



CURSO DE FORMACION DE FORMADORAS PARA GRUPOS DE MUJERES

PRESENTACION:

Uno de los procesos más interesantes del feminismo ha sido su capacidad de difusión mundial a través de las redes de mujeres, Los movimientos de mujeres han hecho suyas las premisas de igualdad, adaptándolas desde los referentes culturales, políticos y sociales propios de su comunidad de pertenencia. La actuación local y nacional se cruza con la participación en el plano internacional a través de las organizaciones e instituciones, los encuentros y las redes de comunicación como Internet, contribuyendo desde la diversidad de voces y posiciones, al desarrollo de las teorías y prácticas feministas que incidirán política, cultural y científicamente en el conjunto del planeta.

El proceso abierto en la construcción de la práctica y teoría feminista, se retroalimenta continuamente de las aportaciones tanto individuales como colectivas de las mujeres que desde muy diversos ámbitos, gracias a las nuevas tecnologías, trasciende con rapidez, del ámbito personal o local, al internacional, Sin duda Internet ha sido una de las grandes herramientas de difusión que nos ha permitido conectarnos desde lugares remotos del planeta, sintonizando en un mismo espacio y tiempo en la reflexión y análisis de todo aquello que nos atañe como ciudadanas de la aldea global.

La capacidad de participación y difusión de información ha facilitado enormemente no sólo llegar al conocimiento y la información que se desarrolla en el ámbito académico o institucional, sino fundamentalmente, conocer y participar de las propuestas protagonizadas por asociaciones y colectivos de mujeres que han buscado a través de la red la complicidad, el diálogo o el apoyo hacia sus iniciativas.

Iniciativas que nos han permitido conocer situaciones, que de otra forma habrían tenido una incidencia local y cuya trascendencia han dado origen a

movilizaciones mundiales o ha tenido influencia, en puntos geográficos que distan miles de kilómetros entre si. Y avances en la reflexión teórica y práctica del feminismo que forman parte de la inmensa biblioteca virtual que las páginas Web especializadas en temas de género nos ofrecen.

Además, y esto resulta extremadamente interesante, la red está permitiendo, que de forma individual, nos conectemos para aportar nuestras experiencias y reflexiones a través de los nuevos formatos como los blogs o comunidades virtuales. Modelos de construcción del conocimiento altamente democráticos y horizontales, en los que todas las personas participamos desde la misma posición.

En este sentido, una de las vías de trabajo que se está desarrollando con gran éxito es la formación on-line, que en los últimos años se ha convertido en un medio de aprendizaje y difusión del conocimiento, traspasando las circunstancias geográficas y temporales. Las ventajas de conexión en un espacio y tiempo libre, ofrecen muchas posibilidades didácticas para el trabajo individual y la comunicación intergrupal en las plataformas virtuales que tienen ciertas semejanzas con los grupos de encuentro, que hemos ido desarrollando las mujeres desde el inicio del feminismo.

Recordemos que la formación de y desde las mujeres ha sido y es la pieza fundamental para el fortalecimiento y crecimiento de los movimientos feministas. Es a través de los grupos de autoformación, reflexión, desarrollo teórico e investigación-acción como se han ido constituyendo a lo largo y ancho del planeta, verdaderos laboratorios de investigación sobre la realidad y los procesos de vindicación y liberación de las mujeres. Desde los rincones de las selvas más recónditas hasta las ciudades más pobladas se han desarrollado grupos de formación que han basado su metodología en la participación activa, la valoración de las experiencias de las mujeres y la búsqueda de líneas de actuación que les llevarán a ejercer desde su autonomía, el control de sus vidas e incidir en el marco comunitario.

La formación grupal ha sido y sigue siendo decisiva para el empoderamiento y la adquisición de conocimientos y habilidades para la participación política y social. Esta formación puede adquirir diferentes formatos y dimensiones, según se esté realizando en un contexto académico o en un marco informal como es una asociación o un colectivo de mujeres. Pero siempre parte de unas premisas comunes tanto en la orientación de contenidos como en la metodología que se va a realizar. Premisas que el feminismo ha ido desarrollando a partir de la experiencia que hemos ido adquiriendo en la construcción de un conocimiento y una metodología que partía de referentes propios, alejados de códigos patriarcales.

A través de este curso de formación de formadoras, nos gustaría contribuir con un proceso metodológico que aunara estas dos formulas: por una parte la formación on-line y la formación grupal-presencial. Se trata por tanto, de un programa de lecciones pensadas para la formación virtual de las formadoras, que vais a diseñar y realizar cursos presenciales de liderazgo con grupos de mujeres. Así, hemos diseñado un programa con contenidos fundamentales que

pueden lo suficientemente flexible para adaptarlo a vuestras circunstancias concretas. Evidentemente, no podemos conocer el marco en el que vais a desarrollar el curso, ni las características de las mujeres que van a participar, por lo que hemos optado por información básica que podéis ampliar con la bibliografía y enlaces recomendados en cada lección.

Teniendo en cuenta que existen diferentes formatos de tiempo, os proponemos lecciones breves que funcionan de forma autónoma y que pueden ser ampliadas o encadenadas entre sí. Cada lección dispone de información básica que os puede orientar en vuestro trabajo de formadoras como objetivos, tiempo estimado, materiales necesarios y actividades de formación.

Al igual que otros textos que encontráis en ésta página, se trata de un conjunto de lecciones abiertas. Es decir, no necesitáis claves para acceder a ellas, ni otro tipo de requisitos formales. Somos partidarias de aprovechar las ventajas de Internet, creando espacios de reflexión y aprendizaje que no tengan barreras y al que todas podamos acceder de forma libre, retroalimentándolos y haciéndolos crecer.

Por último, precediendo a las lecciones vais a encontrar un texto genérico que asientan las bases metodológicas para el desarrollo del curso con una metodología participativa. Esperamos que os sea de utilidad. Recordar que podéis contribuir a ampliar el curso enviándonos textos y actividades que completen el currículo que os proponemos.

PRIMERA PARTE: CÓMO ORGANIZAR Y DISEÑAR UN CURSO DE FORMACION DESDE UNA PERSPECTIVA FEMINISTA

1.- DEFINICION DEL CURSO DE LIDERAZGO. OBJETIVOS Y CONTENIDOS (Falta. 4 hojas en total)

El curso que te proponemos constituye el marco para el empoderamiento y liderazgo de las mujeres desde la construcción colectiva del conocimiento. No estamos pensando en unas destinatarias con un perfil determinado. Hemos intentado diseñar las lecciones de forma abierta y flexible, que tenga en cuenta que la formación es una herramienta útil para todas nosotras, ya seamos líderes de una formación política, vecinas de un barrio, concejales de un ayuntamiento, parte de una comunidad rural, socias de una Organización No Gubernamental o sencillamente, en un momento de nuestras vidas sentimos la necesidad de compartir un espacio común donde conversar con otras mujeres...

Sea como sea, la formación constituye un elemento valioso de transformación personal y colectiva. Cuando una mujer aprende a analizar su realidad y comprende las causas de la discriminación que sufre por razones de género, es muy posible, que abra la puerta hacia el reconocimiento de su capacidad y fortalezas, se haga con las riendas de su vida y se plantee el proyecto en el que quiere invertir su energía. Un camino que le llevará al empoderamiento y por tanto al liderazgo de procesos de transformación de su entorno. Un ejemplo claro lo encontramos en las mujeres líderes de las comunidades que han realizado procesos de transformación social y comunitaria extraordinarias, en todo el mundo.

Por esta razón hemos optado por lecciones que abordan distintas miradas feministas sobre el liderazgo de las mujeres, que pueden ser utilizados en contextos muy diferentes, ya que los contenidos pueden trabajarse desde diversos niveles de especialización y profundización, siempre que adecuemos los objetivos, el lenguaje y la metodología a las necesidades, expectativas y conocimientos de las mujeres que van a formar parte del curso.

En este punto es necesario volver a recordar que las mujeres llevamos décadas organizándonos en grupos de aprendizaje. Unas veces se han realizado de forma autodidáctica en espacios informales, otras de forma más especializada persiguiendo un fin concreto. Allí donde las mujeres nos hemos reunido a intercambiar nuestras experiencias se ha producido una pequeña revolución. La confianza de las compañeras y el poner en común nuestras vivencias y percepciones nos ha aportado una mirada propia sobre la realidad y la fuerza para definir de que forma queríamos que fueran nuestras vidas y el entorno sobre el que actuamos. La formación colectiva de las mujeres es por tanto un instrumento de empoderamiento y liderazgo cuando se utiliza una metodología feminista basada en la participación activa y el reconocimiento de

cada una de las participantes que integran el grupo. Aunque ésta es una guía básica, esperamos que resulte de utilidad.

2.- DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS DEL CURSO DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO.

Para muchas de nosotras los primeros cursos fueron tanteos en la niebla. Sabíamos que no queríamos repetir la fórmula que habíamos vivido en el colegio o la Universidad, pero no conocíamos muy bien el camino. Pronto nos quedó claro que no todo puede quedar en la improvisación. La figura de la coordinadora o conductora es fundamental para que exista un cierto “orden” y una sensación de seguridad. Es como llevar un barco. Todas las personas son imprescindibles, pero para que naveguemos en la misma dirección es necesario que “alguien” se encargue de coordinar todas las acciones. A esta persona la podemos llamar formadora, conductora o coordinadora de formación. Más adelante veremos con detenimiento sus funciones, pero ahora es necesario definir nuestro primer paso que consiste en diseñar el curso que vas a realizar. Para ello es necesario que tengas en cuenta:

- Como son las mujeres que van a participar en el curso. Ten en cuenta que no es lo mismo un curso para líderes rurales que para una asociación de mujeres de una ciudad. Los perfiles son muy diversos y con ellos la forma en que vas a plantear los contenidos y la metodología.

- El tiempo (número de horas, días) del que disponen las participantes. Recuerda que muchas veces hay condicionamientos a tener en cuenta, por ejemplo, si tienen a su cargo menores u otras personas. Sus jornadas de trabajo si tienen dificultades para estar fuera de su hogar a determinadas horas. También puede ser que estés organizando un curso para mujeres que ocupan cargos políticos, entonces tendrás que adecuar los horarios y calendario a sus responsabilidades.

- Los objetivos a priorizar ¿están consensuados con las participantes? ¿crees que son los que más les interesa?

- Los contenidos que queréis trabajar: Recuerda que en formación cualquier contenido puede tratarse siempre que lo adecues al nivel e intereses del grupo.

- Los medios de los que dispones y el lugar en el que se va a celebrar el curso

Recuerda que: Un curso de formación es un conjunto de actividades organizadas de tal forma que permitan alcanzar unos determinados objetivos de aprendizaje (adquisición de nuevos conocimientos, desarrollo de habilidades o destrezas, cambio de actitudes) en un

tiempo determinado. Es por tanto un proceso de aprendizaje que podemos organizar en sesiones de distinta duración.

Con estos datos podemos comenzar a diseñar el curso, Diseñar un curso es trazar la carta de navegación, imprescindible para llegar a buen puerto y no perdernos. Para ello tenemos que disponer de información previa y tener claros algunos datos sin los cuales nos será imposible avanzar.

- a) **Objetivos.** Lo primero que tendremos que definir son los objetivos que queremos alcanzar con nuestro curso. Recordar que los objetivos del curso no vienen marcados, solamente por la persona que diseña y coordina el curso, sino que es fundamental tener en cuenta los intereses y necesidades de las mujeres que van a participar, por un lado (objetivos personales) y si hay una organización o institución que organiza el curso, es necesario integrar sus intereses (objetivos institucionales).

¿Qué son los objetivos? Básicamente definen lo que pretendemos conseguir. Abren y cierran todo tipo de proyectos. Los abren porque indican qué se espera del proceso que vamos a iniciar y lo cierran porque su formulación nos permite evaluar si hemos conseguido aquello a lo que nos comprometimos.

Hay diferentes modelos de formulación de objetivos. Podemos estructurarlos como generales y específicos, dividirlos en conceptuales, de procedimiento o actitudinales. Lo importante es que sean claros y sobre todo realizables o, dicho de otra forma, razonables, porque generalmente tendemos a ser excesivamente grandilocuentes: la formación no tiene capacidad para solucionar problemas sino, más bien, para iniciar procesos. Es decir, los objetivos tienen que definir lo que vamos a intentar conseguir con la formación y por lo tanto deben ser conocidos y discutidos por todas las mujeres que forman parte del grupo de formación.

Es conveniente marcar dos tipos de objetivos:

- o **Objetivos generales del curso** constituyen los cimientos de la estructura sobre los que iremos añadiendo los demás elementos de la planificación. Además, proporcionan información las participantes sobre las expectativas del curso, razón por la cual intentaremos ser coherentes y realistas.

Es importante definir objetivos amplios de los que se derivan otros más específicos, porque así tendremos un margen de negociación con el grupo de formación. Por otra parte es

interesante, planificar objetivos latentes que no suelen especificarse pero que resultan de enorme ayuda en la formación: conseguir un buen clima grupal, animar a que el grupo siga trabajando con posterioridad al curso o ampliar las expectativas de cada participante en relación con la participación política de mujeres.

