormenta silenciosa de ideas .....	10
<b>Descanso para fortalecer o coñecemento mutuo</b> .....	<b>11</b>
<b>O potencial e os límites das NTIC para a participación</b> .....	<b>12</b>
Potencial e límites.....	12
Loomio .....	12
<b>Dinámica de decisión colectiva</b> .....	<b>13</b>
Con que nos quedamos? .....	13
<b>Simulación dunha asemblea</b> .....	<b>14</b>
Moderar a reunión.....	15
Colaboración das persoas que participan na reunión.....	15
<b>Guía de observación e avaliación</b> .....	<b>17</b>
<b>Simulación dun proceso de decisión</b> .....	<b>20</b>
Diagnosticamos en común.....	20
Propoñemos melloras.....	22
<b>Avaliación da sesión</b> .....	<b>24</b>
Avaliación informal a través de esculturas.....	24

A presente guía forma parte do proceso formativo impulsado por Solidariedade Internacional de Galicia no marco do Proxecto Horizonte 2030; construíndo liderados positivos para unha xuventude galega transformadora, financiado por Cooperación Galega da Xunta de Galicia.

Cos Obxectivos de Desenvolvemento Sostible como marco político internacional de referencia na loita contra a pobreza e a desigualdade, este proxecto quere promover novos xeitos de afrontar problemas e facilitar solucións que requiran de accións colectivas a través de liderados que integren os atributos dunha verdadeira cidadanía global, dende un enfoque feminista, intercultural, ecoloxista e con especial atención á xuventude.

Esta iniciativa vai dirixida a toda a equipa humana de Solidariedade Internacional de Galicia de cara á construción dunha

entidade máis participada e democrática, e a profesorado galego de ensino secundario coma representación dun espazo chave para comezar a experimentar e exercer, dende as etapas máis temperás, a participación social.

O primeiro paso no proxecto para a construción de liderados xuvenís positivos e transformadores é a capacitación en participación. A cultura participativa susténtase en prácticas e en metodoloxías que debemos experimentar e aprender, para afondar na democracia e acrecentar a capacidade de resposta dunha sociedade diante dos múltiples retos cos que se enfrenta.

Presentamos un programa formativo baseado na aprendizaxe pola práctica e dirixido a fortalecer a cultura da participación.

O programa céntrase na adquisición de competencias e habilidades para participar e para facilitar a participación, tanto dentro das organizacións como cara procesos abertos de participación social.

O programa ten un carácter modular e diríxese ao profesorado dos centros de ensino, no nivel de secundaria, ao voluntariado e aos socios e socias de Solidariedade Internacional.

Ademais dos talleres de formación presencial, inclúe a documentación de todo o proceso e a posta a disposición de materiais didácticos, para amplificar o seu impacto.

## Obxectivos

O obxectivo desta guía é afondar na cultura participativa, a través da mellora das capacidades para a organización democrática e a dinamización de procesos de participación social.

Para fortalecer a cultura participativa é necesario coñecer os procesos e as metodoloxías de participación, familiarizarse con elas e poñelas en práctica.

Polo tanto, a guía quere facilitar a aprendizaxe destes procesos e das metodoloxías para levalos a cabo en diferentes ámbitos, distinguindo principalmente o ámbito dunha organización (como pode ser Solidariedade Internacional) e o ámbito dos procesos de participación social abertos.

Esta segunda guía céntrase na participación dentro das organizacións. Aborda as canles de participación e as dinámicas de participación, presentando metodoloxías de traballo para afondar no funcionamento democrático de todas elas.

## Contidos

Como funciona unha organización democrática  
Ferramentas para afondar no funcionamento democrático e participativo das organizacións.

Reunións e asembleas participativas e áxiles

Como desenvolver reunións que cumpran os seus obxectivos nun clima de relación positivo e un alto nivel de participación activa de todas as persoas.

Dinamizar a participación

Técnicas e metodoloxías para dinamizar a participación: estratexias de comunicación, estratexias lúdicas que coidan a cohesión e a pertenza á organización, utilización das novas tecnoloxías para a participación.

# Estrutura das sesións

Recollemos unha proposta de abordaxe dos contidos en dúas sesións de 4 horas cada unha. Os contidos poden adaptarse a sesións máis curtas ou máis longas.

## SESIÓN 1: Como funciona unha organización democrática

- 
- 16:00h** Benvida e presentación da sesión e do plan de traballo. Como dinamizar a participación dentro dunha organización democrática
- 
- 16:15h** Formando grupos aleatorios.
- 
- 16:20h** Soñamos unha organización máis participativa. O xogo da oca. Dinámica para priorizar liñas de cambio que queremos introducir na nosa organización ou no noso centro.
- 
- 17:15h** Creatividade: xogo de distensión (a cola) e Tormenta silenciosa de ideas.
- 
- 17:45h** Descanso para fortalecer o coñecemento mutuo.
- 
- 18:15h** O potencial e os límites das NTIC para a participación. Facemos unha práctica empregando Loomio.
- 
- 19:00h** Con que nos quedamos? Compromiso de incorporación ás nosas dinámicas participativas. Recapitulación e compromiso concreto de traballo a levar a cabo na organización.
- 
- 19:45h** Avaliación da sesión.
- 
- 20:00h** Fin da sesión.
- 

## SESIÓN 2: Dinamizar a participación

- 
- 16:00h** Posta en común dos compromisos alcanzados. Identificación de dificultades e reflexión colectiva sobre as formas de superalas.
- 
- 16:20h** Simulación dunha asemblea: práctica para a elección de técnicas, a moderación e os roles positivos das persoas participantes. Observación e avaliación da dinámica asemblearia.
- 
- 17:35h** Descanso
- 
- 18:00h** Simulación dun proceso de decisión na nosa organización, que queremos que sexa o máis participativo posible. Con diferentes órganos e metodoloxías, realízase un deseño conxunto (realízase en grupos, adaptándose cada deseño á realidade sobre a que lles interese intervenir). Compromisos de incorporación de técnicas na dinámica das reunións da nosa organización ou centro.
- 
- 19:50h** Avaliación da sesión.
- 
- 20:00h** Fin da sesión
-

# Benvida e presentación da sesión

# SESIÓN 1

## Benvida

No caso de que as persoas que participan non se coñezan, pode desenvolverse algunha dinámica de presentación, como a recollida na unidade didáctica do módulo 1 deste mesmo programa.

Aquí, ao tratarse do segundo módulo, damos por feito que as persoas xa se coñecen, pero convidámolas a escribir os seus nomes nunha tarxeta e colocala visible na súa roupa, a través dun colgante, un imperdible ou calquera outra fórmula.

Dispoñémonos en círculo, de forma que todas as persoas poidamos vernos á cara, e damos a benvida á sesión.

## Presentación da sesión

Como punto de partida, ponse en coñecemento do grupo o plan de traballo para a sesión, indicando os tempos estimados e animando ao grupo a cumprir todo o programa a un bo ritmo.

Para fortalecer o compromiso do grupo, sitúase o programa da sesión nun punto visible da sala, en letra grande para ser visto con facilidade e ir comprobando, ao longo da mesma, como se vai avanzando e como se van cumprindo os tempos.

### Detalle sobre Presentación da sesión

<b>Obxectivo</b>	Presentar o programa da sesión, acadando un compromiso colectivo en torno ao mesmo.
<b>Vantaxes</b>	A posta en común do programa axuda a facerse corresponsable do mesmo, así como do cumprimento dos tempos asignados.
<b>Como</b>	Faise en plenario, enunciando o programa e colocando o mesmo nun lugar visible da sala (previamente impreso en letra grande)
<b>Recursos</b>	Programa impreso, grande e visible para todas as persoas.
<b>Espazo</b>	O espazo óptimo é aquel no que as persoas poden dispoñerse en círculo ou semicírculo, de forma que todas poidan ver perfectamente ás demais e tamén poidan ver perfectamente o programa.
<b>Tempos</b>	Estímanse 8 minutos.

# Formando grupos

## Sistema para conformar grupos de forma aleatoria

Moitas das dinámicas participativas requiren de traballo en grupos pequenos. Nalgunhas dinámicas precisaremos grupiños de tres ou catro persoas, e noutras grupos máis grandes.

Para non perder moito tempo na conformación dos grupos e procurar que non coincidan as mesmas persoas, pódense entregar unhas tarxetas que reúnan diferentes códigos, cada un deles para un momento da sesión e unha conformación de grupos distinta.

