

# I

# MANUAL

# DE

# FORMACIÓN

C O O R D I N A D O R E S

# **1ª PARTE**

## **PRESENTACIÓN**

### **DEL PROGRAMA**

### **DE FORMACIÓN**

#### **1/ ANTECEDENTES DEL PROGRAMA**

En Inglaterra, el primer programa de formación dirigido a preparar a los acogedores fue introducido en 1979. La National Foster Care Association puso en marcha un proyecto para adaptar y difundir el material de "Parenting Plus", programa originario de los Estados Unidos. En esa misma época existían resistencias en algunos ambientes frente a un programa de formación para familias de acogida. Ser una familia de acogida se consideraba como una extensión simple y llana del papel de padre. Si uno ha podido hacerse buen padre de manera intuitiva y no mediante un programa de formación, de la misma manera se puede llegar a ser un buen padre acogedor. No obstante, existen algunas características claramente diferenciadoras, como es el hecho de que el padre acogedor asume responsabilidades diferentes a otro tipo de padre y ve sus posibilidades de tomar decisiones restringidas, pueden muchas ocasiones tienen que ser acordadas con otras personas y profesionales. También los niños que se atienden tienen algunas características diferenciadoras de otro tipo de niños, pues pueden haber sufrido daños psicológicos importantes, con las correspondientes consecuencias en su comportamiento.

El "Parenting Plus" sirvió para cambiar aquel punto de vista, ya que tuvo un impacto significativo, tanto entre familias de acogida como entre los profesionales de los servicios sociales y las entidades para las que trabajaban. Durante nueve años cerca de 24.000 personas participaron en los diferentes cursos. Muchas de las mejoras introducidas en los programas de acogimiento son atribuibles en gran medida a su influencia. Sin embargo, durante esos años se produjeron muchos cambios y avances, y resultaba evidente que no se podía estar adaptando continuamente el programa "parenting Plus", para poner de relieve los cambios que se habían experimentado. La cuestión no consistía en poner al día el material existente, sino en reescribir un programa nuevo.

Con anterioridad, no se tenía en cuenta que podría haber niños entregados en acogimiento con especiales problemas emocionales y de comportamiento. Tampoco se ponía énfasis en el niño. Durante los pasados años, como consecuencia de los procesos de desinstitucionalización, muchos niños de los considerados difíciles han accedido a estos nuevos hogares de acogida.

Los proyectos concretos que se fueron realizando tenían como objetivo ponerse en contacto con familias que estuviesen dispuestas a acoger a chicos con dificultades de aprendizaje, minusvalías físicas o jóvenes algo más mayores con problemas con la ley. En Gran Bretaña, un desafío añadido al servicio de acogida, ha sido el tardío reconocimiento de las necesidades de las minorías étnicas, a las que se ha de ofrecer una asistencia muy específica.

Igualmente, hubo otros cambios relativos a la misma concepción del acogedor. Se le empezó a considerar como alguien que presta unos servicios y que forma parte de un equipo.

Así, nació el programa de formación de familias "The Challenge of Foster Care" como un programa de formación que incorporó todos los cambios que en los últimos años había sufrido la concepción y práctica del acogimiento.

El término de "Challenge" (reto-desafío) se utiliza en el programa como una invitación a probar uno mismo sus propias capacidades, o a examinar sus cualidades. Si se nos presenta una tarea "desafiante", esto resulta al mismo tiempo difícil y estimulante; amplía nuestro abanico de habilidades

y nos ayuda a adquirir nueva fuerza y nuevos puntos de vista. Todos los retos o desafíos presentes en el acogimiento van plasmados en las diferentes sesiones del programa.

Con motivo del desarrollo y aplicación de la ley 21/87, en la Comunidad Autónoma de Castilla y León se puso en marcha en 1989 un programa de acogimiento familiar. Pronto surgió la necesidad de elaborar un plan de formación para las familias participantes. Esta necesidad también era compartida con otras Comunidades Autónomas ya que, a lo largo de estos últimos años, en los diversos encuentros que se han mantenido con los profesionales de las diferentes Autonomías, se ha hecho patente la necesidad de potenciar la alternativa del acogimiento familiar en sus diferentes modalidades y para todas las particularidades que pudieran presentar los menores.

Ante esta nueva perspectiva del acogimiento y ante su mayor complejidad, se vio que era de singular importancia el poder realizar un proceso de formación para los futuros acogedores. Esto exigía elaborar un curso lo más aproximado posible a la realidad, y parte de esa realidad es que la acogida no es una relación que se da únicamente entre niño y acogedor, sino que configura todo un entramado de interacciones entre las diferentes personas implicadas en el acogimiento; personas que no aparecen solo en un momento, sino que entran y salen de la vida del niño o adolescente en todos los estadios del proceso de acogimiento. Dentro de esta filosofía y con la intención de poder realizar un acogimiento con las mejores garantías, la Dirección General de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Castilla-León, habiendo conocido los materiales del programa "The Challenge of Foster Care", solicitó a la National Foster Care Association autorización para la traducción de los textos y adaptación de los materiales. El motivo de la elección como material de base es que se trataba de un material experimentado durante bastantes años y que abordaba, a través de las sesiones, el orden cronológico de la acogida con sus respectivos problemas y dificultades, empezando por el momento en que el niño llega por primera vez al hogar de acogida y terminando en el momento en que lo abandona. Por otro lado, consideraba los distintos puntos de vista, emociones, necesidades y temores de todos los implicados en el proceso de acogimiento.