- **Objetivos de aprendizaje.** Son más concretos y deben responder a las expectativas y a los intereses personales. Son aquellos que se quieren alcanzar en el campo del aprendizaje.
 - **Saber.** Es decir, adquirir informaciones y conocimientos que antes no se tenían. Por ejemplo conocer la historia de las mujeres.
 - **Saber hacer.** Adquirir capacidades, destrezas o habilidades nuevas, lograr un aprendizaje instrumental. Por ejemplo aprender a construir guiones para el discurso.
 - **Saber ser.** Desarrollar o fortalecer actividades y comportamientos favorables para la función que se va a desempeñar. Por ejemplo adoptar una actitud cooperativa en el trabajo en equipo.

b).- Programación por sesiones. Este es un parámetro importante. Dependiendo de las horas de las que dispongamos, priorizaremos unos u otros objetivos y contenidos. Solemos pensar que nos faltaran contenidos en la programación, o que puede ocurrir que algunas actividades no funcionen como lo había previsto, o que haya tiempos muertos durante la sesión. Así que solemos planificar más actividades de las que luego podemos llevar a cabo. Hay que ser prudentes en este sentido. A menudo, una vez interiorizadas las secuencias formativas, nos vemos obligadas a seguir a toda costa. Eso hace que terminamos llevando al grupo a toda velocidad, produciéndose un estrés innecesario y un cierto desasosiego, como si el no cumplir con el programa previsto fuera un fracaso.

En definitiva, debemos tener cuidado con no recargar las sesiones. El tiempo de formación se vive de distinta manera, estés en el papel de la formadora o en el de la participante. Tanto las actividades grupales como las individuales requieren la calma suficiente que nos permitirá comunicarnos y reflexionar, sin comportarnos como corredoras de fondo.

c).- Horas de formación. Hay muchos formatos y duración de cursos: de doce hasta doscientas horas o sesiones monográficas de cuatro.

El tipo de formación que os proponemos tiene varias combinaciones. Se puede impartir en un total de veinte horas o en módulos independientes de cuatro horas cada unidad o bien realizar combinaciones. Dependerá del tiempo que tengáis disponible. Si vais a organizar un curso completo de veinte horas es conveniente que seleccionéis objetivos de cada lección y trabajéis diseñando un recorrido por los conceptos que consideráis clave.

En cuanto a la **duración** de una sesión, en el ámbito de educación no formal es conveniente realizar sesiones de tres o cuatro horas que nos permitan crear un clima de trabajo grupal, así como dejar un espacio para la reflexión y la puesta en común.

Recordad que hay que hacer breves descansos cada cuarenta y cinco minutos. Por lo demás, la parada de media hora para tomar un café es obligada y necesaria. Comprobaréis que, al volver de esta pausa, habrá un clima más relajado y un mayor nivel de confianza. Y por último, la **puntualidad** es fundamental. Solemos cometer el error de conceder diez minutos sobre el horario previsto para empezar a trabajar, y en muchas ocasiones, este tiempo de "cortesía" hacia las que llegan tarde se convierte en una falta de respeto hacia las que llegaron puntuales. Es por lo tanto, importante, empezar las sesiones a la hora convenida.

- d).- Número de participantes.** La formación de mujeres requiere de un grupo que no sea excesivamente grande, ya que dificulta la participación por la falta de tiempo y por el aumento de la presión psicológica que se experimenta, ni demasiado pequeño porque impide la riqueza del debate e impide incorporar ciertas dinámicas.

El número ideal de mujeres que van a participar se encuentra entre quince y veinticinco, de forma que podamos organizar grupos de cinco o seis mujeres. Para el éxito de una clase teórico-práctica, con trabajo en grupos pequeños, es recomendable no exceder de este número. Tenemos que atenernos al cronograma de nuestras sesiones: la puesta en común primero y la evaluación, después, requieren cada una un tiempo concreto y una atención individualizada y equitativa, que no podríamos manejar con grupos más numerosos. En el caso de encontrarnos con grupos superiores en número, habría que replantear el formato del curso y optar por otros modelos: clases magistrales, mesas redondas, experiencias, elaboración de paneles, exposiciones...

- e)- Las características físicas del lugar.** No siempre podemos elegir la sala o el lugar donde vamos a impartir la formación pero si es posible, es importante que ésta reúna una serie de características adecuadas como son:

- Capacidad adecuada al número de mujeres que participan. Si es demasiado grande, como un salón de actos, para un grupo de quince participantes, nos sentiremos perdidas y será muy difícil la comunicación. Si por el contrario es muy pequeña el agobio puede transformarse en situaciones de tensión.
- Iluminación. Es preferible que la sala tenga ventanas y es fundamental una iluminación adecuada.
- Calefacción y ventilación.
- Sonoridad. Los ruidos, la falta de acústica enturbia la comunicación y el diálogo produciendo situaciones de irritabilidad y nerviosismo.

Si no contamos con una sala, intentemos que sea un espacio aislado para nosotras. Que todas sintamos que estamos en confianza y que podemos conversar sin sentirnos juzgadas u observadas. Tal vez, tengamos que integrar a los niños y niñas...en este caso, estaría bien que por turnos una de nosotras se encargara de organizar actividades para que estuvieran entretenidos.

Para que exista una buena comunicación grupal, son necesarias unas mínimas condiciones de comodidad: temperatura agradable, que no haya ruidos que impidan la comunicación, que existan puertas que aislen el local, etc. Cuando faltan las condiciones mínimas, el esfuerzo por conseguir un clima de confianza y la atención del grupo es mucho mayor. No siempre disfrutamos de un local apropiado pero debemos intentar reunir unas condiciones mínimas de bienestar. De ello dependerá, en parte, el éxito de nuestro curso. Así, que cuando tenemos que realizar la formación en espacios abiertos o compartidos, intentemos cerrar entre nosotras un marco simbólico en el que nos sintamos protegidas y resguardadas del exterior.

- f).- Colocación en el espacio.** Teniendo en cuenta que la formación que realizamos está basada en el trabajo grupal, es fundamental ubicarnos de forma que todas podamos comunicar con facilidad, para lo cual necesitaremos ver el rostro y la expresión corporal de cada una de las participantes. Así que lo mejor es colocarse en círculo y sin mesas de por medio.

Por otra parte, la colocación en círculo o elipse facilitan la democratización del aprendizaje y la construcción en común. Si todas las participantes están colocadas de manera que sólo pueden ver y prestar atención a la profesora, estamos restando importancia a las opiniones del resto de compañeras del curso. Teniendo en cuenta que la metodología que proponemos está centrada en el aprendizaje individual y grupal, la utilización del espacio debe establecerse en términos de igualdad. La colocación en círculo favorece la comunicación, la atención grupal, favorece una predisposición a la participación (al no existir objetos que medien, nos sentimos más presentes) y es un gran apoyo para la dirección de puestas en común e intercambio de ideas.

Pero debemos actuar con precaución: las mesas ofrecen protección ante los demás y actúan como parapeto personal en muchas ocasiones. Al retirarlas, nos sentimos más expuestas y, por lo tanto, más desnudas ante la mirada ajena. Si el grupo no ha utilizado este modelo nunca, deberemos negociar esta distribución y esperar a la segunda parte de la sesión o al segundo día en el que nos encontraremos en un clima de más confianza.

Y es que todo, en formación, tiene un significado: el espacio es un recurso importante y simbólico y hay que utilizarlo con libertad. En la enseñanza tradicional llegamos a clase, buscamos el pupitre que se nos asignó desde el primer día y raramente nos movemos de allí. Si un día, otro compañero o compañera ocupa nuestro lugar nos sentiremos incómodas... En este tipo de propuesta, sin embargo, tenemos la oportunidad de jugar con el espacio y expresarnos con otros recursos además de la palabra.

Movernos, colocarnos en equipos de trabajo que se ubiquen en distintos lugares de la sala, realizad actividades que faciliten que no nos sentemos siempre en el mismo sitio y, como conductoras de las sesiones, moveros, levantaros, pasead, haced vuestro el espacio. Sois como actrices en un escenario, todos los ojos están pendientes de vuestros gestos. Es importante utilizar todos los recursos expresivos (movimiento, expresiones de la cara, sonrisas, miradas, desplazamientos de grupo en grupo...) para hacer que la sesión sea viva.

Pero el espacio también está en el exterior; así que cuando constituyáis grupos de trabajo, invítadles a buscar zonas comunes fuera de la sala. Es importante, por lo tanto, que el grupo habite el espacio y despoje de albergues, centros culturales, locales de asociaciones, colegios, etc., su carácter de provisionalidad. Nos ayudaremos para ello de los murales que se hayan ido confeccionando y que habremos colocado en las paredes, nos acordaremos de traer libros para que puedan ser ojeados en los momentos de descanso e, incluso, procuraremos disponer de una pequeña cafetera, de botellas de agua e instrumentos musicales

porque, si sentimos que el ambiente creado es un refugio para nuestro grupo, la formación se hará de forma más relajada y cómoda. Si esto no es posible, ¡siempre nos quedará la imaginación!

Una sugerencia: organizad una pequeña exposición cuando termine el curso para compartir el resultado de las actividades que se han realizado (murales, gráficos, montajes). Así, se comparte, de cierto modo, el resultado del trabajo grupal y la formación se difunde más allá de las paredes de la sala.

Si queremos conseguir un clima participativo y favorable todas las personas que participamos debemos estar al mismo nivel. Es importante la disposición de los asientos en el espacio en círculo o elipse de forma que todas podamos vernos y escucharnos, así como que la formadora no tenga un sitio fijo o diferenciado (con mesa o plataforma).

3.- EL DESARROLLO DEL CURSO

3.1- Presentación del curso.

Imaginemos mentalmente que ya hemos diseñado nuestro curso de **Formación** que nos encontramos frente al grupo de mujeres. El inicio en un curso de formación es una de las partes más delicadas e importantes del proceso formativo. Por esta razón, es conveniente que lo hagamos con tranquilidad, sin sentirnos presionadas por los contenidos. Nuestro primer cometido será crear un clima de confianza y tranquilidad que favorezca la comunicación y el diálogo.

A.- Presentación del curso. Creación de un clima de confianza

Una vez hayamos atravesado la puerta del aula, tendremos ante nosotros muchos rostros silenciosos que nos observarán, esperando. Es el momento más difícil porque toda la atención está puesta en la persona que conduce la sesión. Cuando impartimos un curso para una organización distinta a la que pertenecemos, lo normal y conveniente es que alguien nos presente y encuadre los objetivos del curso. Si esto no ocurre, lo primero que tendremos que hacer será presentarnos dando datos que ayuden al grupo a ubicarnos en del encuentro. Hablaremos de nuestra experiencia previa, del trabajo habitual, de nuestra relación con la política o el movimiento de mujeres, de las razones por las que nos interesa la formación. Estos datos serán referentes importantes en la interpretación de las sesiones.

A continuación, pasaremos a describir los objetivos del curso, sus contenidos y la metodología que hemos elegido. Lo haremos de forma somera porque el programa que llevamos al aula no es el programa definitivo. Para que así sea, todavía tendremos que negociar con las mujeres participantes e intentar responder a sus intereses y expectativas. Repartiremos el programa en papel a cada una de las participantes. Si contamos con medios técnicos, lo presentaremos con transparencias u ordenador, si no, utilizaremos papelógrafo o pizarra.

Es importante explicar las razones por las que se eligen unos contenidos y no otros, así como la metodología adoptada. La participación exige sentirse parte de un proceso y para ello tendremos que saber en qué nos hemos embarcado, y por qué caminos nos moveremos. No dar toda la información otorga poder, pero quita autoridad. Es, por lo tanto, un gesto de buena voluntad enseñar todas las cartas y explicar el proceso a través del cual se diseña el curso. Esta actitud facilita que, en un segundo momento, se puedan renegociar los objetivos.

Además debemos estar pendientes del resto de aspectos que configuran el **clima de aprendizaje** (desde la disposición de los asientos y las estructuras de comunicación a las condiciones físicas del local) para ver si son válidas o hay que hacer alguna modificación (dentro de lo posible).

B.- Presentación de las participantes.

El tiempo que empleemos en la presentación de las personas que participan en el curso, así como en los objetivos, contenidos y metodología debe ser suficiente para crear un clima cálido, receptivo y amable en el que todas las participantes sientan que son bien recibidas y que pueden comunicarse con confianza y libertad. En este primer contacto se asentaran las reglas de relación que se van a establecer en las siguientes horas. Nos permitirá reconducir los contenidos y objetivos hacia las expectativas de las participantes y pactar ciertas reglas y compromisos de trabajo.

La presentación de cada una de las participantes elimina o reduce la intimidación que puedan sentir al principio. Existen muchas técnicas de presentación, pero es importante que no olvidemos que no sólo se trata utilizarlas, tan solo para conocer quienes son y en que organización política, asociación o institución participan, sino de crear un clima de colaboración y confianza donde todas aportemos nuestra experiencia y reflexiones a la vez que aprendemos tanto las bases teóricas como las herramientas y habilidades que nos ayudarán en el desempeño de la acción política.

La primera presentación tiene como finalidad romper el hielo y recaudar la información necesaria para conocernos. Existen muchas técnicas, pero hemos de evitar las que sean excesivamente simples (poco ricas) o las crean ansiedad.

Una técnica de presentación es la de las parejas. Para desarrollar esta actividad, dispondremos de unos veinte minutos.

- Colocado el grupo en corro, distribuidlos en parejas. Evitad que se sienten juntas las personas que son amigas o se conocen.