### Exemplos de códigos

- 🕒 A cor da tarxeta: por exemplo, se somos 40 persoas e queremos formar grupos de 8, teremos que formar 5 grupos, para o cal podemos entregar tarxetas de 5 cores diferentes. Neste caso, pedirémoslle á xente que se xunte coas persoas que teñan a súa mesma cor.
- 🕒 Unha forma xeométrica: as mesmas tarxetas de antes poden ter impresas distintas formas xeométricas. Por exemplo, se despois queremos facer grupos de 10 persoas (é dicir 4 grupos), podemos imprimir 4 formas xeométricas diferentes: un círculo, un triángulo, un cadrado, un hexágono... Neste caso, pedirémoslle á xente que se xunte coas persoas que teñan a súa mesma forma xeométrica.

- 🕒 Unha ilustración: nas mesmas tarxetas de antes, pode incorporarse tamén unha ilustración: poden ser animais, nubes, plantas ou calquera outras. Así, se noutra dinámica queren facerse grupos de 4 persoas, poden escollerse 10 ilustracións diferentes e pedirlle á xente que se xunte coas persoas que teñan a súa mesma ilustración.

Polo tanto, unha mesma tarxeta pode valer para conformar 3 grupos consecutivos: o primeiro en función da cor, o segundo pola forma xeométrica que ten impresa e o terceiro pola ilustración. Para que isto funcione ben é importante imprimir as formas e ilustracións de forma que non coincidan na mesma cor, ou na mesma forma. Deste xeito, cada persoa estará con diferentes compañeiros e compañeiras de cada vez.

## Detalle sobre Formando grupos

<b>Obxectivo</b>	Reducir o tempo empregado en formar grupos pequenos, á vez que se garante unha formación aleatoria e diversa.
<b>Vantaxes</b>	É unha forma moi áxil de facer grupos, que resolve dunha soa vez todos os grupos que se precisen formar nas distintas dinámicas ao longo da sesión.
<b>Como</b>	Entregamos unha tarxeta a cada persoa e pedímoslle que a conserve durante toda a sesión. En cada caso, indicámoslle cal é o código que se emprega para facer grupos: a cor, a forma xeométrica, a ilustración...
<b>Recursos</b>	Tarxetas, ao estilo das que se ofrecen nesta guía e deben ser impresas en papel ou cartulina a unha soa cara e recortadas. É posible que sexa preciso facer outros deseños semellantes, adaptados ao número de persoas, tamaño dos grupos, etc.
<b>Espazo</b>	Podemos poñer identificadores no espazo, para axilizar aínda máis a formación dos grupos. Para iso pegamos en diferentes lugares da sala carteis, cada un coa cor ou forma que corresponda. Deste xeito, cando ordenamos por cores, pedimos a cada persoa que vaia para o espazo da sala onde está un cartel coa súa cor. Igual coas formas xeométricas, as ilustracións ou o código que empreguemos.
<b>Tempos</b>	5 minutos para repartir as tarxetas e explicar que cada persoa debe dirixirse ao punto da sala sinalado coa súa cor (ou o que proceda nese momento) e xuntarse en grupo co resto de persoas que teñen tamén a mesma cor.

## **MATERIAIS PARA FORMANDO GRUPOS**

Material para imprimir en A4 (mellor en cartulina, de distintas cores) e recortar polas liñas.

### **Anexo 1**

# Por unha organización máis participativa

## O xogo da oca

Trátase de realizar unha reflexión sobre a participación na nosa organización, promovendo a linguaxe diversa, a apertura e o pensamento positivo. Fúxese, polo tanto, dunha reflexión teórica ou excesivamente seria, co obxecto de dar cabida a todas as visións.

Para iso, constrúese un xogo da oca, casilla por casilla,. As casillas negativas ou limitantes xa se levan preparadas, en función de dinámicas de diagnose empregadas no módulo anterior. Trátase, polo tanto, de introducir casillas potenciadoras, ao estilo da oca, que permite avanzar ata a seguinte oca.

### MATERIAIS PARA O XOGO DA OCA

Material para imprimir en A3 (mellor en cartulina, pero pode ser en papel normal)

### Anexo 2

## Detalle sobre O xogo da oca

<b>Obxectivo</b>	Realizar unha reflexión sobre a participación na nosa organización, promovendo a linguaxe diversa, a apertura e o pensamento positivo. Pode empregarse para outras temáticas.
<b>Vantaxes</b>	Permite introducir unha mirada positiva, centrándose nos elementos que poden axudar a mellorar a participación. Tamén permite que se expresen ideas sen necesidade de elaborar un discurso, xogando coa imaxe e as metáforas.
<b>Como</b>	Dividimos á xente en grupos e encargámoslle que elaboren casillas da oca identificando en cada unha un elemento que se considere unha potencia, é dicir, que favorece a participación e permite superar obstáculos á mesma. Debe poñerse un nome e unha ilustración, así como indicar cómo actúa no xogo (se avanzan tres casillas, etc.)
<b>Recursos</b>	Cartulinas predeseñadas como casillas, en tamaño A3, e rotuladores.
<b>Espazo</b>	O ideal é un espazo onde se poidan mover as cadeiras para traballar en grupos (se pode ser, tamén con algunhas mesas pequenas). E que despois poida facerse un círculo para montar o xogo da oca no chan.
<b>Tempos</b>	O tempo total estimado é 1 hora. Explicación en 5'. Traballo en grupos en 20'. Posta en común en 35 minutos.



# Creatividade

## Xogo de distensión: a cola

É un xogo de distensión, en movemento. Ademais tamén é unha oportunidade de autoconecemento sobre as dinámicas de xogo, competición, cooperación e axuda mutua.

### MATERIAIS PARA O XOGO DE DISTENSIÓN «A COLA»

Precisamos panos: tantos como persoas xogan.

Normalmente os panos poden colocarse na cintura do pantalón ou da saia, pero con algunhas prendas de roupa non se suxeitan, polo que levaremos tamén algunhas cintas para atarse á cintura e poder enganchar o pano.

## Detalle sobre o Xogo de distensión "a cola"

<b>Obxectivo</b>	O xogo é localizado na sesión co obxecto de distender ao grupo e facer que se mova, para facilitar un clima máis creativo. Tamén é un xogo de autoconecemento das dinámicas de relación: cooperación, competición, xogo, axuda...
<b>Vantaxes</b>	É un refresco para o grupo, permite mover o corpo, correr, rir e mobilizar emocións. Todo isto predispón ao grupo a unha maior creatividade: manterse estáticas e estáticos non axuda a idear cousas novas.
<b>Como</b>	Faise de pe. No inicio, cada persoa ten un pano levemente suxeito na cintura do seu pantalón ou saia, na parte de atrás, coma se fora unha cola. O xogo consiste en roubar a cola a outras persoas. Cando alguén rouba, debe colocar o pano xunto co seu, na cintura cara atrás. Cando alguén queda sen cola, debe permanecer inmóbil ata que outra persoa que teña máis dun pano, lle regale un, para que poida seguir xogando. Non está permitido atar ou suxeitar os panos. A dinámica remata cando remata o tempo.
<b>Recursos</b>	Panos: tantos como persoas xogan. Normalmente os panos poden colocarse na cintura do pantalón ou da saia, pero con algunhas prendas de roupa non se suxeitan, polo que levaremos tamén algunhas cintas para atarse á cintura e poder enganchar o pano.
<b>Espazo</b>	Espazo amplo que permita correr.
<b>Tempos</b>	Explicación e reparto de panos 3'. Xogo durante 10 minutos.

## Tormenta silenciosa de ideas

A tormenta silenciosa de ideas é unha versión da tormenta de ideas que se fai por escrito e en silencio. Serve para dar renda solta á creatividade, evitando a censura e a autocensura, co obxecto de xerar o maior número de ideas e de ser creativas.

É importante transmitir con claridade as regras de xogo da tormenta de ideas:

- 🔌 Acéptase todo, non se rexeita nada.
- 🔌 Prohibida a censura e a autocensura, o xuízo crítico das ideas farase máis adiante.
- 🔌 Buscamos a asociación libre de ideas, a escalada de pensamento.
- 🔌 Expor as ideas rapidamente e con claridade, sen explicación nin razoamentos.

### MATERIAIS PARA A TORMENTA SILENCIOSA DE IDEAS

Precisamos papeis e bolígrafos: tantos como persoas haxa.