Una vez analizado en profundidad el programa se vio la conveniencia de, no solo traducir y adaptar este material, sino de elaborar un programa original que recogiese aquellos aspectos del acogimiento que eran más cercanos a nuestras necesidades y características culturales, pero respetando la estructura, algunos contenidos y la filosofía subyacente del programa "The Challenge of Foster Care".

El nuevo programa resultante incorporó algunas ideas de otros programas. Se ampliaron las actividades y los objetivos junto a ejercicios nuevos, y se elaboraron materiales originales de tipo didáctico, como videos, fotos, dibujos, transparencias, etc.

Con este primer material se formó a varios grupos de profesionales a lo largo de la geografía española, especialmente en Castilla y León y Cataluña, con versiones adaptadas y reducidas del material original. Así pudo tenerse una aproximación de cómo podría funcionar el programa y se realizaron algunas correcciones, se desestimaron algunas opciones y se incorporaron otras. Con la versión que resultó se formó durante 1992 y 1993 a más de 200 familias. Estas experiencias de

aplicación directa aportaron al programa nuevos elementos que ayudaron a perfilar el producto definitivo.

La Dirección General de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León, teniendo en cuenta que se trataba de un programa que podría tener interés para el resto de las Comunidades Autónomas, propuso a la Dirección General de Protección Jurídica del Menor del Ministerio de Asuntos Sociales la coedición de los materiales. Esta propuesta fue valorada muy positivamente desde el primer momento y dio lugar a la firma de un convenio, siendo el programa que aquí se presenta el fruto de la colaboración entre ambas instituciones.

## **2/ CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DEL ACOGIMIENTO FAMILIAR**

Consideramos que el acogimiento familiar proporciona a un menor una atención familiar sustituta o complementaria a la de su propia familia durante un tiempo determinado, cuando ésta no puede atenderle y la adopción no es posible o deseable. Por lo tanto, se trata de un servicio que, en su diseño, debe contemplar: a) planificación con la familia biológica, con la participación del niño siempre que sea posible, para la provisión de los recursos sociales adecuados para ayudarles en sus problemas; b) formulación de objetivos para el niño y su familia, especificando los medios necesarios e incluyendo un sistema regular de evaluación de los progresos; c) planificación del acogimiento adecuado para el menor, proporcionando a la familia acogedora los servicios, la supervisión y la formación que les capacite para comprender y atender las necesidades del niño; d) utilización de los recursos normalizados de la comunidad: educativos, sanitarios, culturales, recreativos y sociales; e) coordinación de los recursos y servicios necesarios para el niño y su familia; f) intervención directa con el niño en caso necesario, de acuerdo con un programa de intervención individual; y g) planificación del regreso del niño con su familia siempre que sea posible y deseable o, cuando esté indicado, desarrollar un plan alternativo que proporcione al niño una atención con carácter continuo y permanente.

Por lo tanto, en este curso de formación se parte de una concepción determinada de acogimiento familiar, cuyas características fundamentales son:

- El acogimiento familiar es un recurso para aquellos niños y adolescentes que, por diversas circunstancias, no pueden vivir con su familia. No es un recurso pensado para familias que desean tener un hijo, y en ningún caso debe confundirse con la adopción. Aunque es poco frecuente considerar el acogimiento como un trabajo (excepto en los acogimientos profesionalizados), tiene en común con la prestación de un servicio el que se tienen que cumplir unas condiciones y unos objetivos establecidos en un acuerdo; así mismo, suelen existir unos requisitos que deben cumplir los aspirantes; deben trabajar de forma coordinada con otros profesionales; el no cumplimiento de las obligaciones contraídas da como resultado la terminación de los servicios; con frecuencia, los acogedores deben tomar registros y anotaciones sobre los progresos del menor o sobre otros aspectos relevantes. En cierto sentido deben ser vistos como prolongación de un servicio de protección.