Por ejemplo:

Datos personales. ¿Por qué has elegido este curso? ¿Participas en una organización política o feminista? ¿Qué dificultades has encontrado en la práctica política? ¿Consideras que las mujeres pueden aportar una perspectiva distinta en política?

- Cada participante tendrá que hacer esta pequeña entrevista a la compañera que esté a su lado. Indicadles que no deben escribir las respuestas ya que dificultaría la comunicación y que pueden ampliar la entrevista con preguntas propias.
- Al cabo de veinte minutos, cada una de las participantes presentará a su compañera.

Mientras se van realizando las presentaciones, es necesario ir tomando nota de la información proporcionada sobre cada una de las mujeres participantes ya que os será de mucha utilidad a la hora de desarrollar los diversos temas.

Una vez que se ha presentado la última pareja, devolvedle al grupo una perspectiva general, a modo de conclusión parcial, en la que se ofrezcan datos sobre el punto de vista de cada persona sobre la participación política de mujeres.

C.- Conocer las expectativas que cada persona tiene del curso y renegociar en consecuencia, objetivos y contenidos.

Ya tenemos información acerca de los intereses y necesidades de las participantes. Hay que ver cómo conectamos estas con los objetivos y actividades del Curso.

En el diseño del curso hemos definido los objetivos generales y los objetivos de aprendizaje (en cuanto a "saber", "saber hacer" y "saber ser") y hemos seleccionado los contenidos buscando la coherencia con los objetivos.

También se han previsto determinadas actividades que se realizarán con unos métodos y unos recursos concretos. Todo eso está ya preparado y no se trata de arrojarlo por la borda para inventar algo nuevo. Además, se supone (aunque no siempre sucede) que las mujeres conocen el programa, los objetivos y contenidos y están de acuerdo con ellos.

Pero aunque no vaya a cambiar el Curso sobre la marcha, sí que podemos y debemos adaptarlo lo más posible a las mujeres que van a participar. Lo primero será conectar los objetivos con las expectativas, explicando claramente lo que ese aprendizaje va a suponer ("a dónde vamos a llegar") y qué interés tiene para nuestra formación política. También se explicará la secuencia de trabajo, lo que se va a hacer, razonando su utilidad. Si tenemos alternativas preparadas que sean válidas, puede dar al grupo la posibilidad de elegir la que prefiera.

Seguramente un mismo objetivo puede alcanzarse de varias formas. Tenemos que pensar qué técnicas concretas son adecuadas a ese grupo (para no provocar resistencias al cambio bruscas o temores a participar, que no requieran conocimientos o habilidades que aún no se tienen...), siempre que sirvan para el fin que se persigue y se cuente con los medios materiales necesarios. Para eso hay que tener preparadas algunas alternativas y no conformarse sólo con los métodos que vengán señalados en el Programa del Curso. Más adelante trataremos de los criterios generales que debemos tener en cuenta al establecer la Metodología y explicaremos algunas técnicas concretas.

Cerraremos esta parte con la presentación de los contenidos y de la documentación que aportamos (guía didáctica de la alumna) y la bibliografía que queremos recomendar.

D.- Realizar un pacto de funcionamiento (contrato previo).

El contrato previo es una especie de pacto grupal en el que nos comprometemos a mantener ciertas pautas de convivencia. Por ejemplo:

- Horarios y descansos.
- Compromiso con el programa pactado.
- Responsabilidades grupales: por turnos se pueden organizar los descansos con desayunos y las tareas propuestas.
- Funciones de coordinación, fotocopias, etc.
- Limpieza u ordenación del local
- Funcionamiento en las puestas en común: respeto a las palabras pedidas, atención a las compañeras, etc.

Desde un punto de vista técnico, los objetivos de la sesión de presentación son:

- Presentar el curso, los objetivos, los contenidos y la metodología.
- Conocer a cada persona que participa: su perfil personal o profesional, sus intereses, su experiencia previa y sus conocimientos del tema.
- Definir las expectativas que cada persona tiene del curso y renegociar en consecuencia los objetivos y contenidos.
- Realizar un pacto de funcionamiento o “contrato previo”.

3.2.- Desarrollo de las sesiones.

Dependiendo del número de sesiones, podremos determinar objetivos más amplios. Lo importante es que definamos claramente qué aspectos de la unidad queremos trabajar.

Una vez que hayamos definido los objetivos, tendremos que decidir de qué manera los vamos a llevar a cabo, en qué espacio de tiempo y, por último, cómo lo vamos a evaluar. Os proponemos un método para planificar las sesiones que es a la vez sencillo y eficaz: realizar una ficha de trabajo por cada sesión, dividida en cuatro columnas, de forma que enuncia sistemáticamente las distintas secuencias.

Por ejemplo:

Objetivos	Metodología	Tiempo	Evaluación
1 .Conocer la historia del feminismo	Exposición basada en medios audiovisuales	Media hora	Puesta en común
2.			
3.			

La ficha puede ser ampliada en el papelógrafo y colocada en la pared, de forma que todos y todas sepamos qué es lo que está planificado y en qué momento estamos.

Algunas reflexiones importantes acerca del diseño de las sesiones:

Inicio y cierre.

Es conveniente empezar haciendo una recapitulación de lo que trabajamos en la sesión anterior. Nos permite recuperar el hilo y volver a situarnos. De la

misma forma, en el cierre, deberemos hacer un resumen de lo que ha ocurrido durante la sesión, destacando aquellas ideas que han ido surgiendo a lo largo de las distintas actividades.

Teoría.

Hay muchos y muy distintos estilos formativos. Existe al respecto una amplia bibliografía pedagógica. Hablamos de estilos directivos, cooperativos, dinámicos -entre otros-, y cada formadora debe buscar el que mejor se adecue a sus ideas.

Es recomendable comenzar las sesiones con una pequeña introducción al tema que trataremos. La teoría es imprescindible para poder encuadrar y dirigir nuestras acciones.

Alternar actividades.

El ritmo de la sesión va a estar marcado por las secuencias de las actividades que programéis. La fórmula más correcta es la de ir alternando trabajos de equipo, actividades individuales y exposiciones magistrales. Es buena idea incluir algunos juegos que requieran movimiento si notáis que hay que despertar al grupo o que éste necesita distensión.

3.3.- Evaluación de las sesiones y del curso.

Quizás sea éste el punto menos popular de las sesiones de formación. En numerosos programas, la evaluación es obligatoria y forma parte del informe final sobre el curso que exigen las instituciones que los financian.

Los formatos suelen ser siempre del mismo tipo: puntuar del uno al cinco las distintas variables del curso. Son indispensables pero, no son suficientes. La evaluación que nos interesa está en manos de las propias participantes, una vez que conocen y han asumido los objetivos que desean alcanzar. Se trata de ir siguiendo y valorando lo que se hace, para comprobar si está conduciendo a la meta prevista o se han producido desviaciones. En este caso, la información que da la evaluación sirve para tomar decisiones: reforzar determinados contenidos, buscar otros métodos, realizar nuevas actividades, presentar la información desde otro punto de vista, etc.

La evaluación debe formar parte integrante de cada sesión. Y hacerse de manera continua. Se trata, como ya apuntamos anteriormente de ir adaptando el curso a las necesidades de cada una de sus participantes, y de reconducir las sesiones en función de la evolución personal y grupal que nos proporcionan éstas. Por ello, es conveniente que al final de cada una de ellas, tengamos preparada alguna actividad que nos ayude a valorar lo que hemos aprendido y cómo nos hemos sentido. La información que nos proporcione cada una de esas evaluaciones parciales nos ayudará a seguir progresando en nuestros objetivos en la formación política de mujeres.

Al finalizar el curso, podremos hacer un trabajo de reflexión más general, pero también seguir la evolución del curso a través de las evaluaciones

parciales, valorando los logros alcanzados, los cambios de actitudes si los ha habido, el trabajo individual y grupal realizado, etc. Al margen de las preguntas habituales del tipo "¿Qué esperabas de este curso? ¿Ha respondido a tus expectativas? etc., nos interesaremos por la percepción de las participantes, por ejemplo: "¿Cómo ha influido este curso en tu forma de vivir el feminismo? ¿Qué actitudes has cambiado? ¿Cómo crees que afrontarás la planificación de proyectos desde la perspectiva de género? ¿Consideras que tu formación puede ayudar a otras compañeras? ¿Has descubierto aspectos del liderazgo que no conocías?

4.- METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN. APRENDIZAJE DIALÓGICO:

Lo primero de lo que tenemos que ser conscientes es que no estamos en un curso de formación "clásico" sino en un espacio de encuentro donde el conocimiento se construye a partir del intercambio, la reflexión y el análisis tanto individual como grupal. No se trata por tanto del aprendizaje "abstracto" y "pasivo" en el que somos "profesoras" que sabemos y transmitimos nuestro conocimiento a las "alumnas". Lejos de este papel centralizado de control del conocimiento, debemos situarnos como mediadoras y facilitar la **colectivización del saber**, de forma que todas aprendamos de la experiencia y de la sabiduría de las demás, así como de las aportaciones teóricas y prácticas de mujeres que participan en ámbitos teóricos y prácticos, en los espacios académicos, políticos y sociales.

Partiendo de una metodología **activa y participativa** en el que se fomenta el protagonismo de cada una de las participantes del curso, proponemos los principios del enfoque del **aprendizaje dialógico** que se está practicando en las Comunidades de Aprendizaje educativas y que en la actualidad comienza a aplicarse en la formación feminista.

Los principios metodológicos del aprendizaje dialógico¹ son:

- **Diálogo igualitario.** Se basa en la contribución realizada por todas las mujeres, donde la importancia reside en los argumentos y no en el estatus de la persona que lo realiza. Se supera así la exclusión de los grupos que no manejan el lenguaje académico ni la cultura occidental.
- **Inteligencia cultural.** Todas las personas tenemos una inteligencia cultural adquirida a lo largo de nuestra experiencia de vida y que expresamos a través de las interacciones. Este principio reconoce toda la forma de inteligencia, incluyendo la práctica, la académica y las interacciones comunicativas verbales y no verbales. De este modo los

¹ Adaptado de Puigvert, Lidia y Redondo, Gisela. *Feminismo dialógico: Igualdad de las diferencias, libertad y solidaridad para todas* en Giró, Joaquín. El género quebrantado. Ed Catarata. Madrid 2005. PG 218-219

objetivos y los conocimientos se crean a través de las distintas experiencias, formas de conocimiento y puntos de vista.

- **Transformación.** Las personas como agentes humanos pueden interactuar con el medio para transformarlo. La concepción transformadora de la práctica social reconoce que las mujeres somos sujetos de cambio y no objetos a cambiar.
- **Dimensión instrumental.** El diálogo incluye el aprendizaje de los contenidos que nos son útiles para nuestra práctica política como la comunicación, el liderazgo, las redes o la planificación.
- **Creación de sentido.** La participación definiendo los objetivos del curso de acuerdo con nuestras necesidades y expectativas. La utilidad de los contenidos y las herramientas prácticas para llevar a la práctica nuestra propuesta ideológica y política, dota de sentido nuestro aprendizaje.
- **Solidaridad.** Es el eje que guía los grupos de formación dialógica donde todas aprendemos de todas, empoderándonos al dotarnos de una autoridad que nos permitirá confrontarnos con los obstáculos y las barreras de nuestra participación política.
- **Igualdad de las diferencias.** Hace referencia al derecho a la diversidad en todos los aspectos de nuestra vida, militancia feminista o política.

Resaltamos el carácter participativo de este modelo de formación donde los grupos de formación se convierten en verdaderos laboratorios de producción **ideológica, teórica y experimental del feminismo**. Cuando utilizamos una metodología participativa, nos arriesgamos más: a pesar de llevar una parte muy importante bien preparada, existen variables que no controlamos y, sobre todo, partimos del hecho de que no vamos a imponer ningún punto de vista, por mucho que esté avalado por grandes teorías; El proceso de aprendizaje se realiza a partir de la construcción intelectual y vivencial de cada una de las mujeres que integran el grupo. No se trabaja sobre contenidos cerrados, no hay exámenes, por lo tanto se basa en el proceso socrático del diálogo y el razonamiento.

Trabajamos desde la razón, pero también desde la vivencia de nuestra experiencia subjetiva de la política desde nuestra condición de mujeres.

Estas ideas os pueden orientar en vuestro trabajo como formadoras:

- No es preciso plantearlo explícitamente pero es necesario que se genere un ambiente de confianza en el que cada mujer que participa se sienta escuchada y respetada. Entre el inicio y el final del curso, se expresarán ideas y se vivirán experiencias que tienen que ser formuladas en libertad. Una vez que ha terminado la sesión, todo lo que expresamos forma parte del grupo. Por decirlo de alguna forma, existe un pacto de confianza implícito entre las participantes en el curso por el cual nos expresamos "sin riesgo". El lenguaje es una herramienta que nos

permite ahondar en el pensamiento y objetivizar las situaciones de que vivimos individual y colectivamente como mujeres en el ámbito y dimensión política.