## Detalle sobre a Tormenta silenciosa de ideas

<b>Obxectivo</b>	Xeración de ideas e creatividade
<b>Vantaxes</b>	Permite xerar ideas creativas. Nesta versión silenciosa, todas as persoas achegan as súas ideas e, ao facelo todas á vez, a cantidade de ideas multiplícase.
<b>Como</b>	Dividimos á xente en grupos de 5 ou 6 persoas. Cada grupo colócase en círculo. Cada persoa ten unha follas onde debe comezar a escribir as súas ideas. Pasados 40 segundos, todas as persoas pasan a súa follas cara á esquerda. Ao recibir a follas, lomos as ideas da persoa anterior e achegamos novas ideas, en 50 segundos. Pasados os 50 segundos, pásase a follas á esquerda e repetimos a operación. Así ata 5 veces e incrementando 10 segundos a cada volta, para dar tempo a ler. A persoa encargada de dinamizar a actividade vai cronometrando os tempos e avisa cando hai que rotar os papeis. As persoas que participan non deben repetir as súas ideas nos diferentes papeis. Finalmente, dáselle ao grupo 10 minutos para peneirar as ideas que xurdiron e seleccionar aquelas que lles parecen interesantes para poñer en común. Pasados os 10 minutos, faise unha posta en común áxil.
<b>Recursos</b>	Folios e bolígrafos.
<b>Espazo</b>	Espazo que permita situarse en círculos, e grupos de 5 ou 6 persoas. Preferiblemente con cadeiras de pala ou mesas circulares.
<b>Tempos</b>	O tempo total é entre 25 e 35 minutos. Explicación e conformación dos grupos 5'. Dinámica de xeración silenciosa de ideas uns 6 ou 7 minutos. Selección de ideas en grupo: 10'. Posta en común: entre 5 e 10 minutos.

# Descanso para fortalecer o coñecemento mutuo

Cando queremos traballar a cohesión do grupo e non temos moito tempo, podemos aproveitar os tempos de descanso. Neste caso, a proposta inclúe facer grupos aleatorios, para que as persoas do grupo se coñezan máis entre si, e propón traballar sobre aspectos persoais. Empregamos unha actividade á que chamamos «Se fora...»

## MATERIAIS PARA «SE FORA...»

Rotuladores e material para imprimir en A4 (mellor en cartolina, pero pode ser en papel normal) inclúe, un modelo de tarxetas coas preguntas e tarxetas cos formatos distintos para as respostas

Cordel e pinzas para colgar as respostas coma nun tendal.

## Anexo 3

### Detalle sobre «Se fora...»

<b>Obxectivo</b>	Favorecer o coñecemento mutuo entre as persoas que forman parte do grupo. Identificar os elementos comúns que nos caracterizan.
<b>Vantaxes</b>	Esta dinámica axuda a motivar relacións grupais pero tamén permite o autocoñecemento, axudando ás persoas participantes a coñecer a percepción que teñen de si mesmas.
<b>Como</b>	Conformamos grupos pequenos (3 persoas) de forma aleatoria ou ben, se hai persoas que se coñecen entres elas, procurando que non coincidan. Repártense tarxetas a cada grupo e material para escribir (tarxetas e rotuladores). Como primeiro paso, se as persoas coinciden por primeira vez, poden presentarse. Feitas as presentacións, en 10 minutos, dan resposta, de forma consensuada, ás preguntas que se lles formula e que, neste caso, refírense á organización na que participamos, á aula ou grupo, etc. Pasado este tempo de descanso xúntanse en plenario e, nunha rolda, cada grupo comparte ás súas repostas e as razóns da súa elección. A modo de soporte vense colocando as tarxetas nun tendal ou dispositivo que axude a visualizalas. Ao finalizar podemos facer unha pequena reflexión grupal ao redor das dificultades atopadas para identificarse con algo concreto e abrir un diálogo en base aos aspectos nos que hai maior coincidencia no grupo e aqueles onde se dan maiores diferencias. Unha variación desta dinámica é que a dinamizadora recolla as tarxetas dos grupos e as xunte para repartir de novo entre as persoas participantes de forma aleatoria. Vanse lendo e entre todas intentase adiviñar a que grupo pertence. Outra variante é que en lugar de orientar aos grupos coas preguntas deixar que cada grupo propoña o obxecto ou cosa coa que identificarse. As frases tamén poden cambiar segundo o tipo de grupo, a idade, etc.
<b>Recursos</b>	Tarxetas de diferentes formatos e cores (para que despois se as colgamos resulten mais vistosas) previamente preparadas coas frases a completar. Unha por grupo. As tarxetas poden ser diferentes cada vez que se propoña este exercicio, pero deben conter frases de este estilo: Se fora unha cor, sería un... / Se fora un país, sería... / Se fora un personaxe, sería... Se fora unha canción, sería... / Panel, chinchetas, corda, pinzas ou fixo para a exposición das tarxetas.
<b>Espazo</b>	Espazo amplo para o traballo en pequenos grupos.
<b>Tempos</b>	15 minutos para o traballo en pequenos grupos e outros 15 para a exposición en plenario (se se dispón de tempo, 15 para a reflexión grupal)

# O potencial e os límites das NTIC para a participación

## Potencial e límites

As ferramentas con base en Internet supoñen un cambio nas capacidades de comunicación das organizacións. O correo electrónico, os chats, as webs, as redes sociais... permiten unha comunicación multidireccional, máis inmediata e máis fluída.

Sen o mesmo grao de implantación que as anteriores, tamén existen aplicacións orientadas á participación e a toma de decisións conxuntas. Algunhas teñen licencias privadas; outras desenvólvense en software libre por Administracións, como Consul (<https://github.com/consul/consul>) ou Decidim (<https://decidim.org/>). Outras, como Loomio, son desenvoltas tamén en software libre e ofrecen funcionalidades útiles para as organizacións sociais.

### Potenciais

Os potenciais destas ferramentas son, fundamentalmente:

- 🕒 A posibilidade de maior apertura nos procesos de participación. Permiten incluír a persoas que non poden asistir a reunións presenciais.
- 🕒 Xestionan de forma áxil decisións de grupos moi numerosos.
- 🕒 Cada persoa pode participar no día e hora que lle veña mellor, o que fai a participación máis accesible.

### Límites

Os principais límites teñen que ver coa deliberación:

- 🕒 Son moi boas para enquisas, votacións, etc, pero non resolven ben a creación de coñecemento colectivo. Os fíos de comentarios dos foros adoitan facerse pesados e a xente non os le todos. Custa ordenar os debates e chegar a conclusións.
- 🕒 A participación é individual e sen contacto directo, polo que se perden os matices da linguaxe non verbal, dos afectos, etc.

Mesmo así, parece interesante explorar as posibilidades de uso destas ferramentas, polo que convidamos a usar unha delas.

## Loomio

<https://www.loomio.org/?locale=es>

Para utilizar Loomio, os pasos a dar son:

- 🕒 Crear un grupo para colaborar en Loomio
- 🕒 Convidar a persoas a ese grupo
- 🕒 Abrir unha discusión sobre un tema
- 🕒 Facer propostas para ver que pensan os e as demais sobre elas.
- 🕒 Tomar unha decisión ente todas e todos.

No seguinte enlace pódese acceder ás instrucións para todos estes pasos <https://help.loomio.org/es/>

# Dinámica de decisión colectiva

Unha das cuestións importantes nesta formación é o compromiso de incorporación das aprendizaxes ás nosas dinámicas participativas. Trátase de xerar novos hábitos de uso das ferramentas, para aplicar o coñecemento adquirido e ter un maior impacto.

Para traballar e promover ese compromiso, propoñemos unha dinámica de análise das ferramentas presentadas.

## Con que nos quedamos?

Trátase dunha recapitulación das técnicas, unha valoración das mesmas e un compromiso persoal de utilización.

### MATERIAIS PARA CON QUE NOS QUEDAMOS?

Material para imprimir en A3 (mellor en cartulina, pero pode ser en papel normal) e recortar polas liñas.