- Las familias, antes de hacerse responsables de un acogimiento necesitan formación específica, a pesar de que ya hayan demostrado que son muy competentes para educar y atender a sus propios hijos. Y esto es así porque el ser acogedor difiere en algunos aspectos muy significativos del hecho de ser padre. Algunas de estas diferencias son: los niños entran en diferentes etapas del desarrollo; pueden presentar problemas y reacciones muy específicas; la permanencia del niño en la familia va a ser temporal; en muchas ocasiones deben trabajar con la familia natural del niño; deben prepararle para irse; tienen importantes limitaciones en cuanto a las decisiones que pueden tomar con respecto al niño; tienen que compartir información con otros profesionales y seguir sus orientaciones; están obligados a respetar la confidencialidad de la información que posean y deben ser muy respetuosos con los antecedentes personales, valores y familia del menor. Todo ello comporta actitudes, habilidades y conocimientos que no son habituales en el desempeño del rol de padres.
- El acogimiento familiar es un recurso muy complejo del sistema de protección, que no solo incluye a los acogedores y al niño, sino también a su familia biológica, a los servicios protectores y, con frecuencia, al sistema judicial. La familia es un elemento más en el complejo engranaje de la toma de decisiones en relación al niño acogido. Debe compartir su información con los servicios de protección, y estos deben contar con su opinión. Igualmente, debe mantener relación con otros muchos profesionales de los servicios normalizados que en algún momento intervienen con el niño. Por todo ello, el acogimiento familiar no es un servicio restringido a la familia acogedora y al niño acogido.
- Con carácter general, el acogimiento al que nos referimos en este curso es con previsión de retorno, independientemente de que en un determinado momento se convierta en permanente. Inicialmente, el resultado más deseable es el regreso del menor con su familia, porque los padres tienen los derechos y obligaciones legales mientras no se vean privados de ellos, porque el niño se identifica con su familia y mantiene una vinculación afectiva con ella, y porque con ayuda, con frecuencia las familias pueden cambiar y resolver sus problemas. En otras ocasiones, el niño, si no puede volver con su familia, puede ser adoptado por otra familia que le proporcione una estabilidad permanente. Una tercera posibilidad es que el niño no esté en condiciones legales o emocionales de establecer nuevas relaciones afectivas permanentes y el fin más deseado es que se independice. En este último caso, la familia acogedora debe trabajar con vistas a capacitarle para que sea independiente y pueda tomar sus propias decisiones cuando tenga la mayoría de edad. Todo ello, sin perjuicio de que, en algunos casos, la familia acogedora termine adoptando al niño o manteniéndole en un acogimiento permanente.

- El acogimiento es un servicio planificado. Esto significa, que siempre debe existir un plan de actuación, con unos objetivos claros, a los que deben quedar sujetas todas las actuaciones. Cuando se inicia un acogimiento, los profesionales tienen que haber previsto un plan de integración definitivo para el menor, ya sea la vuelta a su hogar, la convivencia con otros familiares, la adopción o la vida independiente. Y este plan debe tener una estructura de tiempo desde el primer momento. Sabemos que las familias biológicas con las que se trabaja se ven sometidas a muchos cambios y transiciones imprevistas, que no siempre se dispone de los recursos necesarios para ayudarlas y que es muy difícil predecir el curso de los acontecimientos. Pero a pesar de ello, no creemos que sea una práctica adecuada el simplemente esperar a ver cómo evolucionan los acontecimientos para tomar decisiones. Los planes habrán de ser revisados y modificados en función de las circunstancias, pero tanto el niño como la familia acogedora necesitan saber en qué dirección se está trabajando en cada momento y con qué previsiones.

También decimos que el acogimiento es planificado en el sentido de que la familia de acogida debe conocer en qué aspectos debe trabajar con el niño, que tipo de atenciones y recursos debe proporcionar, y cuál debe ser su comportamiento con la familia biológica.

Por último, es planificado en tanto en cuanto que se reconocen fases determinadas en el acogimiento que requieren actuaciones específicas. Así, debe existir un plan concreto para la fase de puesta en contacto y acoplamiento, para las posibles contingencias de los primeros meses, y para la terminación, tanto si está prevista como si se trata de una interrupción inesperada. Aun en este último caso, el de finales no previstos, debe realizarse algún tipo mínimo de plan que facilite la transición de un niño a otro recurso, ya se trate de una familia o de un dispositivo residencial.

- La familia biológica del niño cobra una esencial relevancia en el tipo de acogimiento para el que se ha diseñado el curso. Se la considera como un elemento más en el proceso de toma de decisiones. No debe ser vista como algo inevitable mientras mantenga sus derechos legales, sino todo lo contrario. La presencia de la familia en la vida del niño, por muy doloroso que en ocasiones pueda parecer, mantiene la esperanza de un posible retorno del menor con ella. El acogedor debe ver a la familia como un objetivo más de la intervención, y cuando el contacto con ella es posible o deseable, el acogedor tiene un papel preponderante a la hora de ayudar a los padres a ir asumiendo progresivamente sus responsabilidades, servirles de modelo, mostrarles respeto y comprensión, mejorar su autoestima, etc. Igualmente, el acogedor se encuentra en una situación privilegiada a la hora de ayudar al niño a comprender su propia situación y la de su familia.

### **3/ CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA DE FORMACION**

El programa de formación se desarrolla a través de ocho sesiones de una duración de dos horas a dos horas y media cada una, secuenciadas de manera semejante a las fases sobre las que evoluciona el acogimiento. En cada una de ellas se abordan aquellos aspectos más relevantes de cada una de las fases y se tiene en cuenta la perspectiva y papel de todos los implicados (familia de acogida, niño o adolescente, técnicos y familia biológica):

Sesión 1. Diferentes principios, diferentes finales.

Sesión 2. Iniciando el camino.

Sesión 3. Comprendiendo al otro.

Sesión 4. La adaptación y sus problemas.

Sesión 5. Trabajando en equipo.

Sesión 6. Trabajando con la familia biológica.

Sesión 7. La despedida.

Sesión 8. Mirando hacia adelante.

En la elaboración del programa se ha tenido en cuenta que la experiencia vital de las personas es el elemento básico a partir del cual se construyen nuevas experiencias. El grupo proporciona a los participantes una oportunidad para compartir vivencias, contrastar las ideas y expectativas propias con la realidad, conocer directamente la experiencia de otros acogedores, modificar actitudes y sensibilizarse ante determinados aspectos. Permite comprender la perspectiva de todos los implicados y ayuda a conocer las propias reacciones ante situaciones nuevas. Las técnicas que se despliegan a lo largo de las sesiones propician la recreación de nuevas experiencias que permiten aproximarse a la realidad con la que probablemente se enfrentarán las nuevas familias acogedoras. Así, es importante que la familia sea respetuosa con la familia del niño y comprenda su situación, que sea sensible a las reacciones más habituales ante una separación o una pérdida, o que tome conciencia de las emociones de todos los implicados, en cada momento.