- Los grupos están formados por mujeres con recorridos muy diferentes tanto feministas como políticos. Si bien compartimos objetivos comunes que se hacen patentes en el interés por el curso, no se trata de estar de acuerdo en todo, ni se debe pretender convencer a nadie de que cambie su punto de vista. Fuera de los pactos de funcionamiento establecidos en el principio del curso, cada participante es libre de construir su pensamiento y de emitir sus juicios de valor como lo estime oportuno y este aire de “no uniformidad” debe quedar reflejado en las actividades realizadas.
- Cada mujer parte de experiencias diferentes, tiene ritmos de aprendizaje e intereses diversos y, si bien el grupo es un gran apoyo para el aprendizaje cooperativo, no pueden imponerse un proceso de formación homogéneo. En cada una de nosotras el aprendizaje es diferente. En la misma sesión en la que participan veinte mujeres, se producirán veinte procesos de aprendizaje diferentes marcados por múltiples variables individuales, como son la necesidad de aprender, los conocimientos previos, los intereses, objetivos o expectativas.

Hay tantos estilos de aprender como personas forman parte del grupo formativo

- Las mujeres que participan tienen que estar informadas en todo momento del proceso que sigue el curso: cuáles son los objetivos, en qué estamos trabajando, cómo lo haremos. No olvidemos que estamos en un proceso de formación participativa: el curso está en manos de sus protagonistas. Cada una de las participantes se sentirán más involucradas si se sienten correctamente informadas.
- Desarrollar acciones de atención individualizada en la que favorezcamos un autoconcepto positivo y diferenciado. Si partimos del hecho de que cada una de las participantes es única, su personalidad debe resaltar y no perderse en el colectivo. Observaremos a menudo que hay personas que tienen menos miedo a hablar en público y que automáticamente acapararán la palabra. En estos casos, como responsables de la dinámica del grupo, deberemos ser muy prudentes y equitativas en los turnos de intervención y los tiempos concedidos a cada una para que ninguna compañera quede invisibilizada o silenciada y tenga la oportunidad de expresarse a su ritmo, ocupando su propio espacio en el seno del grupo.
- Subrayar los logros alcanzados. Es muy importante valorar el conocimiento individual de las participantes, sus aportaciones y su experiencia y también es fundamental destacar el trabajo desarrollado en el propio grupo. Cada mujer debe ser escuchada y valorada porque todas las opiniones cuentan. De esta forma se fomenta que las

participantes se expresen con profundidad y participen activamente. En todos los grupos hay personas que tienen más facilidad que otras para comunicarse verbalmente; depende de nuestro grado de autoestima, de la experiencia que tengamos o de lo que queramos transmitir pero, también, del grado de confianza que cada una necesitemos para atreverse a comunicar. El proceso grupal atiende a las necesidades de todas las personas, por esta razón tendremos que prestar especial atención a las que necesiten un mayor clima de confianza para compartir con el grupo o respetar su deseo de no hacerlo.

¡Y recordemos que los silencios son positivos! Hay silencios que dicen mucho más que las palabras, si se saben interpretar. Hay silencios de respeto, de complicidad, de reflexión intensa, de emociones compartidas... En este punto, es fundamental hacer referencia al lenguaje no verbal: fijémonos en el comportamiento, el componente gestual, aprendamos a mirar y a interpretar las actitudes, las expresiones de la cara, las posibles muestras de preocupación, de angustia o, -¿por qué no?- de aburrimiento que puedan reflejar las caras de quienes se han embarcado en el proceso de formación. Existe una bibliografía interesante sobre este tema que nos sería de utilidad consultar e, incluso, puede formar parte de algunas de las actividades que programemos: en un grupo multicultural, será de mucha ayuda aprender, por ejemplo, cómo se expresa el miedo, el aburrimiento, la ira, la indiferencia. Y tener en cuenta la forma que tenemos de relacionarnos con el espacio.

- Respetemos las características culturales de las participantes. Se suele hablar de culturas del respeto -consideradas como distantes-, y de otras de la solidaridad -consideradas invasivas-. Si tenemos cierta experiencia de trabajo con grupos multiculturales, habremos observado que algunos pueblos se tocan más, se sientan más juntos, acortan la distancia física al saludarse. Otros, al contrario, mantienen una distancia prudencial, con tal de no invadir el territorio de la otra persona, como si cada individuo hablara desde su propia burbuja de aire. Sirva de ejemplo la costumbre que tenemos en España de besarnos para saludarnos y que no es compartida por la mayoría de las personas del resto de Europa que prefieren estrecharse la mano, o la costumbre oriental de evitar tocarse prefiriendo saludarse inclinando respetuosamente el cuerpo ante la otra persona.

Todos estos datos nos serán de gran utilidad para que cada una se sienta a gusto en el espacio negociado.

- Integrar los conocimientos de cada mujer del grupo. En todos los ámbitos de la educación, es fundamental partir de las vivencias individuales, pero en la formación feminista más aún. Si el grupo es heterogéneo la experiencia será aún más enriquecedora. Valorar nuestra experiencia y la experiencia de las otras. Reconocernos en la complicidad y aprender aquellos aspectos que nos identifican como

colectivo a partir de la puesta en común de lo que nos ha ocurrido en el espacio político.

Desde el respeto a la diversidad a la vez que nos identificamos con una causa común como mujeres, podremos construir un pensamiento crítico que nos permitirá ejercer nuestro derecho a exigir igualdad de oportunidades y justicia social.

- Utilizar una metodología cooperativa. En este punto deberemos reflexionar de nuevo sobre los objetivos que nos proponemos en la formación política de mujeres. No estamos en presencia de un sistema elitista, ni competitivo. Hablando familiarmente, diríamos que no hay premio que ganar en el concurso. La metodología cooperativa se basa en la idea de un trabajo grupal que integra los valores de solidaridad y de interrelación. El objetivo común es el de compartir vivencias y, a través de las experiencias individuales puestas en común, lograr una mayor empatía y comunicación con las compañeras. La cooperación es la base del trabajo en la igualdad. No trabajamos "para", ni "ayudamos" a nadie. Cada una de las participantes pone en el trabajo de equipo sus conocimientos y su diversidad que comparte con las demás en beneficio de una meta común. Los progresos del grupo repercuten en los progresos de cada una de las mujeres que lo componen. De la misma manera, las aportaciones efectuadas por cada una, permitirán al grupo lograr los objetivos que se haya fijado.

5.-.TÉCNICAS DE FORMACIÓN. .

5.1.- Cómo elegir las técnicas y dinámicas.

Podemos emplear numerosas técnicas de trabajo, grupal o individual que nos ayudarán a realizar una formación participativa y dinámica. El problema principal es que muchas veces se buscan estas técnicas como "recetas de cocina", para aplicarlas sistemáticamente, al margen de las circunstancias o no se utilizan de forma ética y coherente.

Una utilización eficaz de las técnicas de formación debe tener en cuenta muchos factores. En primer lugar los principios metodológicos que queramos desarrollar (hay técnicas que son coherentes con una metodología general, pero no con otra). Ningún método es bueno en sí, sino en relación con los objetivos que se persigan.

Las técnicas de grupo son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad grupal para obtener unos determinados objetivos (de conocimiento, de adiestramiento, de desarrollo del grupo, de fomento de actitudes,...). La elección de la técnica adecuada en cada caso corresponde generalmente a la formadora. (salvo cuando el grupo es lo

bastante maduro y tiene la suficiente información como para decidir por sí mismo).

Para la aplicación de las técnicas tendremos que considerar:

- *Los objetivos que se perseguimos.* Cada técnica sirve para unas cosas, y no para otras. Las hay encaminadas a obtener información, a promover el intercambio de ideas, a desarrollar la creatividad, otras facilitan la comprensión vivencial de situaciones, o promueven la participación, etc. La elección ha de hacerse considerando los requisitos propios de la finalidad que se busca, para lo cual es preciso que ésta haya sido establecida previamente.
- *La madurez y entrenamiento del grupo.* Los métodos varían en su complejidad, algunos son fácilmente aceptados por el grupo mientras otros provocan al principio ciertas resistencias al cambio. Esto debe ser tenido en cuenta, sobre todo con grupos poco experimentados.
- *El tamaño del grupo.* Los grupos pequeños (hasta 20 personas) tienen mayor cohesión e interacción, las relaciones suelen ser más estrechas y amistosas, y por ello son más aptos para emplear técnicas innovadoras y participativas. Los grupos grandes tienen características opuestas y tienden a dividirse en subgrupos, por lo que resultan más adecuadas técnicas formales (con expertos) o aquellas que implican una subdivisión en equipos, para impulsar así la participación.
- *El ambiente físico.* Al elegir cualquier técnica deben tenerse en cuenta las posibilidades reales de local y de tiempo, así como aquellos elementos auxiliares (medios) que requieran.
- *Las características del medio externo.* El ambiente psicológico de la institución o medio donde se desarrolla la formación (los valores, costumbres y cultura influye también sobre el éxito o fracaso de una técnica). Una técnica o dinámica puede ser muy bien aceptada por un grupo de mujeres en Italia y sin embargo ser rechazada en Francia o en Brasil.
- *Las características y perfil de las mujeres que forma el grupo.* Los grupos varían según las características de las participantes. Al elegir un método hemos de procurar que sea el adecuado a las personas reales.
- *La capacidad que tengamos como formadora.* El uso de una técnica requiere el conocimiento de la misma y un cierto entrenamiento en su aplicación. Podemos comenzar con las más sencillas, aquellas que exijan menos habilidad y atención. Con la práctica nos sentiremos cada vez mejor capacitadas para introducir técnicas complejas e innovadoras. Al principio conviene que se atenga prudentemente a las normas establecidas en el procedimiento; luego la propia experiencia le irá indicando si conviene introducir modificaciones. En cualquier caso debemos optar por métodos que

consideremos más cercanos a nuestra forma de ser y actuar como formadoras.

Cualquier selección de técnicas es, por fuerza, limitada, ya que existen muchísimos métodos de aprendizaje y de trabajo. Nos interesa centrarnos en aquellos que se encaminen a la solución de problemas (aprendizaje práctico) y se fundamenten en el trabajo grupal activo (cooperación y coordinación), coherentemente con nuestros principios metodológicos. Un último criterio que se debe aplicar es la variación metodológica, para evitar la monotonía.

5.2.- Que nos proporcionan las técnicas y dinámicas de grupo.

Las dinámicas y actividades que proponemos están basadas en propuestas de educación cooperativa y de resolución de conflictos. El carácter grupal y experimental nos ofrece la oportunidad de:

- Relacionar conceptos abstractos del feminismo y la política con situaciones conectadas e ideas basadas en nuestra experiencia.
- Favorecer el cambio de actitudes y la adquisición de valores al vivenciar hipótesis relacionadas con las áreas de contenidos que estamos trabajando (redes, liderazgo, comunicación, barreras, etc.).
- Estimular la vivencia emocional de la situación que se representa, lo cual permite desarrollar o transformar determinadas emociones y situaciones. Por ejemplo si estamos escenificando la realización de un discurso o la coordinación de una reunión, este ejercicio nos podrá ayudar posteriormente en situaciones reales.
- Nos aportan un contexto protegido para tratar el conflicto y ensayar posibles soluciones, con el distanciamiento de las situaciones simuladas y sin las consecuencias que tiene su tratamiento en la vida real. El componente lúdico evita emociones negativas como el miedo y la ansiedad. Además ofrece la oportunidad de consensuar una salida positiva a los conflictos.

5.3.- Algunas claves que tenemos que tener en cuenta al poner en práctica las técnicas y dinámicas.

- ⇒ El factor sorpresa es indispensable para presentar las actividades. De lo contrario, si el grupo conoce los objetivos antes de comenzar, intentará adecuarse a lo que se espera que responda. Sin embargo, una vez concluida la actividad, será imprescindible explicar por qué la hemos escogido y cuáles eran sus objetivos. Se trata de una actitud coherente y ética.
- ⇒ En la educación participativa, pedimos un elevado grado de confianza a cada una de las personas que están en el grupo y como tal tienen derecho a conocer las razones por las que hemos elegido una forma determinada de guiar el proceso de aprendizaje. Hay que tener en cuenta que “los seminarios de relaciones humanas son una

experiencia de aprendizaje más comprometida y más significativa desde un punto de vista psicológico... Sabemos que la participante oscila continuamente entre el elemento cognoscitivo y el efectivo de la experiencia”

- ⇒ Debe existir una actitud ética en la aplicación de las técnicas. No sé si habéis estado alguna vez en esos cursos de dinámicas de grupos en los que se acaba compitiendo campo a través en medio de la noche por conseguir llegar los primeros a la meta, con el fin de que la organización compruebe tu capacidad -por hacer lo que sea-, con tal de conseguir el objetivo. En este tipo de curso "postmoderno", muy de moda en el mundo empresarial anglosajón, se da más importancia a los resultados que al proceso de formación personal y la técnica acaba anulando al contenido.

En estos programas, la persona encargada de llevar las sesiones maneja la información y coloca al grupo en situación de dependencia e inseguridad. Este, desde nuestro punto de vista, no es un planteamiento ético. En efecto, consideramos que las actividades y dinámicas son herramientas didácticas para la formación personal y grupal que deben utilizarse de manera responsable, sin que suponga ningún tipo de riesgo para quienes participan. Para ello, es preciso respetar el grado en el que cada persona quiera involucrarse, así como las opiniones de cada una y los tiempos que utiliza para expresarse. Al finalizar, analizaremos el tema que se ha trabajado desde todos los ángulos posibles, a la vez que comentaremos el objetivo y el procedimiento de los ejercicios.