### Anexo 4

## Detalle sobre Con que nos quedamos?

<b>Obxectivo</b>	Realizar unha valoración das técnicas presentadas, para seleccionar aquelas que cada quen se compromete a empregar.
<b>Vantaxes</b>	Permite valorar as diferentes técnicas desde o punto de vista do seu uso por cada persoa, analizando os posibles obstáculos para levalas adiante.
<b>Como</b>	Dividímonos en grupos de forma que cada grupo empece a reflexionar sobre unha das técnicas e continúe polas demais. Valórase, para cada unha delas: a) Para que serven? b) Para que non serven? c) Son fáciles de levar a cabo? d) Hai obstáculos para levalas a cabo? e) Como superamos eses obstáculos? Recóllese cada idea nun posit, procurando escribir con letra grande para que poida lerse desde lonxe. Unha vez rematado o traballo dos grupos pásase á posta en común e van colocándose os posits onde corresponda no panel, explicando cada un. Finalmente, faise unha rolda na que cada persoa enuncia cales son as técnicas que se compromete a utilizar.
<b>Recursos</b>	Panel grande cos eixos de análise. Posits e rotuladores.
<b>Espazo</b>	O ideal é formar un semicírculo, para que todas as persoas poidan ver o panel e tamén poidan verse unhas a outras. Se non é posible, porque hai moitas persoas, pódense facer varias filas, tamén en semicírculo.
<b>Tempos</b>	Explicamos a dinámica e o cometido dos grupos en 2 minutos. Damos 13 minutos aos grupos. Facemos a posta en común en 20 minutos. A rolda pode durar 10 minutos, dependendo do número de persoas que haxa.

# SESIÓN 2

## Simulación dunha asemblea

Para mellorar as reunións é preciso adestramento, por exemplo creando reunións ficticias nas que prestemos especial atención ás técnicas, ao desenvolvemento da reunión e as actitudes de todas as persoas.

Presentamos aquí un exemplo de práctica, que pode ser abordado en grupos de en torno a 20 persoas. É importante que unha persoa asuma o papel de moderadora e, se queremos, podemos asignar tamén a alguén o papel de observadora, para que vaia tomando nota do desenvolvemento e achegue as súas observacións no momento final de avaliación da dinámica, que é o momento de sistematizar e aprender.

### Práctica: selección de educador/a de rúa

Sodes membros dun programa comunitario nun barrio con problemas de exclusión social, drogas, desemprego... A poboación nova é moi vulnerable a estes problemas e para mellorar as súas oportunidades o programa contempla a contratación dun educador ou educadora de rúa.

Tedes que poñervos de acordo na valoración

dos seguintes perfís para este posto, ordenándoos desde o máis adecuado ata o que se considere menos axustado ao contexto e necesidades concretas que se describiron. Realizaredes unha ordenación individual en 8 minutos e, posteriormente, trataredes de acadar un acordo entre todo o grupo.

Nome	Perfil	Orde individual	Orde do grupo
Elisa Castellanos	Psicóloga social. Feminista convencida, ten tres anos de experiencia en programas de intervención, sempre con mulleres.		
Manuel Pazos	Biólogo. Aficionado ao montañismo, a súa experiencia con xente nova é como monitor de sendeirismo. Destaca a súa boa conexión coa mocidade.		
Vicente Martín	Músico e graduado en maxisterio. Nunca exerceu como mestre. Vive moi ao nivel da xente nova: toca nun grupo.		
Edelmiro Broz	Carpinteiro. Ten formación complementaria e experiencia profesional como monitor en talleres ocupacionais.		
Marta García	Psiquiatra. Ten estudado en profundidade as toxicomanías. No ten experiencia de traballo en contacto directo con xente nova.		
Xabier Muñoz	Graduado en Maxisterio e en Educación Social. A súa experiencia profesional é como profesor de primaria. Actualmente está atravesando una crise persoal.		

## Moderar a reunión

Quen modera debe buscar que se cumpran os obxectivos da reunión no tempo asignado, coa participación activa de todas as persoas e nun clima de relación positivo.

Para iso debe elixir a metodoloxía adecuada a cada punto. En especial, para os puntos que implican debate, debe valorar a realización de reflexións en grupos pequenos e a utilización de paneis que permitan ordenar as ideas e reflectir o avance nas argumentacións.

Para promover a participación pode empregar roldas nas que falen todas as persoas ou priorizar a quen aínda non falou cando xestiona a quenda de palabra. Neste sentido, debe evitar protagonismos e promover a escoita activa.

Para favorecer a toma de decisións, debe procurar o consenso e, en caso de non ser viable, saber organizar unha votación con claridade.

## Colaboración das persoas que participan na reunión

Durante o desenvolvemento dunha xuntanza, a metade da responsabilidade recae na persoa que modera e a outra metade no papel asumido por todas as persoas participantes. Poden colaborar na súa boa marcha se cumpre o seguinte:

1. Tomar en conta o contexto: non en todos os contextos e situacións son positivas as mesmas respostas. Un exemplo claro sería non introducir tensión nunha situación xa crispada. Pola contra, pode ser positivo introducir algo de tensión nunha reunión cando se está divagando ou perdendo o fío en exceso.
2. Facer propios os obxectivos da reunión e o cumprimento do tempo: colaborar activamente en todo aquilo que poida facilitar o desenvolvemento da reunión e estar pendente do tempo. Existe un exercicio que pode ser ilustrador da importancia de 'medirnos' respecto aos tempos, sobre todo aquelas persoas propensas a falar moito. Trátase de dividir o tempo previsto de reunión entre o número de participantes: os minutos que dea como resultado veñen sendo o tempo máximo que deberíamos intervir cadaquén para non 'roubarlle' protagonismo aos demais.

3. Manifestar as opinións falando en primeira persoa: dicir "eu creo que é mellor esta opción" fronte a "esta opción é mellor", ou a "todos sabemos que esta opción é a mellor".
4. Mostrar disposición a ceder ou moverse respecto das posicións propias: comprendendo os debates como espazos nos que xeramos novo coñecemento, máis que como campos de batalla competitivos.
5. Respecto polos demais: nunha reunión é importante aceptar o feito de que existen diferentes modos de ser e de pensar; isto, a longo prazo, representa unha riqueza por iso debemos afrontar as diferenzas con disposición positiva.
6. Resolución e minimización dos problemas: expresar con claridade os nosos obxectivos e intereses, tomar en conta tamén o obxectivo de manter e mellorar as nosas relacións, e non sentirnos mal nin inferiores por non conseguir que vaian adiante as nosas posicións.
7. Saber expresar e recibir críticas: nunca avaliar as persoas senón cuestións concretas que fan ou deixan de facer. Afrontar a crítica de forma construtiva, pedir detalles sobre ela e admitir o dereito da persoa que critica a opinar. Saber recibir críticas significa escoitalas de forma activa, analizar en que medida poderíamos cambiar a cuestión que se nos indica e xestionar

- correctamente as emocións (non reprimilas, senón darlles o seu lugar e mesmo expresalas se é necesario).
8. Saber expresar e recibir cumprimentos: o recoñecemento mutuo é un factor de reforzo. Poder tamén expresar con normalidade cuestións concretas que outras persoas fan e que valoramos positivamente.
  9. Exercitar a empatía: é a capacidade de poñerse no lugar da outra persoa e tratar de comprender o que sente en cada momento. Atendemos para captar o que di, observamos tamén como o di (acenos, entoación, actitude...), preguntamos sobre aquilo que non entendemos ben, tratamos de ver as cousas desde a súa perspectiva e facémolle saber que comprendemos o seu estado de ánimo antes de pasar a tratar solucións ou cambiar de tema.
  10. Expresar os nosos sentimentos ou emocións, antes de deixarnos condicionar negativamente por eles mentres tratamos de expresar outras cuestións.
  11. Solicitar respecto ou cambios de comportamento, expresando e defendendo de forma asertiva os dereitos propios se non son tomados en conta, recordando as regras xerais de comportamento asumidas.
  12. Afrontar construtivamente os conflitos, sen tratar de eludilos, senón comprometéndose en buscar fórmulas de solución que poidan satisfacer todas as necesidades e que sexan equitativas ou xustas.
  13. Manter unha comunicación non verbal adecuada, evitando sobre todo acenos agresivos, intimidatorios, acenos de desinterese, de autoridade, etc.
  14. Apoiar nas funcións de quen modera, se se considera que está desbordada ou é positivo un apoio puntual: corresponsabilizarse do tempo dispoñible, utilizar o humor para rebaixar tensións, recapitulando e ordenando as ideas e os avances, etc.
  15. Realizar avaliacións en común sobre os diferentes roles asumidos nas reunións é un moi positivo exercicio de mellora das capacidades do grupo. Cando se trata de grupos pequenos, pode realizarse ao final dalgunhas das reunións (preferiblemente cando o grupo non estea moi canso, para evitar a sobrecarga). Nos grupos máis grandes ou onde exista menos confianza, este elemento de mellora pode suplirse coa realización de obradoiros de formación onde si se realice este tipo de exercicio de auto-observación.