Además de trabajar los aspectos que tienen que ver con las emociones, expectativas y vivencias de todos los implicados en el acogimiento, se pretende proporcionar a los participantes las habilidades necesarias para hacer frente de manera adecuada a las tareas y retos del acogimiento. Es necesario que las familias sepan abordar los problemas de adaptación del menor, trabajar en equipo, resolver los conflictos derivados de la relación con los padres biológicos del niño, y cómo ayudarles a hacerse cada vez más responsables de su hijo.

En tercer lugar, el programa también contempla la adquisición de los conocimientos elementales por parte de los participantes, para que tengan información de algunos aspectos relevantes del acogimiento y puedan ejercer con mayor responsabilidad su papel. Es necesario que una familia conozca cuáles son sus obligaciones, qué decisiones no puede tomar individualmente, qué tipos de acogimiento hay, cuáles son los recursos de la comunidad que pueden utilizar, cuáles son las reacciones más habituales de un menor cuando llega a una casa de acogida, o qué se debe observar del comportamiento del menor para compartir esa información con el profesional.

La mayoría de los aspectos del acogimiento son abordados desde la triple perspectiva: emocional, cognitiva y motriz. Esto permite abordar de manera global los tópicos teniendo en cuenta los distintos sistemas de respuesta del comportamiento humano. También facilita que todas las personas puedan beneficiarse del curso, independientemente de los estilos personales de aprendizaje. Así, unas personas que sean más receptivas a un tipo de aprendizaje vivencial, pueden profundizar fácilmente en sus emociones y experiencias pasadas, y facilitar a los demás una comprensión más profunda de la realidad y de la percepción que tienen otros. Otro grupo de personas responden mejor intelectualmente ante los materiales presentados, necesitan una mayor sistematización y organización de los aprendizajes, pero son muy útiles para otros a la hora de organizar intelectualmente la información. Un tercer grupo puede beneficiarse de un adiestramiento directo en determinadas habilidades y aprender a partir de la experimentación directa y de la confrontación con situaciones concretas.

#### **4/ COMO UTILIZAR EL PROGRAMA DE FORMACION Y AGUNAS RECOMENDACIONES DE CARACTER GENERAL**

De las aplicaciones realizadas hasta este momento, hemos sacado algunas consecuencias, que creemos que pueden ser muy útiles a los profesionales que pongan en marcha grupos de formación utilizando los materiales que aquí se presentan:

**1 .** En primer lugar es necesario recordar que no es un programa elaborado para ser utilizado con familias que desean adoptar, aunque algunos de los contenidos puedan ser utilizados y otros adaptados (por ejemplo la sesión 4: "La adaptación y sus problemas" ), especialmente cuando se trata de formar a personas que desean adoptar niños mayores. Hay temas que se abordan con profundidad en el programa, como es el caso de "el trabajo con la familia biológica" o "la despedida", que son muy relevantes para los acogimientos sin fines adoptivos. Sin embargo, hay aspectos tales como la revelación de la adopción y de los orígenes que no son tratados en este curso porque no son tareas específicas de los acogedores y, sin embargo, son básicas para acogedores con fines adoptivos. Creemos importante distinguir entre los dos tipos de acogedores, ya que los procedimientos, requisitos, tareas y perfiles son claramente diferentes, independientemente de que algunos menores que inicialmente son acogidos por familias que no se pretende que les adopten ni ellas lo desean, posteriormente puedan llegar a ser adoptados por esas mismas familias.

**2.** Aunque el programa ha sido elaborado como un sistema de progresión a lo largo de todas las fases que se dan en el proceso del acogimiento, existe cierto grado de redundancia entre los objetivos de las diversas sesiones, por lo que pueden realizarse versiones reducidas del programa. En un primer momento suelen existir dudas sobre la conveniencia o no de desarrollar las ocho sesiones, pues uno puede no estar seguro sobre si las familias estarán dispuestas a aceptar la propuesta de un programa de formación de más de 16 horas a lo largo de ocho semanas. La experiencia nos ha demostrado que las versiones reducidas realizadas hasta el momento han ido ampliándose progresivamente al cabo del tiempo, pues la retirada de algunos tópicos puede dejar sustancialmente incompleta la visión de las familias acerca de la complejidad de las tareas que

conlleva el acogimiento. Por otro lado, se ha pretendido que el curso guarde una gran coherencia interna, por lo que la supresión de algunas partes puede no ser muy adecuada dentro del contexto global del plan de formación. Por ejemplo, puede considerarse que la última sesión es innecesaria, porque no aporta nada nuevo y es solamente un recuerdo de todas las sesiones anteriores. Sin embargo, tiene una gran importancia terminar con una nota positiva y lúdica, pues la sesión anterior ha tocado un tema muy doloroso, como es el de la despedida, y es necesario dar a las familias la oportunidad de tener una visión global de todas las tareas que implica el acogimiento, y terminar con un sentimiento de ánimo y de cohesión dentro del grupo.