- ⇒ Por último, es conveniente que se cuente con un tiempo para la puesta en común en el que se trabajarán las ideas principales y las conclusiones. En cada actividad propuesta planteamos el tema de trabajo y preguntas que pueden ayudar a la reflexión.

¡Recordad que hay que huir del "activismo"! No se trata de hacer ejercicio por hacerlos. Los ejercicios tienen sentido porque son una herramienta para la formación y no un fin en sí mismos, por lo que iremos introduciéndolos durante el recorrido de las sesiones.

5.4.- Tipos de técnicas

A.- Técnicas de presentación

Existen muchas técnicas cuyo objetivo concreto es facilitar que los participantes se conozcan y ganen confianza, y crear un buen ambiente.

B.- Técnicas para adquirir información

Las formas de obtener información o conocimientos son también muy numerosas. En conjunto hay dos grandes bloques: los basados en la "conferencia" y los basados en el grupo.

En el primer bloque destaca, lógicamente, la conferencia o "charla" tradicional (que puede ir seguida de coloquio, debate abierto o una simple ronda de preguntas), pero también la "microconferencia" o "conferencia a intervalos" que aporta la información en pequeñas dosis, seguidas de fases, también breves, de discusión. Otras técnicas derivadas de la conferencia, más completas, son la Mesa Redonda (equipo de varias personas expertas que exponen sucesivamente sus puntos de vista divergentes sobre un tema), el Simposio (varias expertas desarrollan, de forma sucesiva, diversos aspectos del tema) y el Panel (el equipo de expertas debate el tema ante el grupo).

En el segundo bloque entrarían todas aquellas técnicas que llevan al grupo a buscar y adquirir la información que necesitan. Pueden buscarse fuentes escritas (libros, documentos,...), observación de la realidad (visitas directas, reportajes, películas,...) o extraer la información de uno o varios expertos (entrevistas,...).

ENTREVISTA A UNA EXPERTA

- Objetivos:
- Obtener de uno o varias expertas la información que realmente interesa al grupo.
 - Adiestrarse en formular preguntas para obtener información y en sintetizar y estructurar los datos obtenidos.
- Realización:
- Se constituyen varios equipos que examinan el tema y elaboran un cuestionario con aquellas dudas y preguntas que desean resolver (o de las cuales quieren más información), durante 1-2 horas.

- Cada grupo nombra una secretaria-portavoz. Estas se reúnen para sintetizar o unificar las preguntas. Pueden elegir una única entrevistadora, o repartirse las cuestiones.
- La entrevistadora (o entrevistadoras) formulan las preguntas, por orden lógico, a la experta (o expertas), que las contesta de una en una o por bloques. Debe evitarse una excesiva rigidez, pero controlando el tiempo (máximo 2 horas).
- Una compañera del grupo (designada al principio) recogerá por escrito un resumen de las respuestas y opiniones ofrecidas por la experta. Al terminar la entrevista, leerá dicha síntesis para que la persona entrevistada lo apruebe o rectifique.

C.- Técnicas para intercambiar ideas y opiniones

Las más conocidas son el Debate dirigido, la discusión libre en pequeños grupos, y el "Forum" (debate abierto en un grupo grande; puede seguir a la recepción de una información: película, conferencia, etc.).

DEBATE DIRIGIDO

- Objetivos:**
- Compartir las diferentes opiniones e ideas en torno a un tema determinado de antemano.
 - Discutir activamente y de forma sistemática los principales aspectos que configuran dicho tema.
- Realización:**
- El grupo (no superior a 25 personas) define el tema que se va a debatir. La formadora puede hacer el papel de moderadora, pero principalmente "estimula" las intervenciones.

- Para ello ha de preparar una "secuencia" de posibles puntos relacionados con el tema a debate. Luego hará preguntas o solicitará opiniones respecto a esos puntos, equilibrando el orden lógico con una necesaria flexibilidad.
- Las "ideas-clave" que vayan surgiendo sobre los principales aspectos del tema deben ser recogidas, en la pizarra o en un rotafolios. Al final, La formadora puede hacer una síntesis de todo lo aportado, basándose en esas anotaciones.

D.- Técnicas para lograr entrenamiento en la toma de decisiones

Existen numerosas técnicas que sitúan al grupo ante la necesidad de tomar una decisión. Muchas veces lo que interesa no es tanto el adiestramiento en la toma de decisiones, como provocar una mayor madurez del grupo ("Perdidos en la luna", por ejemplo). También los "métodos de casos" (aunque su objetivo principal es promover el análisis de un problema) suelen servir como entrenamiento para tomar decisiones. Pero destacaremos algunas técnicas cuyo fin primordial es éste:

- o GABINETE : Un grupo pequeño de participantes discute un problema importante hasta llegar a un acuerdo sobre la mejor solución o decisión a tomar. Las demás observan. (Otra variante es que todas las alumnas se dividan en "Gabinetes").
- o ESTADO MAYOR Se escoge a una persona, que debe tomar una decisión sobre un problema importante. Se forma un grupo pequeño que le asesore (su "estado mayor"). El resto, observa como se produce el proceso.

Técnicas para promover la participación

Algunos métodos de pequeño grupo, cuyo objetivo explícito es facilitar la discusión de un problema o tomar una decisión al respecto, sirven fundamentalmente para impulsar la participación, reduciendo al mínimo las trabas que puedan existir. Los más conocidos son el "Phillips 6-6" y el "Cuchicheo".

- o PHILLIPS 6-6: El grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos una cuestión o tema puntual. El

inconveniente es que no se puede profundizar mucho, pero se amplía grandemente la participación y las aportaciones de la gente. Acabado el tiempo se realiza una puesta en común.

- o CUCHICHEOS: Se trata de subdividir un grupo grande en parejas que dialogan simultáneamente sobre el problema que se haya planteado. En un plazo breve (2, 3, 4 minutos) se cambian los componentes de las parejas. Al cabo de varios cambios, todas se han comunicado con todas. El inconveniente es que tampoco se profundiza en el tema.

E.- Técnicas para desarrollar la creatividad

El desarrollo de la creatividad suele ser la primera etapa para la búsqueda de soluciones en grupo a un problema previamente definido. Las "reuniones de ideación" (Napier y Gershenfeld) sirven a este propósito y pueden emplearse con grupos de cualquier tamaño: se proponen ideas sin que puedan ser criticadas ni evaluadas (esos procesos vendrán más tarde). Las técnicas concretas más conocidas son el "Torbellino de ideas" (o "Brainstorming") y la "Asociación de ideas". La diferencia fundamental entre ellas es que la segunda suele realizarse en grupos mayores (15 - 25 personas) y con participación de la formadora, que agrupa y comenta las ideas expuestas, en una segunda fase.

TORBELLINO DE IDEAS

- Objetivos:**
- Generar el mayor número posible de ideas (al margen de su validez) en torno a un tema o problema.
 - Fomentar la participación libre y la implicación del grupo.
- Realización:**
- El "Brainstorming" parte del supuesto de que al dejar a las personas actuar en un clima totalmente libre e informal, surgirán ideas brillantes (entre otras muchas inútiles o descabelladas). Es conveniente realizarlo en grupos pequeños, para que la participación sea óptima.
 - El problema que se plantea debe ser muy concreto. Los participantes del grupo comienzan a exponer, rápidamente, las ideas que se les ocurran al respecto, con absoluta libertad (toda idea es admitida y se prohíbe radicalmente la crítica).

- Cada persona debe exponer el mayor número de ideas posible. Se anotan en la pizarra o rotafolios y son consideradas propias del grupo (no del individuo que las ha expuesto).
- Posteriormente se analizan las ideas, valorando si son adecuadas, posibles, sus ventajas e inconvenientes, etc. Se selecciona la mejor solución al problema, o las conclusiones definitivas del grupo.

F.- Técnicas para promover la capacidad de análisis

En muchas ocasiones interesa sopesar todos los aspectos y enfoques de una situación, estudiar una cuestión detenidamente, solucionar un problema con total garantía. En tales casos el "análisis" es la principal destreza a conseguir. Técnicas adecuadas son el "Método del caso" y el "Proceso incidente".

O METODO DEL CASO: El grupo estudia analíticamente y exhaustivamente un "caso" dado con todos los detalles, para extraer conclusiones o elaborar propuestas.

O PROCESO INCIDENTE: El grupo analiza a fondo un incidente (real o supuesto) y trata de llegar a la mejor solución con respecto al mismo.

METODO DEL CASO

Realización: - La formadora debe preparar un "caso" realista, relacionado con lo que el grupo esté aprendiendo. Puede ser un caso inventado (pero verosímil) o real (convenientemente camuflado). Una posible variación es que las participantes del grupo aporten los datos sobre un caso que conozcan.

- Se constituyen equipos de trabajo (entre 5 y 10 personas). Cada equipo puede encargarse de casos distintos (aunque relacionados) o todos del mismo. El primer paso es, siempre, conocer la información referente al caso (verbalmente, por escrito, mediante una película,...).

- Cada equipo analiza los datos que ha recogido, distinguiendo aquellas "fuerzas" que actúan en sentido positivo y negativo, definiendo los problemas y sus causas. Después se buscarán soluciones a esos problemas, se discurrirá el mejor sistema de llevarlas a cabo y se anotan las conclusiones para discutir las en plenario.

Duración: - Depende de la complejidad del caso; pero siempre hay que prever un tiempo suficiente (como media unas 4 horas en casos sencillos y 8 horas en casos algo complejos).

G.- Técnicas para comprender vivencialmente una situación

El mejor sistema para aprender cualquier cosa es experimentarla. Muchas técnicas se basan en este principio y tratan de representar o dramatizar una situación para que participantes y observadores aprendan de la experiencia. Sus objetivos concretos e inmediatos pueden ser muy variados y, en consecuencia, las técnicas pueden recibir diversos nombres, pero los dos métodos principales son el "Role-playing" (o "desempeño de roles") y la "simulación". Un tercer tipo es la "dramatización" (en realidad este concepto vale para todas estas técnicas), que puede adoptar dos formas:

O SOCIODRAMA: Se dramatizan los "roles" que realmente desempeñan las participantes.

O PSICODRAMA : Se dramatiza "cómo se sienten las participantes".

EJERCICIO DE SIMULACION

- Objetivos:
- Experimentar y observar una situación que se representa o dramatiza.
 - Comprender los factores que influyen en el problema

representado.

- Adiestrar habilidades concretas.

Realización: - La coordinadora define claramente la situación que se va a representar y que debe estar relacionada con lo que se desea aprender.

- Se reparten las funciones que deben cumplirse, pero sin que cada "rol" tenga unas actitudes concretas preestablecidas. Es conveniente que existan varias observadoras.
- Se simula la situación (de la forma más realista y natural posible). Participantes y observadoras tienen la oportunidad de "impregnarse" de cómo se desarrolla ese caso, y de cómo se ejercitan las habilidades precisas.
- Posteriormente se comenta el proceso vivido y se evalúa el aprendizaje alcanzado.

ROLE - PLAYING

Objetivos: - Experimentar y observar el desempeño de roles en una situación que se representa.

- Descubrir las diferentes posturas que pueden enfrentarse en una situación problemática para el grupo.
- Desarrollar actitudes favorables para el grupo.

Realización: - Es preciso que el ambiente esté lo bastante "caldeado" como para que la gente se exprese con naturalidad y no ofrezca resistencias.

- La formadora identifica la situación y selecciona las "actrices", repartiendo los papeles que van a ser

desempeñados (sólo cada "actriz" conoce su rol). Hay que dejar un tiempo para que cada "actriz" se familiarice con su personaje, con lo que debe hacer y las actitudes que debe manifestar.

- Se escenifica la situación, con observadoras. Los roles pueden tener que ver con lo que sucede en el grupo o con una cuestión externa que se esté estudiando. Puede haber un tiempo fijo, o la monitora corta el ejercicio cuando considere que la experiencia ha sido suficiente.
- En la evaluación posterior hay que hacer hincapié en que lo importante no es cómo cada una ha representado su papel (cómo "ha hecho teatro"), sino la repercusión que tienen para el grupo las actitudes y comportamientos observados y experimentados.

6.- FACTORES QUE CONDICIONAN LA FORMACIÓN

- **La forma de aprender**
- **Clima de aprendizaje**
- **Experiencias anteriores**
- **Resistencia al cambio**
- **Motivación para aprender**
- **Miedo a participar**

Cuando nos planteamos como vamos a organizar el curso de formación debemos tener en cuenta los factores que van a condicionar los resultados del aprendizaje. Algunos son de tipo general como el espacio, el tiempo, las condiciones físicas, los medios. Otros hacen referencia a las personas que van a participar y que suelen variar mucho, dependiendo de las expectativas, el carácter, el conocimiento previo. Aunque no podemos controlar todas las variables si es necesario que por lo menos, conozcamos las distintas situaciones que pueden darse, de forma que las tengamos en cuenta en el proceso formativo.

6.1.- La formación como proceso

Todas en mayor o menor medida hemos sido alumnas alguna vez y sabemos por propia experiencia que aprendemos en la medida en que nos interesa o necesitamos utilizar el contenido de la formación. En otras palabras, aprendemos cuando nos identificamos con los objetivos y la propuesta del curso, encontrando la conexión que existe con nuestros intereses, conocimientos previos, creencias o expectativas.