# Guía de observación e avaliación

O proceso de observación e avaliación dunha reunión permítenos tirar aprendizaxes sobre a mesma. Identificamos os aspectos que funcionaron ben, para reforzalos no futuro. Tamén as cousas que funcionaron mal, para corrixilas.

As seguintes guías permiten observar e avaliar as reunións e asembleas.

## Avaliación da xuntanza

Trátase de responder individualmente este cuestionario nun tempo máximo de 3 minutos. Despois farase unha posta en común dos aspectos máis salientables.

	Si	Non
1 Chegouche con suficiente antelación a convocatoria?		
2 Houbo unha boa implicación cos temas e compromiso de abordalos?		
3 Houbo violencia, tensión ou ataques persoais?		
4 Houbo un bo clima de traballo?		
5 Invitouse a participar e escoitar a todo o mundo?		
6 Houbo cesión e cambio de posturas?		
7 As intervencións centrábanse no tema a tratar?		
8 Formáronse conversacións en grupiños?		
9 Houbo repetición das mesmas ideas ou redundancias?		
10 Houbo monopolios de palabra?		
11 Respectouse a quenda de palabra?		
12 Foron escoitadas, recollidas e tomadas en conta todas as suxestións?		
13 Participou activamente todo o mundo?		
14 Analizáronse suficientemente os tema tratados?		
15 A distribución no espazo era adecuada?		
16 O resultado da xuntanza foi satisfactorio para todas as persoas participantes?		
17 Acabou a xuntanza no tempo prefixado?		

## Observación de roles

<b>Roles de ruído</b>	<b>Persoas implicadas</b>	<b>Expresións, discursos, feitos, momentos</b>
Cortes e interrupcións á persoa que ten a quenda para falar (ata "rexoubando")		
Monopolizar a palabra		
Repetir as propias razóns e argumentos, e insistir en ter a última palabra		
Xestos, posturas e mímica agresiva		
Diálogos personalizados e mímica agresiva		
Expresións de sentimentos persoais alleos aos obxectivos grupais (confesións, protagonismo...)		
Descontrol co tempo planificado de xuntanza		
Agresividade desvalorizadora dos demais		
Agresividade con ton e tipo de linguaxe		
Desvaríos con respecto aos demais		

<b>Roles de contido-tarefa</b>	<b>Persoas implicadas</b>	<b>Expresións, discursos, feitos, momentos</b>
Iniciativas de enfoque e propostas de alternativas.		
Informar de feitos ou experiencias		
Opinar persoal e valorativamente		
Aclarar puntos e consecuencias dos temas		
Relacionar ideas e persoas que as comparten		
Diálogo en progresiva profundización nun tema		
Sondaxes de opinións, explicacións e acordos		
Resumo de ideas e propostas		

<b>Roles de forma-relación</b>	<b>Persoas implicadas</b>	<b>Expresións, discursos, feitos, momentos</b>
Agradecer axuda ao grupo ou a membros deste		
Mínima intervención, só en puntos clave		
Facilitar comprensión con experiencias persoais-afectivas		
Arbitrar construtivamente nos conflitos		
Ceder nas negociacións e aceptar responsablemente as ideas alleas		
Establecer regras de funcionamento grupal		
Avaliar o seguimento das regras e dos esforzos para cumprir os obxectivos		
Reducir tensións		

# Simulación dun proceso de decisión

Simulamos un proceso de decisión na nosa organización. Queremos que dito proceso sexa o máis participativo posible.

Trátase de facer un deseño conxunto dalgún aspecto da nosa organización, aquel que consideremos máis necesario. Nesta guía imos poñer o exemplo de deseño das nosas reunións. Dito proceso debe perfilar novos hábitos para incorporar nas nosas reunións e o compromiso de levalos adiante.

## Diagnosticamos en común

Para comezar o proceso, convén poñernos de acordo en cales son as nosas necesidades, é dicir, facer unha diagnose en común. Neste exemplo, faremos unha diagnose das nosas reunións, facendo fincapé na identificación dos problemas que debamos superar.

Para iso, dividímonos en grupos de entre 3 e 5 persoas e imos poñendo en común os problemas que vivimos nas reunións, recolléndoo en posits, en letra grande. Trátase de problemas e

cuestións que nos gustaría mellorar.

A continuación, facemos unha posta en común, empregando unha matriz de ordenación dos problemas que distinga, por unha banda, se dificultan máis o cometido das reunións, se son problemas de participación ou máis ben enrarecen o clima de relación. Por outra banda, sinalaremos se son cuestións que pensamos que se poden resolver a curto prazo, a medio prazo ou a longo.



## Detalle sobre Diagnose das nosas reunións

<b>Obxectivo</b>	Realizar unha análise en común dos problemas das nosas reunións.
<b>Vantaxes</b>	Permite recoller as valoracións de todas as persoas e ordenalas nun esquema que nos facilitará a realización de propostas de mellora.
<b>Como</b>	Dividímonos en grupos de entre tres e cinco persoas. Cada grupo comparte os problemas que viven e vai recollendo cada problema nun posit, procurando escribir con letra grande para que poida lerse desde lonxe. Unha vez rematado o traballo dos grupos pásase á posta en común e van colocándose os posits onde corresponda no panel, explicando cada un.
<b>Recursos</b>	Panel grande cos eixos de análise. Posits e rotuladores.
<b>Espazo</b>	Para o traballo en grupos, é útil contar con cadeiras que poidamos dispoñer en pequenos círculos, ou xuntar cada grupo ao redor dunha pequena mesa. Para aposta en común, o ideal é formar un semicírculo, para que todas as persoas poidan ver o panel e tamén poidan verse unhas a outras. Se non é posible, porque hai moitas persoas, pódense facer varias filas, tamén en semicírculo.
<b>Tempos</b>	40 minutos. Explicamos a dinámica e o cometido dos grupos en 2 minutos. Damos 13 minutos aos grupos. Facemos a posta en común en 25 minutos.

## MATERIAIS PARA DIAGNOSE DAS NOSAS REUNIÓNS

Para o traballo en grupos precisamos rotuladores e posits.

Para a posta en común, precisamos un encerado ou, no seu defecto, papel continuo que poidamos pegar nunha parede ou ventá. Material para imprimir en A4 cos títulos de cada eixo da matriz.

### Anexo 5

## Propoñemos melloras

Unha vez identificadas as dificultades e aspectos que queremos mellorar, podemos pasar á fase de propostas de mellora.

### Enriquecer os nosos coñecementos

Neste aspecto pode ser relevante introducir información útil que complemente os saberes do grupo. Por exemplo, sería interesante coñecer técnicas de reunión que poidan responder aos nosos problemas.

Para isto, pode programarse unha formación, convidarse a unha persoa experta ou encargar a un grupo de persoas que busquen e trasladen información relevante.

Así podemos presentar ao grupo posibles técnicas que sirvan para resolver os problemas identificados. En todo caso, este é un punto formativo ou informativo, pero non é aínda o momento de tomar decisións. As técnicas preséntanse para enriquecer ao grupo, no seu traballo de formulación de propostas.

### Formular propostas

- 🕒 Tendo presente e visible a matriz de diagnose, e tendo recibido información complementaria sobre posibles técnicas, toca agora formular as propostas. Aquí poden tomar tamén sentido as dinámicas de creatividade, pero imos volver configurar grupos pequenos (con persoas diferentes) para idear ou seleccionar as propostas que consideren que poden axudar a superar os problemas.
- 🕒 Durante 15 minutos, cada grupo debe identificar propostas de mellora para os problemas identificados. Se se quere garantir que se abordan todos os problemas, indicase a cada grupo que comece por unha área: un grupo polos problemas relacionados co cometido, outro polos vinculados á participación, outro ao clima...
- 🕒 Para iso entrégaselles unha cartulina grande ou papel continuo, sobre o que deben ir recollendo as súas achegas.
- 🕒 Unha vez rematados os 15 minutos, unha persoa queda no grupo e as outras cambian de grupo, movéndose unha ao grupo máis próximo pola esquerda, outra dous grupos máis alá, etc.
- 🕒 A partir deste momento, deben reflexionar sobre cales son os obstáculos que posiblemente dificulten levar adiante as propostas formuladas no papel. Por exemplo, se fixeron a proposta de nomear sempre a unha

persoa moderadora, de forma rotativa, un obstáculo pode ser que a xente non queira ou non saiba asumir ben ese papel. Para a identificación de obstáculos temos outros 15 minutos.