No obstante, en función de la disponibilidad de las familias o de los profesionales, y de las características concretas del programa de acogimiento de que se trate, se pueden hacer versiones adaptadas a partir de las propuestas de este plan de formación, pues sus materiales están diseñados con el fin de que permitan un alto grado de versatilidad.

**3.** Otro tema que con frecuencia preocupa a los profesionales a la hora de hacer un grupo de formación es si las familias asistirán a un programa de estas características pues, además de haberse ofrecido voluntariamente a colaborar con el programa de acogimientos, se les pide que prescindan de parte de su tiempo para formarse. En realidad, Ja gran mayoría de las familias suelen mostrarse muy satisfechas y agradecidas de haber participado y de poder encontrarse con familias con sus mismas inquietudes y expectativas. Los problemas de asistencia que pueden presentar algunas personas, tienen más que ver con la imposibilidad de cumplir sus obligaciones que con las exigencias del programa de formación. Por ello, nos parece que lo más adecuado es que, dentro del programa de formación, se tengan en cuenta la hora y día de celebración de las sesiones, y la provisión de servicios de atención a los hijos para que sus padres puedan asistir.

Por lo general, una familia que está dispuesta a dedicar todo su tiempo a acoger uno o más niños no tiene problemas en dedicar una pequeña parte del mismo en prepararse para ello. Más bien lo perciben como una ayuda en vez de como una carga o imposición.

Tampoco hay que olvidar que, según se recoge en la literatura de investigación, uno de los factores de éxito de los acogimientos es la formación previa de las familias. Por este motivo, creemos que la preparación específica debe ser un requisito para que alguien pueda ser considerado capacitado para acoger a un menor, independientemente de su experiencia como padre o de la formación académica que se posea.

**4.** Cuando los profesionales se enfrentan por primera vez con los materiales del curso, es frecuente que les asalten dudas sobre si las familias serán capaces de implicarse en las actividades que se proponen en el manual, especialmente en aquellas que suponen representación de papeles o actividades en forma de juego. Esto lleva con frecuencia al técnico a adoptar un modelo de enseñanza tradicional, convirtiéndose las sesiones en lecciones magistrales y centradas en la transmisión de conceptos y conocimientos, perdiéndose así la verdadera filosofía del programa. La realidad nos ha enseñado que las familias valoran mejor aquellos ejercicios que exigen actividad por su parte y en los que se deben implicar emocional mente.

**5.** Hasta ahora, este programa se ha utilizado tanto para formar familias una vez realizada una fase de selección, como dentro del proceso de selección. Hemos podido comprobar que este plan de

formación propicia en algunos casos una autoselección de las familias. Aunque aquellas que asisten han pasado ya al menos por una primera fase de información en profundidad, sucede que en algunos casos, una vez que se enfrentan de una manera más clara a la realidad del acogimiento, pueden ver que sus expectativas eran erróneas o que no es el momento más adecuado para implicarse en este tipo de colaboración. Sin duda, es el mejor medio para que una persona resuelva sus dudas e interrogantes y determine el grado y tipo de compromiso que puede adquirir.

Por otro lado, los técnicos que han aplicado el programa, han informado que a lo largo de las sesiones se obtiene una información muy valiosa sobre las familias, sus actitudes y capacidades, sus recursos y puntos más débiles. Esto permite ajustar mejor las disponibilidades reales de cada familia en cuanto al tipo de niños y circunstancias más adecuados, y qué tipo de apoyos y recursos pueden necesitar.

Por todo ello, parece claro que este programa puede ser muy útil dentro del proceso de selección de familias, haciendo que éste sea mucho más rápido y proporcionando información muy relevante, sobre todo si los profesionales que dirigen el grupo son los que también realizan la valoración definitiva de la familia.

**6.** Aunque el diseño del programa de formación inicial se realizó con vistas a formar a familias que aún no habían acogido, por considerar que la formación debe ser un requisito para ello, se ha observado que también puede ser útil para familias que ya están acogiendo, pues las preocupaciones y cuestiones que se plantea este tipo de familias también están recogidas en el programa. Aspectos tales como la relación con la familia biológica, los problemas iniciales de adaptación, el trabajo en equipo y la despedida, son temas que nunca quedan agotados, y la riqueza en su planteamiento es aún mayor cuando son abordados por familias con experiencia.

**7.** Hemos comprobado que, con frecuencia, los profesionales muestran algunas dificultades en llevar a cabo el plan de formación si no tienen experiencia en la dirección de grupos de formación. Algunos de estos problemas más habituales son: tender a "dar lecciones" convirtiéndose las sesiones en conferencias o clases magistrales; no respetar de una manera no deliberada los tiempos previstos en cada sesión; realizar las actividades sin tener en cuenta los objetivos ni cerrar cada una de ellas con las conclusiones pertinentes; no dar las instrucciones correctamente; pérdida del control del grupo; no realizar las técnicas adecuadamente; no saber manejar adecuadamente los comportamientos más problemáticos de los miembros del grupo; tomar como un ataque personal el que un miembro del grupo discrepe de sus planteamientos; tratar de convencer con insistencia; utilizar un lenguaje crítico e incomprensible para los asistentes; etc.