Desde esta concepción entendemos que el aprendizaje es un proceso interno que vamos adquiriendo de forma secuencial, como resultado del análisis, reflexión y observación de la experiencia, de la cual, cada una, extraemos una serie de conceptos, reglas y principios que puedan ser aplicados a nuevas situaciones que vivimos cotidianamente en el entorno político. Es decir, conectamos lo que aprendemos con nuestra “vida real o quehacer político” **participando activamente** en la construcción de un conocimiento del que nos apropiamos para llevarlo a la práctica.

El aprendizaje se genera, por tanto, sobre las siguientes suposiciones:

- El aprendizaje es un proceso que se produce en el interior de las personas cuando intervienen estímulos externos que son percibidos

por nuestros sentidos, y por otro factores internos como son los conocimientos, las creencias anteriores, memoria, la experiencia, etc. que nos permiten responder a estos estímulos e integrarlos formando nuevos conocimientos.

Se trata de un ciclo continuo que se genera en forma de proceso. Los nuevos aprendizajes se integran en los esquemas que teníamos, como resultado de experiencias anteriores, modificándolos, ampliándolos o rectificándolos.

6.2.- Clima de aprendizaje

Entre los factores que pueden favorecer o dificultar el clima de aprendizaje se encuentra el ambiente o el entorno en el que se va a desarrollar el curso. Conseguir un entorno agradable y cómodo, así como un clima de encuentro que facilite la comunicación y la participación es fundamental para lograr que todas las participantes se sientan parte de la dinámica y contribuyan en la construcción del saber y en la consecución de los objetivos que nos hemos marcado.

Es fundamental que todas las participantes comprendan que “todas” tenemos mucho que aportar a partir de nuestra experiencia y conocimiento de las otras. La formadora se convierte en una mediadora del aprendizaje que facilita la secuencia de los contenidos, el orden lógico del programa y el desarrollo metodológico sin restar protagonismo a la aportación de cada una de las participantes.

6.3.- Las experiencias anteriores

El material formativo está pensado para un perfil muy variado de mujeres que han participado o quieren participar en el ámbito político. En la medida que nos sea posible, es necesario adaptar el contenido al nivel y expectativas del grupo, recordando que es importante partir de sus experiencias previas e integrar sus conocimientos en el proceso colectivo de aprendizaje.

A la hora de aproximarnos a cualquier materia formativa solemos conectar lo que estamos estudiando con nuestras experiencias teóricas o vivenciales. De esta forma, nuestros esquemas previos de la realidad nos permiten interpretar la información adecuadamente. Por ejemplo, si estamos hablando de las barreras que encontramos en el ámbito político, inmediatamente nos vendrán a la mente momentos y situaciones parecidas que nos han sucedido y las relacionaremos con el tema que estamos trabajando. De estas experiencias anteriores depende la escala de valores que cada una tenemos, nuestras creencias y conocimientos, e influyen a la vez, en la forma de asimilar las nuevas informaciones o en la preferencia por los temas en los que nos interesa profundizar, sistematizar o discernir.

Tener en cuenta las experiencias previas de las participantes es imprescindible por varias cuestiones:

- Partimos del nivel o expectativas del grupo conectando con su realidad, sus inquietudes e intereses.

- Facilitamos la incorporación de nuevos aprendizajes.

- La metodología que proponemos es dinámica y participativa. Desde el inicio las mujeres que forman parte del grupo de aprendizaje son protagonistas de la construcción del conocimiento, para lo cual es fundamental el intercambio de experiencias centradas en la experiencia de las participantes.

- Promovemos el **reconocimiento** de la trayectoria que cada una tiene en el proceso feminista y político así como su aportación a la historia colectiva de las mujeres en la política.

- Conectamos la experiencia de cada una de las mujeres que forman parte del grupo con la experiencia de las mujeres que nos antecedieron y de las mujeres que trabajan en las mismas coordenadas desde muy distintos lugares del planeta.

Revalorizamos la auto-imagen de cada una de las participantes al reconocer colectivamente su conocimiento, experiencia y saber.

6.4.-Resistencia al cambio.

Todo aprendizaje nos aporta nuevas actitudes o aptitudes, modifica nuestra forma de ver la realidad, de enfrentarnos a los problemas o incluso nuestra escala de valores. Por ejemplo, si estamos acostumbradas a asumir un papel secundario en el plano político porque lo consideramos normal, y a través del curso vislumbramos que no es lo “natural” sino que esta posición que compartimos con otras mujeres se debe a discriminación de género, nuestra percepción cambiará radicalmente. En otras palabras, todo aprendizaje conduce al cambio. Al percibir nuevas realidades obtenemos informaciones que debemos interrelacionar con lo que ya sabemos o creemos y con nuestra historia vivida, realizando un proceso de reestructuración o de reorganización de la información.

No conocemos la experiencia, creencias y valores que pueden tener las participantes del curso. El bagaje anterior puede ser una ayuda para avanzar en el conocimiento de la teoría y práctica política, desde la perspectiva feminista. Pero también puede ocurrir que ciertas propuestas choquen con los conocimientos y valores, produciendo contradicciones y por lo tanto resistencias o divergencias con la forma y en el fondo de nuestras propuestas. En estas situaciones es importante recordar que:

- Estamos en un espacio democrático en el que todas las aportaciones son válidas.
- Es importante crear un clima de confianza en el que cada una de las mujeres que participan puedan aportar su punto de vista sintiéndose respetada y valorada.
- Como formadoras **no** tenemos ni la razón ni la obligación de responder a todas las indicaciones o interpretaciones. Es más importante abrir el diálogo que cerrar respuestas.
- Los procesos de formación personales tienen su tiempo y su ritmo que no deben ser forzados.
- Las formadoras somos facilitadoras de un proceso formativo pero son las participantes las que se apropian de aquellos aspectos del aprendizaje que les resulta más útil y positivo y descartan otros.
- El curso no termina en las sesiones. Una vez ha finalizado el tiempo de formación cada una de las mujeres que hemos participado nos llevamos las reflexiones, preguntas, materiales y experiencias. Un bagaje sobre el que continuar reflexionando y aprendiendo.

6.5.- La motivación para aprender

La formación que proponemos no se inscribe en la formación reglada por lo que la motivación para participar no se debe a la obtención de créditos o títulos, sino a intereses relacionados con el aprendizaje político y feminista. Esta variable que en principio es muy positiva, a la vez es también muy delicada, ya que debemos responder a las expectativas que ofertamos con el programa y conectar con los intereses de las participantes.

El aprendizaje de las personas adultas, al contrario que en la infancia, es un aprendizaje “interesado”. Tendemos a economizar energías, ya que nuestro esfuerzo se tiene que orientar a muchas otras actividades y exigimos que el aprendizaje esté muy bien estructurado. Por esta razón es necesario aportar una información precisa de los objetivos, los contenidos y la metodología. Como veremos más adelante, tanto en la información previa del curso como en la presentación es fundamental precisar la orientación que vamos a dar al proceso formativo y “acordar” con las participantes los contenidos que van a ser tratados, “pactando” la metodología que se va a utilizar y las normas que van a regir el funcionamiento del grupo.

6.6.- Miedo a participar

La metodología de formación que proponemos se basa en la participación activa de cada una de las mujeres que forman parte del grupo. Sin embargo no siempre conseguimos el clima, la técnica o la motivación adecuada para que se produzca la participación ¿a que se debe? Carl Rogers analizó algunas de las causas que conducen a la falta de participación, centrándose en los grupos de trabajo:

- *Miedo al grupo.* Sentimos que el grupo espera algo de nosotras que tal vez no podemos ofrecer. La reacción es conservar la posición que se tiene mediante la pasividad.
- *Comprensión errónea de los fenómenos grupales.* No conocemos como desenvolvemos en el grupo. Nos resultan ajenas las normas y el papel que tenemos que asumir, en consecuencia nos inhibimos.
- *Miedo al cambio.* La resistencia a cambiar nos impide participar.
- *La urgencia de tiempo.* El trabajo en grupo supone un esfuerzo de compenetración, diálogo y colaboración.
- *El miedo a perder la propia identidad.*

Para facilitar la participación es importante:

Facilitar información sobre la metodología. Es importante consensuar la metodología y presentar claramente las reglas de participación de cada uno de los momentos.

Respetar las actitudes personales potenciando la confianza, las formas de expresión y los ritmos de cada una de las participantes del grupo. No se debe forzar nunca a participar, cada una de nosotras sabemos hasta que punto queremos compartir o exponernos y cuando es nuestro momento. Respetar los silencios es tan importante como subrayar la participación.

Adecuar las actividades y técnicas propuestas al perfil y expectativas de las participantes. No todas las técnicas y propuestas didácticas se corresponden con todos los grupos. Es importante ser “sensibles” a características culturales de las participantes. Los mismos contenidos pueden trabajarse con una metodología muy distinta en una ciudad de Centro América o del Norte de Europa. En una asociación de mujeres de un barrio o en la sede de un partido político.

Responder a las expectativas. Cómo explicábamos anteriormente es importante encontrar la “llave” que abre la puerta que nos conecta con las expectativas e intereses de las participantes. Si éstas se sienten ajenas al planteamiento del curso porque no se identifican con la propuesta, porque el lenguaje que utilizamos es demasiado académico y lejano o porque el nivel no es el adecuado es muy posible que no consigamos crear un clima de participación.

Habilidades adecuadas. Una de las funciones de la conductora del grupo es la de dinamizar. Para ello es necesario desarrollar habilidades de comunicación, coordinación y motivación. Nuestra actitud debe ser cercana y amable, pero sobre todo consensuadora. Se trata de invitar a la participación. No de imponer la acción. Cuando las personas que forman un grupo formativo aceptan implicarse en la participación están ofreciendo una parte muy importante de sí

mismas. Están aportando su tiempo, su saber, reflexiones, experiencias para trabajar en común. Cuanto mayor sea el clima de confianza y seguridad más productivo resultará el trabajo grupal y mayor la implicación individual. La formadora tiene que “trabajar con este material” que cada una de las participantes aporta con respeto, capacidad de escucha y capacidad de integración.

Confianza. En el marco en que vamos a desarrollar la formación, la confianza en el grupo es básica. No estamos trabajando con un contenido ajeno a nosotras mismas como puede ser la física o las matemáticas. Estamos abordando nuestra situación en el espacio político y la forma en que podemos incorporar nuestra perspectiva feminista. Por esta razón el pacto de confianza debe ser una red que nos de seguridad. Lo que se habla en el grupo de formación, nos pertenece y no debe ser divulgado sin consentimiento expreso.

7.- EL GRUPO DE FORMACIÓN

7.1.- Las ventajas de formarnos colectivamente.

La formación en grupo adquiere en el curso de Formación Política de mujeres un valor especial tanto para las personas que vamos a participar en el curso como para las organizaciones en las que se enmarca la acción. Para nosotras porque es un tiempo, un espacio que robamos al ajeteo de nuestras acciones cotidianas, que nos dedicamos y dedicamos a nuestras compañeras. El esfuerzo que vamos a brindar al analizar, reflexionar y profundizar en la formación política repercutirá, sin duda, en una gran parte del colectivo de mujeres políticas de nuestro entorno, por que estamos creando y diseñando una nueva forma de situarnos en el espacio público.

Los materiales de las unidades son el punto de partida para la reflexión, el aprendizaje de habilidades o el análisis. A partir de estas lecturas hay todo un trabajo que tendremos que realizar colectivamente, enriqueciendo nuestro discurso y el hacer desde la perspectiva de género.

Trabajar en grupo nos permitirá:

- ⇒ Adquirir habilidades de participación y discusión.
- ⇒ Aproximarnos a la experiencia, conocimientos y reflexiones de las compañeras.
- ⇒ Fomenta la capacidad analítica y crítica de un mundo, como es el de la política, diseñado desde la autoridad de los varones

- ⇒ Nos aporta la riqueza de la mirada de las “otras” sobre situaciones de discriminación que en un principio nos han podido parecer normales y que al poner en común descubrimos que no sólo me pasa a “mi” sino a todo el colectivo de mujeres.
- ⇒ Hace posible una continua "retro-alimentación" y reafirmación entre las mujeres que formamos parte del grupo de formación.
- ⇒ Nos empodera, al ser escuchadas y al recibir el reconocimiento de las compañeras
- ⇒ Permite emplear ciertas técnicas más creativas y motivadoras.
- ⇒ Nos permite aprender de modelos de referencia femeninos que no siempre son visibles.
- ⇒ Y por último, y no menos importante nos refuerza en la idea de que es posible “hacer otra política que incluya nuestra perspectiva, intereses y soluciones”

Recuerda que:

Un grupo de formación es un grupo de trabajo, cuyos objetivos consisten en adquirir determinados conocimientos, habilidades o actitudes. Para ello no sólo trabajaremos colectivamente, aprovechando las experiencias y aportaciones de las demás y compartiendo las personales, sino que utilizaremos como fuente de aprendizaje situaciones y fenómenos que se producen entre las participantes como son las interacciones, establecimiento de normas, conflictos,....

7.2.- Condiciones para formar un grupo de formación de mujeres para la Participación política.