- 🕒 A continuación, vólvense facer cambios na conformación dos grupos, quedando sempre a mesma persoa de antes no seu grupo primixenio, e movéndose as demais no sentido das agullas do reloxo, un, dous ou tres postos, coa idea de non repetir coas compañeiras de antes.
- 🕒 Neste último tramo do traballo, trátase de formular propostas que integren xa a previsión de superar os obstáculos. No exemplo anterior, podería ser: nomear sempre a unha persoa que modera as reunións, de forma rotatoria, inicialmente entre un grupo de persoa voluntarias que reciban formación e ano a ano, incorporando a novas persoas a ese grupo ata abranguer ao conxunto da organización.
- 🕒 Elabóranse ditas propostas e recóllense en posits, para favorecer a posta en común. Este traballo leva 15 minutos.
- 🕒 A posta en común leva 20 minutos, recollendo as propostas nun panel que reproduza a matriz de diagnose.
- 🕒 Finalmente, en 5 minutos, cada persoa selecciona as tres propostas que considera prioritarias, marcándoas cun gomé. O grupo comprométese a levar adiante as propostas que obteñen maior priorización.

## Detalle sobre propostas de mellora

**Obxectivo** Realizar propostas de forma participativa, vixiando a súa viabilidade e seleccionándoas en función da prioridade que lle dan os membros do grupo.

**Vantaxes** Permite recoller as propostas de todas as persoas, analizar as dificultades que poden ter para levalas adiante e melloralas. Tamén permite priorizalas, para obter un número de propostas realizables.

**Como** Dividímonos en grupos de entre tres e cinco persoas, cunha configuración diferente á empregada para a diagnose. Cada grupo traballa propostas, que dean resposta aos problemas identificados. Unha vez rematado este traballo, reconfigúranse os grupos e identifícanse obstáculos para levar adiante estas propostas. Volve reconfigurarse os grupos e elabóranse propostas que xa integren a superación de ditos obstáculos, que se poñen en común en plenario. Finalmente cada persoa selecciona as tres propostas que considera máis prioritarias, obtendo así unha priorización xeral, que permita identificar un número reducido de propostas que se levarán adiante.

**Recursos** Cartulinas ou papel grande para o traballo en grupos, que é mellor facer en torno a unha mesa cada grupo. Panel grande cos eixos de análise. Posits e rotuladores. Gómés.

**Espazo** No traballo en grupos cómpre dispoñer de mesas. Para a posta en común, o ideal é formar un semicírculo, para que todas as persoas poidan ver o panel e tamén poidan verse unhas a outras. Se non é posible, porque hai moitas persoas, pódense facer varias filas, tamén en semicírculo.

**Tempos** O tempo total é de 70 minutos. As diferentes fases de traballo en grupos son 15 minutos (tres fases, o que significa 45 minutos en grupos). A posta en común realízase en 20 minutos e a priorización noutros 5.

## MATERIAIS PARA PROPOÑEMOS MELLORAS

Para o traballo en grupos precisamos rotuladores e unha cartulina grande ou papel continuo, na que distingamos unha columna para propostas e outra para obstáculos. Se é posible, contar con mesas e cadeiras. Tamén rotuladores e posits.

Para a posta en común, precisamos un encerado ou, no seu defecto, papel continuo que poidamos pegar nunha parede ou ventá. Material para imprimir en A4 cos títulos de cada eixo da matriz de diagnose.

# Avaliación da sesión

Para unha avaliación áxil e informal da sesión, podemos pedir a cada persoa que diga unha soa palabra, do que lle evocou a mesma. Tamén podemos pedirlle a cada quen que indique moi brevemente con que aspecto se queda.

Outra opción máis creativa é aplicar a dinámica das esculturas á avaliación da reunión.

## Avaliación informal a través de esculturas

Dispoñéndose en círculo, trátase de pensar nunha escultura que poida representar a sesión. É un exercicio creativo, no que cada persoa pode sacar a súa faceta artística de forma libre. A primeira persoa que teña unha idea, levanta a man e fai a escultura, empregando o corpo das demais persoas (de todas elas ou dalgúns, segundo precise). Compón a escultura e despois explica o seu significado.

En función do tempo, volvemos ao círculo e damos a oportunidade a outra ou outro artista, que nos mostre a súa visión da sesión.







**Solidariedade  
Internacional de Galicia**

Vereda del Polvorín, 2

15002 - A Coruña

+34 981 24 35 06

[direccion@solidaridadgalicia.org](mailto:direccion@solidaridadgalicia.org)

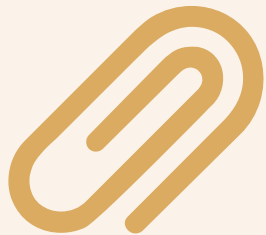
[www.solidaridadgalicia.org](http://www.solidaridadgalicia.org)



**XUNTA  
DE GALICIA**



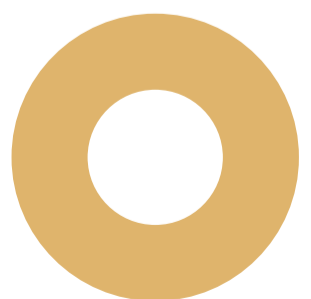
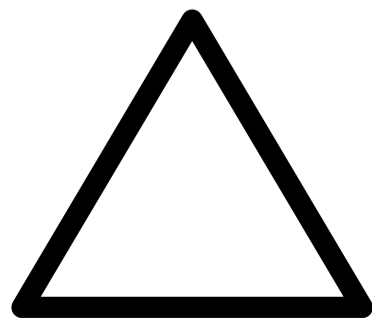
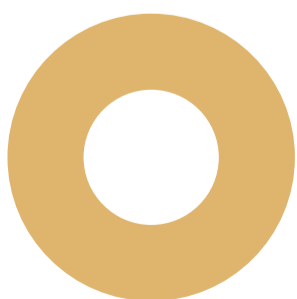
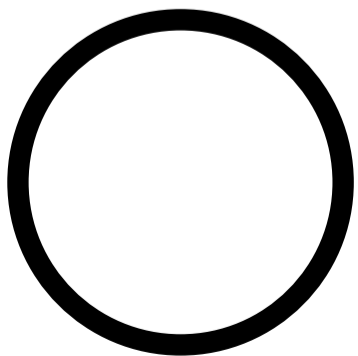
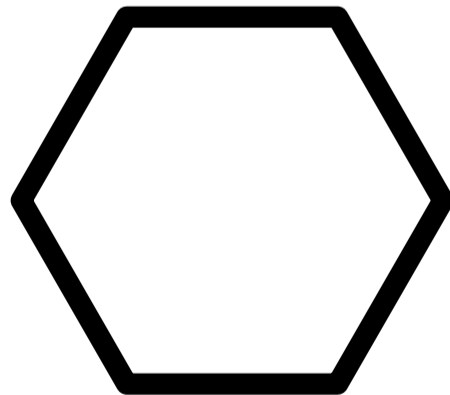
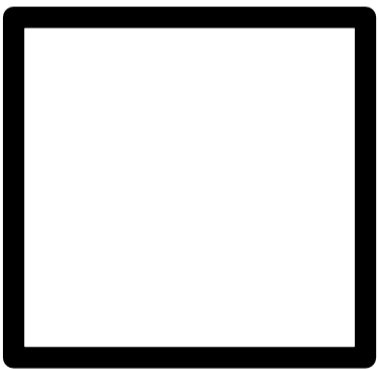
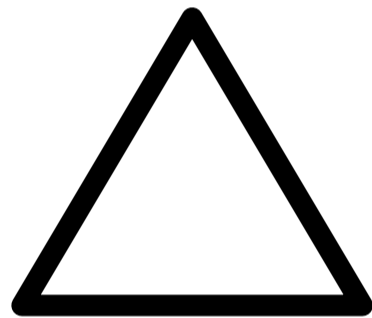
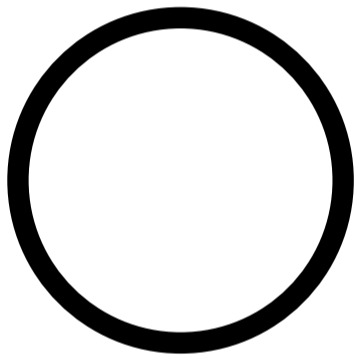
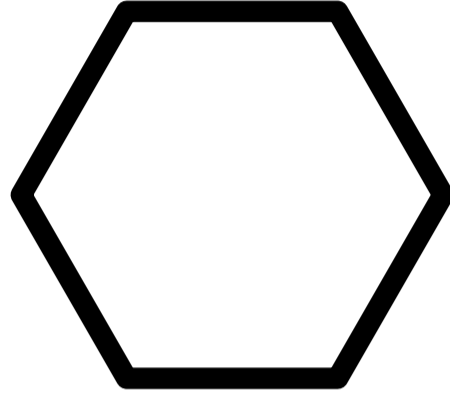
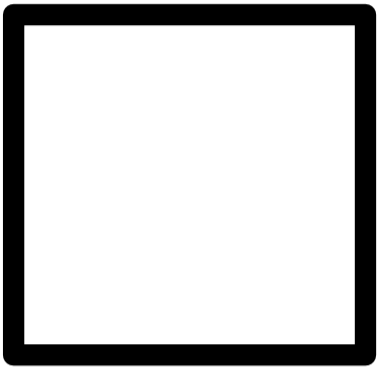
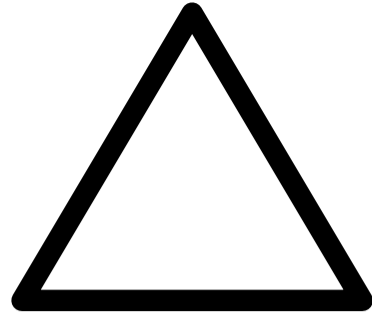
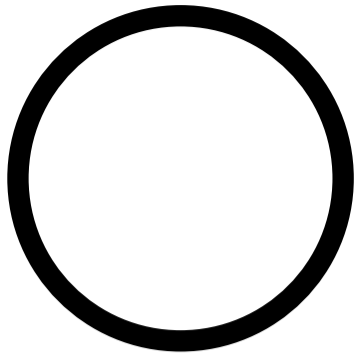
cooperación **galega**