Puede ser muy útil que el técnico inexperto colabore en la dirección de un grupo con un coordinador más experimentado. También, el empezar con un formato más reducido de plan de formación, puede servir como una puesta a punto, o prueba, para limar dificultades personales y, posteriormente, ir afrontando el programa con más amplitud. Pero sin duda, la mejor solución es ser entrenado en la utilización del programa de formación por personal cualificado, y ser supervisado, al menos durante la primera aplicación. Creemos que este es un requisito para garantizar la eficacia de la formación.

**8.** Con la grabación de las secuencias del vídeo se ha pretendido recoger las opiniones y vivencias más importantes y comunes de los acogedores pero, sin duda, es de un gran interés para las familias el poder compartir opiniones y conocer, de forma directa, la opinión de familias que han pasado por la experiencia de tener acogido a un muchacho. Por ello, será de gran utilidad el disponer, para que colaboren en algunas sesiones, de personas experimentadas en el acogimiento. Esto se puede hacer de maneras muy diversas. Algunas posibles son:

- a. Tener en el grupo de formación mezcla de familias sin experiencia y otras que han acogido ya algún niño. En este caso hay que procurar que el curso sea útil para todos, por lo que hay que estar atento a abordar también los problemas, dudas y ansiedades de las personas que ya han experimentado el acogimiento y no únicamente las de los inexpertos.
- b. Que uno de los coordinadores sea un acogedor. En este caso, hay que garantizar que esta persona tenga la formación y habilidad suficiente como para codirigir un grupo, aunque sea en un plano más secundario, y que comparte la filosofía del programa.
- c. En alguna o varias sesiones, contar con familias u otros profesionales (de los servicios de protección, o de centros) que estén dispuestas a hablar de su experiencia dentro de un tópico particular. Si se hace esto, hay que tener un conocimiento muy exacto de cuál es la experiencia de estas personas, y hay que cerciorarse de que conocen exactamente cuáles son los objetivos que se pretenden con su participación.

En todo caso, sea cual sea la fórmula que se elija, la participación de personas que son o han sido acogedores, suele ser uno de los aspectos del curso mejor valorados por las familias.

**9.** El programa está estructurado de tal manera que pueda ser llevado a cabo, tal y como se presenta en este manual, por cualquier profesional con una formación básica, siguiendo literalmente las actividades propuestas. Sin embargo, lo más importante del programa es que sea útil, y lo será en la medida en que uno consiga los objetivos que se ha propuesto. Lo fundamental son los objetivos y no los procedimientos y actividades, que al fin y al cabo solo son medios, no fines. Por este motivo, animamos a que, en un momento dado, cada uno añada su propio material, haga las adaptaciones e innovaciones que crea conveniente, incorpore nuevas técnicas y tome más riesgos, en función de los grupos con los que vaya a trabajar, su estilo personal, los objetivos que persiga y la experiencia después de haber utilizado este material.

## **5/ LA DIRECCION DEL GRUPO**

Al igual que existen formas diferentes de aprender, hay formas diferentes de enseñar. Algunos coordinadores son muy hábiles para profundizar en la experiencia de las personas y en sus emociones; otros, saben manejar muy bien las discusiones del grupo, son rápidos y certeros a la hora de sacar conclusiones y relacionar los distintos temas. Un tercer tipo es muy creativo y es capaz de saber qué es lo que un grupo necesita en un momento determinado e improvisar de tal manera que propone nuevas actividades que hacen que el grupo profundice en aquello que le preocupa llegando a propuestas muy ricas y útiles. Otro puede ser muy eficaz a la hora de generar un buen clima de relación, o ser muy buen observador de las preocupaciones y actitudes individuales, consiguiendo rápidamente la participación e implicación de todo el mundo.

Este hecho nos aconseja que los grupos sean dirigidos por dos personas, especialmente si el grupo es numeroso y si no se tiene una gran experiencia. Con el necesario autoconocimiento y conocimiento mutuo, la complementación entre ambos guías puede ser de un gran interés para el grupo y para uno mismo. Por ello, es necesario hacer un reparto de papeles en función de los aspectos positivos y negativos de cada uno. De esta forma, mientras que uno puede estar dirigiendo la dinámica general del grupo y llevando a cabo ras actividades planificadas, el otro puede estar haciendo observaciones individuales, animando a la participación de aquellos miembros menos implicados, o retomando aspectos que anteriormente se abordaron de una manera superficial.

Es básico que los dos coordinadores tengan un cierto grado de conocimiento mutuo antes de iniciar el curso y que hayan podido preparar juntos las sesiones. También es necesario que puedan dialogar en un clima de confianza mutua.

En ocasiones, puede haber una codirección no equivalente. Es decir, que haya un coordinador principal y, por así decirlo, un ayudante. Esta situación se da cuando uno de los miembros es muy experimentado y el otro no y, como ya hemos indicado, puede ser muy útil para formar a personas en la dirección del curso. En este caso, el ayudante puede ocuparse de los aspectos organizativos, de los materiales y hacer determinadas observaciones sobre aspectos previamente acordados. Puede animar las tareas que se realizan en grupos pequeños haciendo sugerencias o aclarando los objetivos y contenidos de las tareas. A medida que vaya sintiéndose más seguro, puede hacer intervenciones, dirigir algunas actividades y tomar un papel más relevante. Esto permite que el coordinador principal le de retroalimentación sobre sus actuaciones y le haga propuestas concretas para otras sesiones.