Hemos hablado varias veces de la confianza y no es por casualidad. La formación colectiva requiere de un clima de seguridad en el que poder expresarnos libremente. No en todos los espacios, podemos comentar aspectos relacionados con nuestras dudas, aciertos, inseguridades o anhelos. No en todos los espacios del partido o de la organización municipal es posible hablar de las “zancadillas” que nos han puesto por el hecho de ser mujeres, las dificultades para liderar un grupo de trabajo o los “trucos” que empleamos para entusiasmar con la idea de un nuevo proyecto a la cúpula de la dirección . Para poder expresarnos con libertad es necesario sentirnos parte de un colectivo que en cierta forma nos “respalda”. Para conseguir vivenciarnos como

colectivo es nuestra responsabilidad como formadoras o conductoras del curso trabajar para que se cumplan una serie de requisitos:

Objetivos comunes. Desde el inicio del curso es necesario consensuar los objetivos que queremos alcanzar como colectivo. Pueden ser objetivos relacionados con el intercambio de experiencias, la reflexión colectiva o la creación de conocimientos. También podemos fijarnos objetivos más específicos, ya que podemos aprovechar que estamos un colectivo de mujeres interesadas en la política, para desarrollar un tipo de trabajo grupal que aporte nuevos conocimientos a la participación política desde la perspectiva de género. Un objetivo que nos podemos plantear puede ser realizar, a lo largo del curso, un cuaderno de experiencias de las participantes. Un inventario de recursos para la igualdad. Una carta de navegación para mujeres que comienzan en la política o unas conclusiones del curso. U otras muchas iniciativas que colectivamente podemos aportar.

Pertenencia al colectivo. La diferencia entre la formación tradicional y la formación colectiva de mujeres reside en la interacción con las compañeras. La atención de cada una de las participantes no se centra en la persona que imparte las clases, sino que se interactúa con todas las participantes. Esta interacción hace que cada una de nosotras influyamos en las demás y a la vez seamos influidas por medio de la palabra, el gesto, los actos. Esta actitud activa nos hace denominar a las mujeres que forman parte del grupo de formación, participantes y no alumnas.

Para lograr esta interacción es necesario ayudemos a desarrollar una identidad colectiva, para lo cual propiciaremos que las participantes tomen conciencia de que compartimos una serie de actitudes, valores, ideas y normas tanto en el colectivo que formamos como en la realidad social y política donde nos desenvolvemos.

Tales características no se logran de golpe, sino que se van desarrollando a lo largo de un proceso. El grupo irá naciendo a partir de que se conozcan y definan unas metas comunes. Y sólo después de muchas vicisitudes llegarán a ser un grupo maduro y homogéneo.

En un grupo "homogéneo" cada una está en estrecho contacto con las demás y es influido por ellas. Surgen sentimientos de afecto o rechazo, y todo el grupo adopta ciertas actitudes y tabúes y establece sus propias reglas. Los papeles que cada una desempeña se van definiendo progresivamente.

Las normas del grupo Cada grupo tiene sus "normas", que son un factor determinante para la "identidad" e influyen poderosamente en el sentimiento de pertenencia. A veces estas normas vienen impuestas desde fuera, pero lo normal es que se desarrollen dentro del propio grupo, derivadas de su "sistema de valores". Las normas regulan la vida y actividades de los grupos: son ideas sobre como conducirnos en situaciones concretas

Abarcan, al menos, cuatro dimensiones:

- ⇒ Relaciones afectivas entre las integrantes del grupo.
- ⇒ Relaciones de control, de autoridad, de toma de decisiones.
- ⇒ Estatus: relaciones de aceptación y de influencia.
- ⇒ Realización: relaciones de éxito o de aportación.

Las normas suelen surgir a partir de la "convivencia natural" en un grupo (interacciones, forma de enfrentarse a los problemas,...) que genera una serie de costumbres y reglas. Cristalización de una norma es la formulación, generalmente aceptada, de la misma (aunque no suele ser por escrito). Todo grupo ejerce presión sobre sus miembros para que se conformen a sus normas, pero es frecuente que algún individuo se desvíe de las mismas (ya sea en forma de "ritualismo", de "retramiento", de "rebelión" o de "innovación"). Estas desviaciones, a veces, pueden conducir a una reflexión grupal que produzca un cambio en las normas para adaptarse a unas nuevas necesidades.

Es importante que ayudemos a establecer normas que sean coherentes con los principios feministas que defendemos. Anteriormente hemos hecho referencia a los planteamientos de la comunicación dialógica. Desde estas directrices el dibujo de la escucha, el respeto a la diversidad, la integración del saber de las otras.... debe constituir un referente para todas las participantes.

7.3.- Roles y fases del grupo.

A.- Los roles en el grupo

Simplificando mucho podríamos decir que el "rol" es una función en el grupo, un papel (en el sentido teatral) a desarrollar en el grupo, necesario para la vida eficaz de éste (aunque no en todos los casos). Junto a los "roles oficiales": formadoras, coordinadora, alumnas, existen gran número de formas de comportamiento más o menos constantes que influyen decisivamente en la vida grupal. No debemos entender el "rol" como el "papel que nos gustaría hacer", sino el que "realmente desempeñamos" (el que ven las demás que hacemos), aunque ciertamente el desempeño está muy influido por las características de la personalidad.

Existen muchas formas de clasificar los roles, y en consecuencia muchas descripciones de roles concretos (a veces el mismo con distintos nombres), que no suelen darse en estado puro. La clasificación más clásica es la de Deutsch, Benne y Sheats, que establece tres grupos:

- Roles que se refieren a la tarea del grupo (iniciar, informar, investigar, opinar, elaborar, orientar,...): roles que tratan de facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo en la delimitación del objetivo común y en su consecución. Es importante que sean desempeñados y aceptados por las participantes del grupo, no impuestos desde fuera.
- Roles que se refieren a la composición social del grupo (animadora, conciliadora, solidaria, la que disiente, determinadora de normas,...): son todos aquellos papeles que estimulan las relaciones dentro del grupo, con vistas a mantener la consistencia de éste y fomentar su cohesión.
- Roles que se refieren a las necesidades individuales dentro del grupo (la que busca ayuda, la que busca alabanzas, frívola, agresora, dominante, obstruccionista,...): son formas de comportamiento que reflejan las motivaciones propias de alguien que intenta satisfacerlas a expensas de la salud del grupo.

B.- Etapas en el desarrollo del grupo.

Desde que nace hasta que alcanza su madurez, todo grupo experimenta una evolución, un desarrollo, en el que atraviesa distintas etapas. Cada grupo tiene un desarrollo peculiar, y por lo tanto estas etapas nunca son iguales. Conocer las etapas nos permitirá diseñar las actividades y decisiones más apropiadas para cada uno de estos momentos.

Etapas de orientación: Las participantes acaban de "aterrizar" y experimentan una cierta incertidumbre. Se preguntan qué va a pasar, cómo son las otras, cómo encajarán ellas. Como formadoras debemos ofrecer respuesta a estas cuestiones (o facilitar que se despejen las incertidumbres) y ayudar a crear un clima favorable.

Etapas de establecimiento de normas: Es una fase larga, pues las normas hacen referencia a diversos aspectos como son la responsabilidad del grupo, comunicarse y responder a las demás, cooperación e interdependencia, toma de decisiones, cómo afrontar los problemas,...). El grupo se va constituyendo como tal, comienzan a descubrirse los distintos roles y aparecen luchas por el liderazgo y conflictos.

Nuestro papel como formadoras y conductoras del grupo será:

- Ayudar a que nazcan y cristalicen las normas, dando la suficiente autonomía, pero sin inhibirse.
- Aportar técnicas adecuadas para que el grupo sea autoresponsable de su trabajo y para que se establezca una comunicación eficaz y respetuosa.
- Impulsar las interacciones en el grupo

- Fomentar las conductas cooperativas con los métodos de trabajo que propongamos.
- Facilitar la participación para que las decisiones se tomen por consenso.
- Ayudar al grupo a descubrir sus problemas para que puedan afrontarlos, con técnicas creativas.

Etapas de solución de conflictos: En todo grupo aparecen conflictos, relacionados con la tarea, con el reparto de papeles y el liderazgo, a veces son reacción natural por la ansiedad que provocan las relaciones personales en el grupo. Las causas pueden ser muy diversas. Los conflictos suelen irse gestando poco a poco hasta que maduran y estallan. Puede que hayamos ido viendo como se producía ese proceso, o el conflicto puede pillarnos por sorpresa. En cualquier caso, el grupo debe enfrentarse a su problema, y debemos ayudar a ello analizando, con los demás, las posibles causas y haciendo ver que los conflictos pueden ser positivos, porque hacen madurar al grupo. Más adelante analizaremos el conflicto con más profundidad.

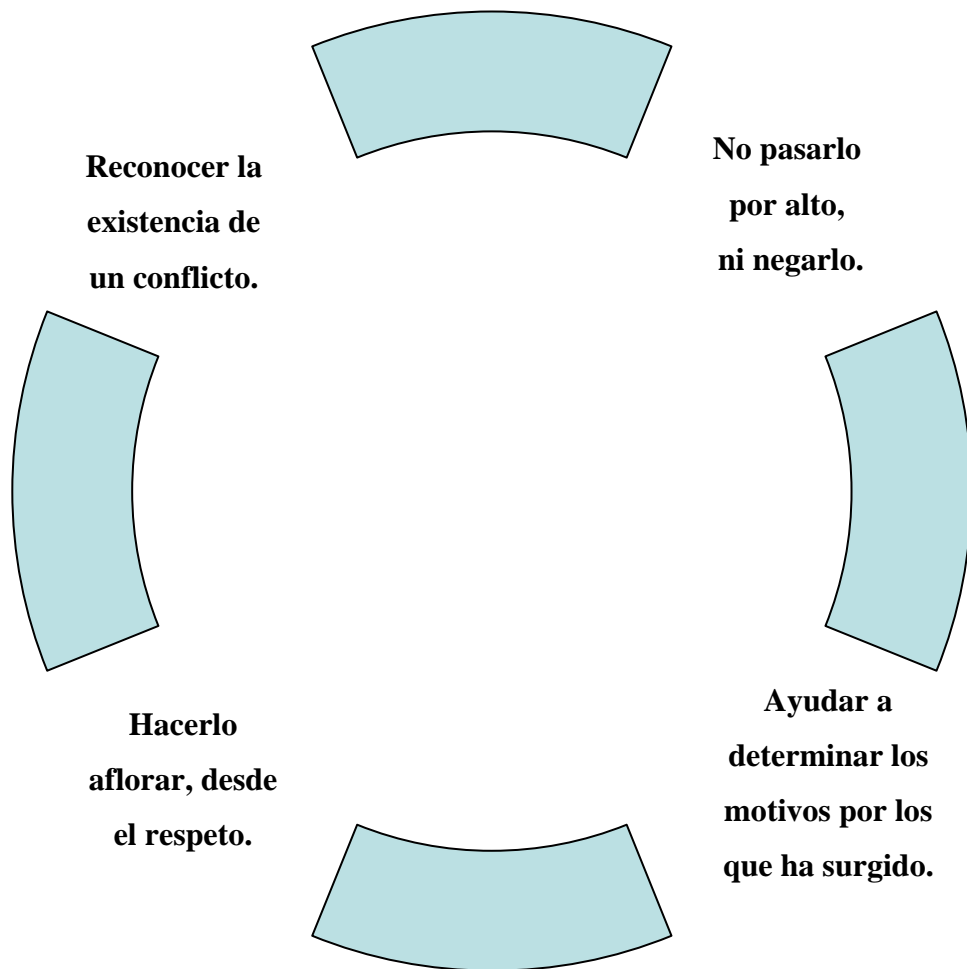
Etapas de eficiencia: El grupo ha superado las fases anteriores y alcanza su madurez, atendiendo tanto al logro de los proyectos como a la satisfacción de las necesidades personales. En este momento es importante ayudar a que éste mantenga su capacidad, proponiendo ejercicios y actividades que sirvan de refuerzo, o planteando nuevos avances.

Etapas finales: Todo grupo de aprendizaje tiene un principio y un fin. Si el grupo se ha cohesionado, esta fase de separación suele ser difícil. Podemos ayudar a que esta etapa sea menos traumática, sin crear falsas expectativas, haciendo un balance de lo que se ha vivido y buscando aplicaciones para todo ello.

7.4.- Como resolver los conflictos del grupo de formación.

No debemos tener miedo a las situaciones de conflicto. El crear un clima de confianza en el que cada participante pueda expresarse "sin riesgo" permite que surjan.

En nuestra forma de trabajar hemos llevado al grupo a reconocer los valores de solidaridad, empatía y respeto pero también hemos insistido en la diversidad individual y las experiencias de vida de cada una. En los grupos de formación pueden darse situaciones de gran complicidad.



En este punto, deberemos tener siempre presente las circunstancias individuales y las características vivenciales de las personas en conflicto. Nos servirán todos los elementos que hemos ido recogiendo sobre cada una a lo largo de las primeras sesiones, con la ayuda de las actividades realizadas, la observación y el diálogo. Las compañeras desempeñan un papel fundamental. Si una participante se encuentra en situación violenta, es importante que el grupo sepa dar respuesta, desde los valores de empatía y solidaridad.