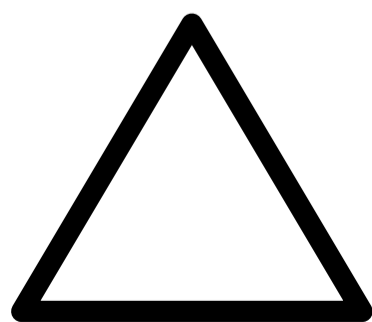
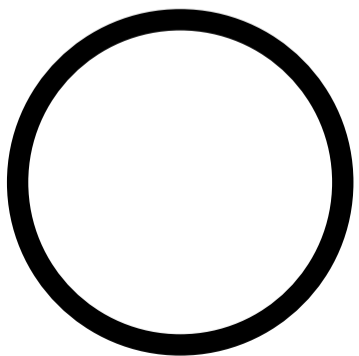
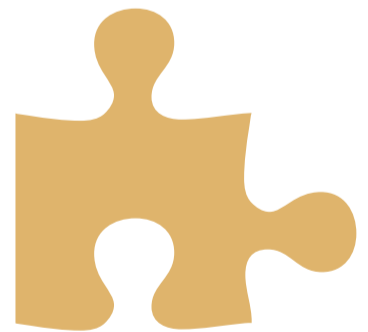
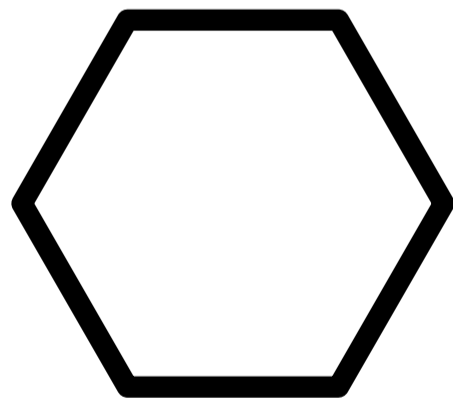
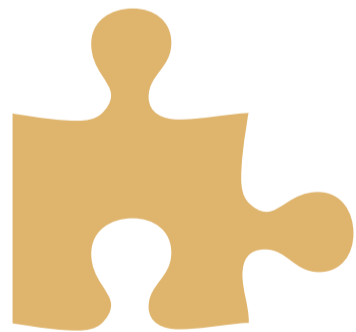
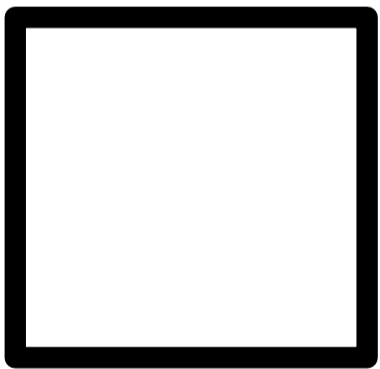
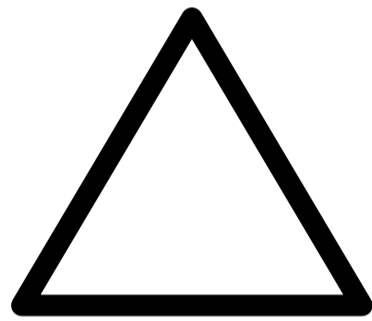
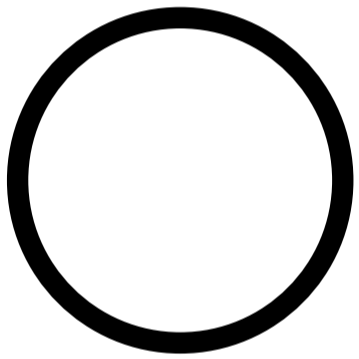
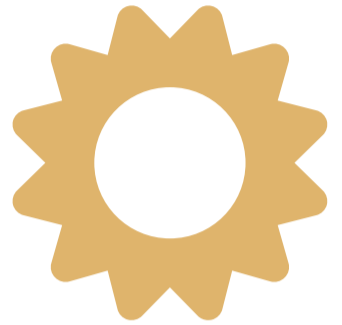
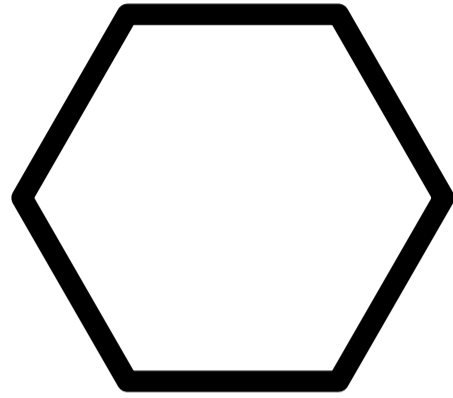
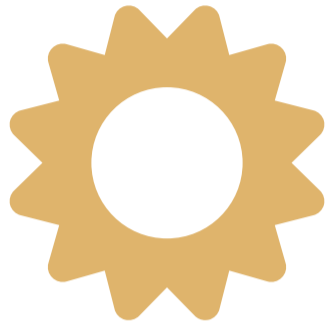
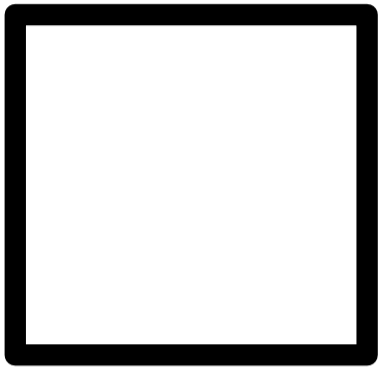
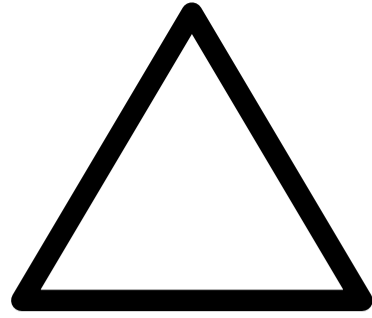
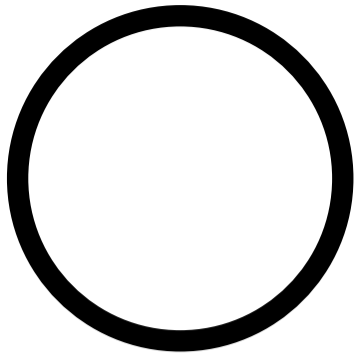


## ANEXO 1

### **MATERIAIS PARA FORMANDO GRUPOS**

Material para imprimir en A4  
(mellor en cartulina, de distintas cores)  
e recortar polas liñas.