En todo caso, el papel de los coordinadores es el de guías, el de acompañar en el proceso de aprendizaje, proponiendo actividades que ayuden al grupo a avanzar, creando una atmósfera de confianza y cooperación, que ayude a la gente a autodescubrirse ante los demás y autoconocerse, a cambiar actitudes y puntos de vista, que sepa estimular a los participantes para recobrar sus experiencias personales, y así ayudar a canalizarlas y estructurarlas de tal manera, que el grupo pueda beneficiarse de ellas y avanzar hacia los objetivos.

Algunas cualidades que deben tener los coordinadores de los grupos son: capacidad de analizar el propio trabajo, mente flexible y dispuestos a explorar nuevas alternativas, tolerar las discrepancias de los demás, ser hábil en la relación humana, tener sentido del humor y ser capaz de crear un clima de confianza y trabajo en equipo, tener capacidad de improvisación y tolerar los imprevistos.

## **6/ OBJETIVOS DEL CURSO**

Las diferentes sesiones y contenidos de este curso pretenden alcanzar unos objetivos entre los que podemos destacar:

- Invitar a los candidatos a considerar si quieren asumir el reto de hacerse responsables temporalmente del hijo de otro.
- Pedir a los candidatos que aprecien las diferentes formas de la vida familiar y respeten las distintas necesidades junto con las experiencias de cada uno.
- Ayudar a los candidatos para prepararse a ser más receptivos a los diferentes tipos de situaciones, sentimientos y reacciones que pueden tener los niños o jóvenes y sus familias.
- Desarrollar mayor autoconciencia por parte de los candidatos. Que conozcan y valoren sus propias fuerzas, debilidades, emociones y características personales.
- Permitir a los participantes comprender los principios de la correcta atención a los menores, de tal modo que, como candidatos, ganen confianza y flexibilidad en su rol.
- Ayudar a los candidatos a sentirse que son parte del equipo y pueden contar con éste con seguridad y confianza, tanto para sus valoraciones positivas como para sus críticas.
- Permitir a los participantes que se fijen en otros candidatos, para ofrecerles apoyo y comprensión en momentos de inseguridad, para que puedan ver a los grupos de acogida como un medio de trabajar juntos en beneficio del niño.
- Permitir que surjan preguntas y estimular el deseo de seguir aprendiendo.

## **7/ MATERIALES DEL CURSO**

El programa de formación está compuesto por un conjunto de materiales:

- Un manual de formación para los coordinadores.
- Material de trabajo de cada sesión para entregar a los participantes.
- Material para la elaboración de un libro de historia de vida titulado "¿Quién soy yo?"
- 36 láminas que narran nueve historias. Estas láminas se distribuyen en: 9 fotos de los menores individualmente; 9 fotos junto a sus familias naturales o en la institución; 9 dibujos que representan la llegada del menor a su familia de acogida y otros 9 dibujos que representan la situación final de los menores. Se utilizan en la sesión 1, aunque pueden ser utilizadas en cualquier momento del curso cuando se narran historias de menores para algunos ejercicios.
- 10 láminas con dibujos que representan situaciones conflictivas del niño o adolescente en acogimiento. Se utilizan en la sesión 5.
- Colección de 11 Transparencias:

- 1 con el encabezamiento de "Títulos de las sesiones". Cada título va en el interior de un peldaño de una escalera o pirámide. Se pone al principio de cada sesión para que los participantes se sitúen en qué momento del curso se encuentran.
- 8 con los objetivos e índices de cada sesión. Se utilizan al principio de cada una de ellas, para que los asistentes conozcan los temas que se van a abordar.
- 1 con la "Clasificación de los trastornos". Se utiliza en la sesión 3.
- 1 con dos esquemas: "Técnicas Educativas" y "Proceso de Intervención".

Se utiliza en la sesión 4.

- Una cinta de vídeo con cinco bloques que se utilizan en diferentes sesiones:
  1. Impresiones (sesiones 1 y 8).
  2. Hablan las madres (sesiones 2 y 6).
  3. Reacciones del menor (sesión 3).
  4. Reacciones de los otros (sesión 5).
  5. La despedida (sesión 7).

En las imágenes pueden observarse diferentes personas implicadas en los acogimientos hablando acerca de sus experiencias. En el cuadro siguiente se analizan las características de las distintas personas así como los bloques en los que cada una aparece. Cada familia está identificada en un rótulo por un número que es el que puede verse en el monitor cada vez que alguno de sus miembros aparece. Este cuadro sirve para que los coordinadores puedan proporcionar, a los participantes del curso, información complementaria sobre las personas que salen en las secuencias y el tipo de acogimientos que han realizado.