Hay que recordar en todo momento que la aparición de un conflicto no pone en peligro ni a la persona ni al grupo. Será fundamental la actitud de escucha, las manifestaciones de cariño si surgen, el silencio. ¡Pero igual de importante será la dialéctica! Buscar las causas que hayan motivado la crisis, analizarlas -siempre desde una perspectiva positiva- en resumen, permitir que se expresen sensaciones muchas veces veladas, "retenidas" por miedo a exponerse y -precisamente- para evitar el enfrentamiento consigo misma y con el entorno.

Una vez definido el conflicto, es necesario aceptarlo, asumirlo. A partir de ahí, debemos sacar conclusiones para seguir el proceso:

- ¿Cuáles son los motivos que lo han provocado?
- ¿Cómo influyeron las actitudes de los compañeros y compañeras en el hecho de que haya surgido?
- ¿Qué hemos aprendido de ello? ¿Cómo podemos actuar, a partir de esta nueva situación, para incorporar lo aprendido a nuestro trabajo cooperativo?

No nos equivoquemos, a veces es difícil transformar los conflictos. Los caracteres, las vivencias individuales y los contextos en los que nos movemos, las simpatías y antipatías personales están presentes en cada momento. Por ello, como responsables, debemos dejar patentes las normas del pacto de funcionamiento que hemos ido negociando desde el principio y "recoger" las palabras, actitudes o posicionamientos de cada uno y cada una, en beneficio de la resolución positiva del conflicto originado.

Para entrenarnos a argumentar y negociar, para intentar enfocar las realidades desde puntos de vista radicalmente opuestos a nuestras maneras de pensar, podemos incluir en nuestra batería de actividades juegos de rol dirigidos, en los que pedimos a cada una que interprete el papel de una persona cuya experiencia de vida no se parece en nada a la propia. La simulación del conflicto, el distanciamiento que ofrece el aspecto lúdico de la situación permite posibilidades de negociación que se hacen más difíciles en la vida real, por estar sus protagonistas emocionalmente implicados.

Reflexionar, respetar, comunicar y negociar, desde la capacidad de transformar la mirada sobre la realidad nos permitirá salir más fuertes de las situaciones de conflicto, ofrecerá una mayor cohesión de grupo y favorecerá el desarrollo de la autoestima.

8.-EL PAPEL DE FORMADORA Y CONDUCTORA DEL GRUPO DE FORMACIÓN.

8.1.- Funciones:

El papel de formadora es facilitar el proceso de formación. Pero eso es una definición muy abstracta que es preciso concretar un poco más. Ya hemos señalado que no se trata de una "profesora" a la antigua usanza, pues el aprendizaje activo y participativo no casa con la separación drástica entre "la que enseña" y "la que aprende".

Tampoco se trata de que seamos "expertas" en todos los temas que se traten, ni una simple "moderadora" de los debates (aunque, en ocasiones, tengamos que desempeñar estos papeles). Más ajustado sería decir que somos unas "coordinadora" del trabajo que se desarrolla en el Curso (proponemos y explicamos unas metas a las que llegar; proponemos actividades y métodos, hacemos el seguimiento de la ejecución; analizamos y evaluamos el proceso,....).

Además somos una "animadora" de todo el proceso de aprendizaje, y nuestra acción debe contemplar, al menos, dos aspectos: el ambiente (clima de aprendizaje, relaciones interpersonales, comunicaciones,...) y el proceso (objetivos, contenidos, métodos y medios,....).

Representamos, en realidad, cualquier rol de liderazgo que el grupo necesite (según su percepción, claro está), tanto en el campo de la tarea, como en el socio-afectivo (éstos son los dos principales tipos de liderazgo).

Para poder cumplir un papel tan complejo, tenemos que realizar funciones muy variadas, determinadas en cada caso por las circunstancias concretas. No intentaremos detallarlas, pero sí dar unas orientaciones generales.

- Conocer (para definir bien su papel) y conocer al grupo (características, expectativas,...) para adaptar adecuadamente el Curso (la formadora siempre se guía por dos ejes: el grupo concreto y la finalidad social del aprendizaje).
- Crear un clima estimulante y receptivo, basado en la participación y la confianza, y estimular las "interacciones" (relaciones o comunicaciones, en su sentido más amplio).
- Proponer actividades y técnicas que sean útiles para alcanzar los objetivos asumidos por el grupo. Esto puede implicar, a veces, un cierto "dirigismo", pero teniendo siempre en cuenta que no somos una autoridad incontestable.
- Dar información o ayudar a buscarla. No tenemos obligación de conocer todas las respuestas sobre el tema que se esté tratando (su papel no es el de "experta"), pero sí debemos procurar fuentes de información útiles

(personas, documentos,...). En los debates, debe evitar intervenir sobre cuestiones de fondo, para no condicionar las conclusiones que las participantes deben sacar por sí mismos.

- Ayudar a madurar al grupo, proporcionándoles actividades y experiencias para que se organicen (creen sus normas, asuman sus roles, repartan el liderazgo,...), impulsándolas a descubrir y solucionar los conflictos, y retirándose (a medida que vaya siendo menos necesario).
- Recordar siempre los objetivos de aprendizaje que se han asumido y vigilar si se está avanzando hacia ellos, para poder plantear una reflexión al grupo cuando se produzcan desviaciones.

Finalmente, diremos que podemos estilos muy diferentes, desde el más puro dirigismo a un total "dejar hacer". Los tres estilos típicos ("autoritario", "democrático" y "laissez-faire") casi nunca se dan en estado puro. De hecho hay infinidad de posibles posturas intermedias.

Tampoco es cierto que un determinado estilo sea radicalmente "malo" y otro absolutamente "bueno": depende de las circunstancias (en la práctica, una formadora "democrático" puede optar por ser más dirigista al principio y más liberal al cabo de un cierto tiempo, según el grupo vaya ganando autonomía y seguridad). Lo que debe evitarse siempre es manipular y condicionar a los participantes.

8.2.- Motivación

Puesto que vamos a conducir el grupo, una de nuestras misiones básicas será motivar para el aprendizaje, es decir, mantener alto el interés de las participantes para formarse. La motivación es un factor que influye enormemente en que exista aprendizaje o no.

Cuando un grupo de mujeres deciden participar en un curso de formación de mujeres políticas hemos de suponer que tienen una motivación que las ha guiado a participar. Sin embargo, esa motivación inicial debe ser mantenida y reforzada mediante la incentivación que realicemos las formadoras.

Para ello es importante tratar de conocer cuáles son los "motivos" internos de las personas que acuden a un Curso y aplicar luego los "incentivos" adecuados, no sólo al principio, sino a lo largo de todo el proceso, sobre todo cuando observe que hay descensos en la motivación (aburrimento, cansancio, desinterés, poca participación).

Algunas variables que debemos manejar en la motivación son:

- Conocer y comprender lo que perseguimos con el curso.

- La correlación con lo real: destacar la importancia que tiene lo que se va a aprender para la vida y la participación política de las participantes.
 - La variación metodológica: variar de métodos introduce una especie de "factor sorpresa" que despierta el interés y la atención.
 - La participación activa: aquellos métodos que fomentan la iniciativa, la colaboración y la opinión suelen resultar estimulantes.
- El trabajo en grupo: la relación con otras participantes y las actividades socializadas suelen ser motivadoras para la mayoría de las personas.
 - El éxito y el fracaso: el éxito inicial siempre es motivador; pero a veces también un fracaso inicial puede resultar estimulante (si no es insuperable y a condición de que se respete el derecho a equivocarse).
 - La "autocompetencia" (deseo de superarse) y, en algunos casos, la competencia entre grupos (no la individual, pues aunque incentiva mucho, ofrece graves desventajas: rivalidad, complejos de inferioridad, etc.).

8.3.- Como comunicarnos con el grupo

A.- Lenguaje no sexista

En formación, la capacidad y la corrección en la expresión es una herramienta no inocente, de la que hay que ser consciente. A través de las palabras, transmitimos ideas y la elección de las formas y del léxico refleja la manera en la que nos posicionamos ante determinados valores.

Por una parte es necesario que utilicemos un lenguaje no sexista en el que nombremos tanto al género femenino como al masculino. El lenguaje configura el pensamiento. Lo que no se nombra no existe e, históricamente, las mujeres hemos sido excluidas del mundo del saber colectivo (que no del mundo privado donde fuimos de forma silenciosa configurando otro saber). Así que es imprescindible nombrar a las mujeres tanto al relacionarnos con el grupo como con la materia del curso.

La ocultación de las mujeres en el lenguaje da lugar a situaciones de discriminación muy graves. Los veremos en el capítulo de planificación cuando hablemos de diagnóstico: La situación que viven determinados colectivos difiere mucho, dependiendo del género. No se enfrentan a las mismas dificultades las mujeres en la política que sus compañeros varones y, sin embargo, solemos hablar en término genérico neutro que oculta las distintas realidades vivenciadas por el hecho de ser de un género o de otro. La toma de conciencia de las desigualdades originadas por esta neutralización ha llevado a hacer grandes esfuerzos por incluir la *variable género* de forma transversal en los distintos ámbitos y métodos de política feminista.

Recomendamos, entre otros, el pequeño manual "Nombra", editado por el Instituto de la Mujer en España o los manuales que existen en "www.mujaresenred.org" que os resultará muy útil para cuidar el lenguaje desde una perspectiva no sexista.

B.- Facilitar la comunicación No basta con que comuniquemos correctamente al presentar los contenidos. Aquí no se trata de una enseñanza tradicional en la que la "profesora da clase a la alumna". En el curso de formación política de mujeres, como hemos repetido varias veces "todas aprenden de todas" y, en consecuencia, tenemos que comunicarnos entre nosotras.

Tenemos que impulsar y facilitar la comunicación (en su sentido más amplio: verbal y no verbal) entre las participantes en el Curso. Antes que nada dando ejemplo: expresándonos con claridad y escuchando con interés (sin interrumpir, mirando a las personas,...). Debe evitar intervenir excesivamente, pues eso nos convierte en centro de atención y dificulta que las demás participen (Es importante no ocupar más del 20% de las intervenciones) y, sobre todo huir de "enrollarse".

Por otro lado, debemos estar pendientes de los mensajes de feed-back que el grupo le lance (verbalmente o no), para cerciorarnos de si se ha comunicado correctamente, y de las reacciones que ha provocado. Si nos damos cuenta de que ha habido malas interpretaciones o pérdidas de información deberemos actuar en consecuencia (explicando lo que quisimos decir, repitiendo, enfocándolo desde otra perspectiva,...).

También debemos vigilar la existencia de factores que dificulten la comunicación (cansancio, ruidos ambientales, enfrentamientos personales, etc.) para tratar de eliminarlos o reducirlos. Seguramente en el grupo haya personas que intervengan mucho y otros muy poco. Estas desigualdades en la comunicación son normales, y tampoco se trata de que todas hablen lo mismo. Habrá que animar a éstas a que participen (con miradas alentadoras, interesándose por su opinión respecto a algún asunto,...) y "desanimar" un poco a las otras (no haciendo comentarios a sus intervenciones, recordando que éstas deben ser breves por cuestión de horario, comentando que hay compañeras que quizás no han podido hablar....).

Un problema habitual es que no se escuche a las demás Es necesario potenciar una actitud de respeto y atención a todas las compañeras. Ya hemos indicado que, en primer lugar, habrá que dar ejemplo. También puede ser útil hacer periódicamente síntesis de lo que se ha dicho, destacando especialmente lo que aportaron aquellas personas menos escuchadas (y nombrándolas, claro está).

En algunos casos puede ser necesario plantear al grupo directamente que existe un problema de incomunicación (sin acusar a nadie), para que tome conciencia.

Frecuentemente tendremos que desempeñar el rol de moderadora, ya sea en debates abiertos entre las participantes (en plenario) o en coloquios con una ponente. Debe saber que no se trata sólo de anotar quien pide la palabra y otorgarla a su debido tiempo. Hay que prestar mucha atención a dos cuestiones fundamentales: el tiempo y el contenido, además de procurar que la comunicación en general sea fluida y eficaz, aplicando todo lo que acabamos de señalar.

El tiempo es siempre limitado y, casi siempre insuficiente. Por eso hay que administrarlo con sabiduría. A las ponentes y expertas hay que pedirles (no en público, por supuesto) que sean sintéticas en su exposición y en las respuestas y comentarios que hagan durante el coloquio. Si el número de peticiones de palabra es alto, conviene agruparlas (en bloques de 3, 4, 5,....) y que la ponente conteste luego en conjunto. No hay que tener miedo de recordar que no deben repetirse inútilmente cosas ya dichas, o dar vueltas sin fin en torno a un mismo asunto: las participantes deben ser conscientes de la escasez de tiempo y respetar el derecho de quienes aún no han hablado. Sólo en ocasiones extremas debe cortarse la intervención de alguien.

Puede ser que haya personas que se salgan del tema que se está debatiendo y hablen de cosas que tienen poco que ver. Atención, porque podemos tener una percepción equivocada (hay quien comienza desvariando y luego se centra). Si el tiempo no se acabara esto no sería grave. Pero en la realidad cotidiana sí lo es, por lo que conviene pedir a esas personas que hagan un esfuerzo por centrarse, ya que el horario no permite largas digresiones. En algunos casos lo que pasa es que esas personas tienen dificultades para expresarse bien, parece que se salen del tema, pero no es así en realidad: deberemos echarles una mano, resumiendo lo que han dicho y conectándolo con el asunto que se estaba debatiendo