## ANEXO 2

### **MATERIAIS PARA O XOGO DA OCA**

Material para imprimir  
en A3 (mellor en cartulina,  
pero pode ser en papel normal)

**NOME DA CASILLA**

**POTENCIA IDENTIFICADA**  
Como actúa?

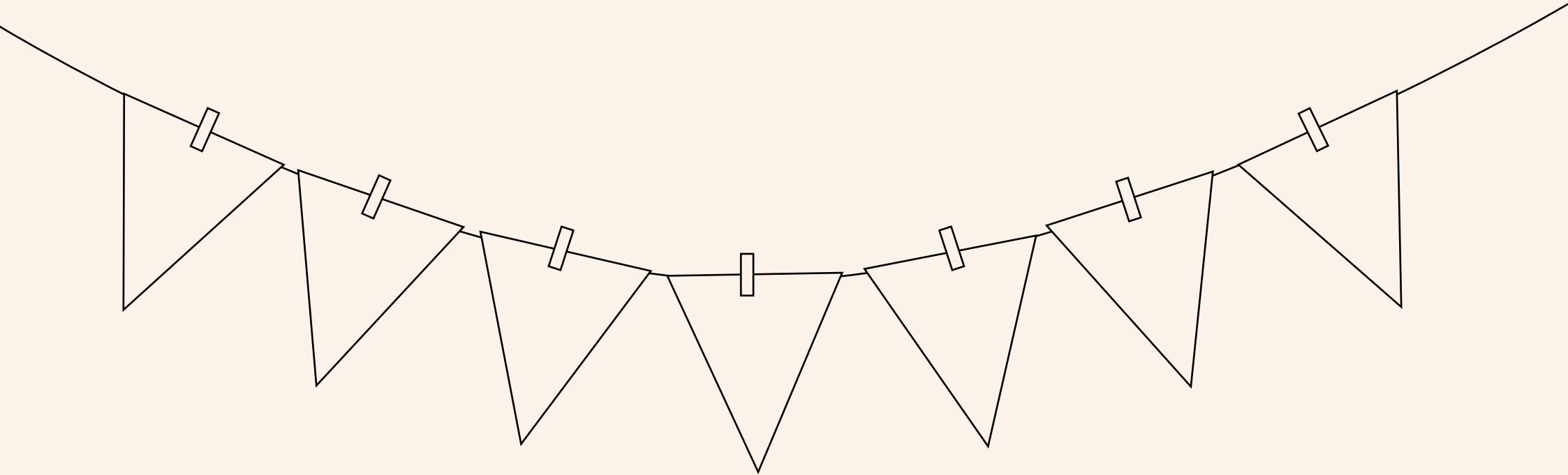


### ANEXO 3

#### **MATERIAIS PARA «SE FORA..»**

Rotuladores e material para imprimir en A4 (mellor en cartolina, pero pode ser en papel normal) inclúe, un modelo de tarxetas coas preguntas e tarxetas cos formatos distintos para as respostas

Cordel e pinzas para colgar as respostas coma nun tendal.





## PREGUNTAS

Se fora unha cor, sería un...

Se fora un país, sería...

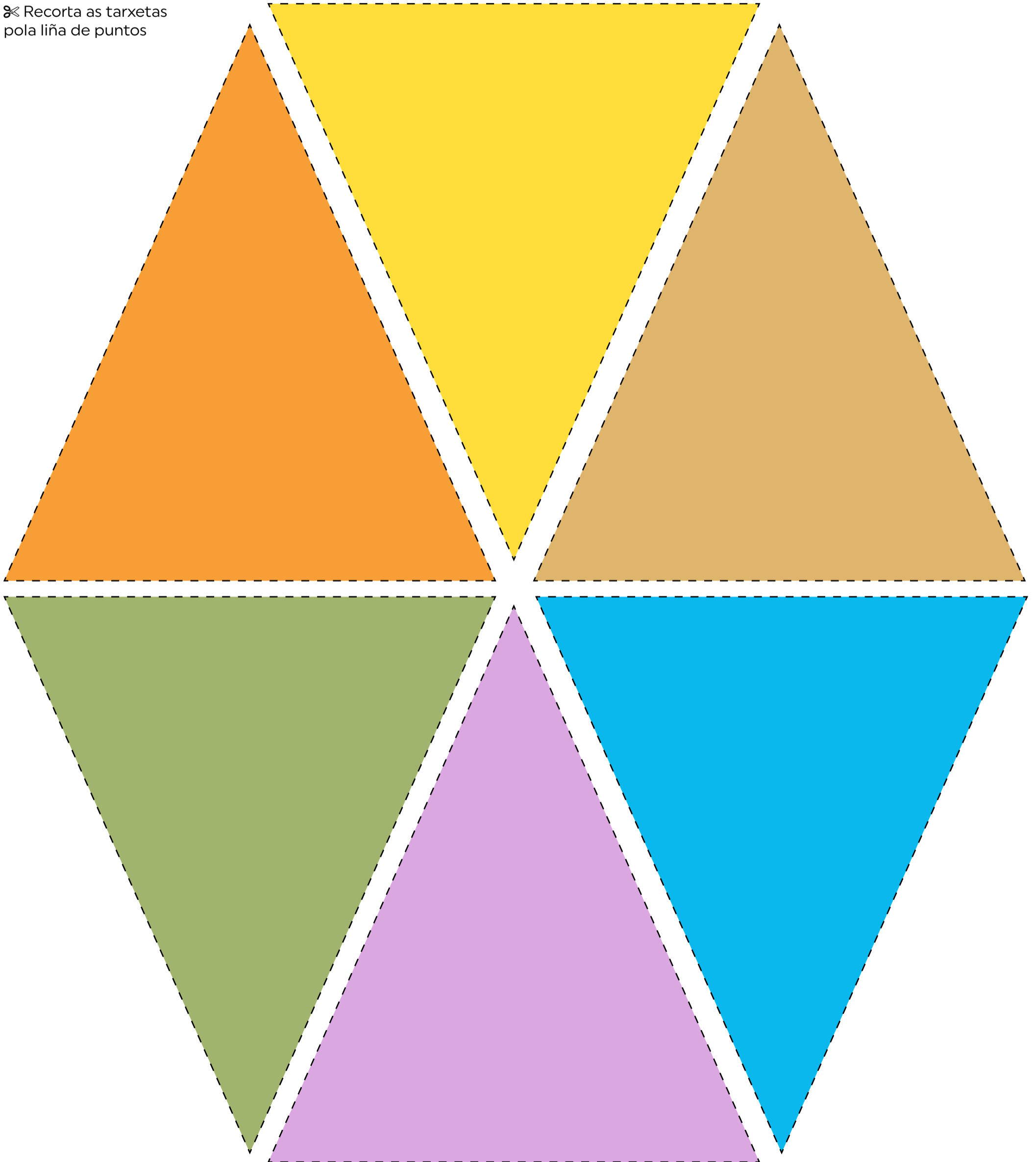
Se fora un animal, sería

Se fora un personaxe , sería...

Se fora, unha comida, sería

Se fora unha canción, sería...

✂ Recorta as tarxetas  
pola liña de puntos





## ANEXO 4

### **MATERIAIS PARA CON QUE NOS QUEDAMOS?**

Material para imprimir en A3  
(mellor en cartulina, pero pode ser  
en papel normal) e recortar polas liñas.

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**10**

**técnicas**

**Para que sirven?**

**Para que non sirven?**

**Son fáciles  
de levar a cabo?**

**Hai obstáculos  
para levalas a cabo?**

**Como superamos  
eses obstáculos?**



## ANEXO 5

### MATERIAIS PARA DIAGNOSE DAS NOSAS REUNIÓNS

Para o traballo en grupos precisamos rotuladores e posits.

Para a posta en común, precisamos un encerado ou, no seu defecto, papel continuo que poidamos pegar nunha parece ou ventá. Material para imprimir en A4 cos títulos de cada eixo da matriz.

# cometido

Conseguir cumprir  
os obxectivos marcados  
cos mellores resultados

# participación

Facer partícipe a todas  
as persoas con procedementos  
democráticos

# clima grupal

Construír un ambiente agradable : cada persoa s'ntese implicada e respetada



**Pode corrigirse  
durante a xuntanza**

**Pode corrigirse  
no medio prazo  
a través da  
autoavaliación  
das xuntanzas**

**Pode corrigirse  
no logo prazo por  
cambios na cultura  
organizativa**