**CUADRO DE IDENTIFICACION DE LAS FAMILIAS Y MENORES QUE APARECEN EN LA CINTA DE VIDEO**

Nº	PERSONAS QUE APARECEN EN LOS VIDEOS	NIÑOS ACOGIDOS	IMPRESIONES	REACCIONES DEL MENOR	REACCION DE LOS OTROS	LA DESPEDIDA	ROTULO DE IDENTIFICACION
1º	Pareja joven con dos hijos varones de 10 y 8 años	Acog. a corto plazo plazo de Urgencias de bebés a tiempo completo	•	•	•	•	F.1. Acog. Urgencias bebés
2º	Pareja con cuatro hijos mayores de edad	Minusvalía psíquica severa	•				F.2. Acog. Permanente minusválido
3º	Pareja con un hijo de 15 años y una hija de 12 años	Niño de color, acog. de fines de semana y vacaciones	•			•	F.3. Acog. niño de color
4º	Pareja con dos hijas adolescentes	Adolescente con problemas de conducta con interrupción de uno de los Acogimientos por voluntad del menor	•		•	•	F.4. Acog. Acog. Adolescente
5º	Mujer con un hijo y una hija adolescentes	Síndrome de Down, Acog. permanente que termina en adopción	•				F.5. Acog. Síndrome de Down
6º	Pareja con tres hijos	Multiacogedores, varios niños a la vez	•		•		F.6. Multiacogedores
7º	Tres hermanas que viven juntas	Síndrome de Down, Acog. permanente de fines de semana y vacaciones	•	•	•	•	F.7. Acog. Síndrome de Down
8º	Pareja sin hijos	Acog. permanente de 3 hermanos a la vez que termina en adopción	•	•	•		F.8. Acog. Grupo de hermanos
9º	Un hombre soltero que comparte piso con una hermana y unos amigos	Acog. a tiempo completo por un año de un chico de 13 años con brotes psicológicos	•		•		F.9. Acog. Profesionalizado
10º	Pareja sin hijos	Acog. permanente niño con alteraciones psíquicas		•			F.10. Acog. niño con problema psíquico
11º	Pareja sin hijos que ha acogido consecutivamente 3 niños mayores	Niña de 13 años, niño de 10 años con problemas de conducta, y varón de 6 años, actualmente adoptados	•	•			F.11. Acog. múltiple de niños mayores
12º	Pareja sin hijos que ha acogido consecutivamente	Joven de 25 años, acogido a los 10 años y posteriormente adoptado a los 18 años		•			Joven acogido

## **8/ ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE ENSEÑANZA**

Las sesiones están compuestas por diversas actividades y ejercicios, a través de los cuales se pretenden alcanzar determinados objetivos. En este apartado vamos a describir las técnicas y procedimientos que se utilizan más habitualmente para llevar a cabo las actividades, y se proporcionan algunas recomendaciones para su óptima utilización en este programa de formación por parte del coordinador.

### **8/1. Discusión guiada**

#### *Características y objetivo*

Las discusiones guiadas es una de las técnicas más utilizadas en el programa. Con ellas se pretende que todos los componentes del grupo expongan libremente sus ideas, sus puntos de vista y sus experiencias alrededor de un tema concreto. Los intercambios no deben realizarse entre los miembros del grupo y el director, sino que se trata de que unos intercambien sus mensajes con los demás, progresando a lo largo de un discurso organizado sobre un tópico concreto, una experiencia, un problema, ideas o teorías.

#### *Papel del coordinador*

El coordinador debe actuar como guía, organizando las intervenciones, marcando los tiempos, recuperando argumentos interesantes aportados en otro momento y olvidados, haciendo ver contradicciones que a veces son visiones complementarias de una realidad compleja, resumiendo, clarificando, enlazando con contenidos previos, devolviendo al grupo las aportaciones y dudas de sus componentes, hacer volver al grupo al tema de debate cuando se ha desviado, etc. No ha de ser visto como el poseedor de la verdad, mientras que los demás deben buscar la solución correcta, el sentimiento adecuado o el argumento válido.

Se han de tener en cuenta algunas normas y estrategias útiles:

- Hay que determinar el objetivo de la discusión y asegurar que todo está claro para los participantes. Debe repetirse varias veces la pregunta o tema de discusión y constatar que ha sido entendido por los participantes, animando a que se plantee cualquier duda antes de iniciar el turno de opiniones. Si es necesario, se puede escribir la pregunta o el tema de que trate la discusión en un sitio donde todo el mundo pueda verlo.

- Debe marcarse el tiempo que se va a dedicar a la discusión, para que todo el mundo limite a ese tiempo sus intervenciones, permitiendo las aportaciones de todos.
- Para evitar que el coordinador se convierta en el único oyente cualificado de todos, hay que mantener una conversación fluida. Para hacer que cada participante se ponga a hablar con otros, cuando dirijan sus comentarios y preguntas al coordinador, éste puede devolverlos al resto de miembros del grupo haciendo preguntas como: "¿los demás estáis de acuerdo?", o "¿cuál es vuestra opinión sobre esto?", o "¿alguien tiene alguna otra idea?".
- Mirar a las restantes personas del grupo, y no sólo al que está hablando. Este gesto mostrará que los otros oyentes también forman parte de la conversación.
- Dar tiempo a que otros respondan, incluso si parece que se tienen que tomar su tiempo. Hay que evitar rellenar los espacios de tiempo en que hay silencio.
- Participar algunas veces en actividades de grupo, no como coordinador, sino como un candidato cualquiera, sentándose como uno más.
- Las intervenciones del coordinador deben realizarse sólo cuando se piense que es absolutamente necesario para: aclarar o pedir una aclaración; señalar alternativas o posibilidades que el grupo no ha considerado aún, o bien añadir las ideas propias; señalar inconsistencias o contradicciones en puntos de vista expresados por distintos miembros del grupo; hacer aportaciones que puedan conciliar perspectivas que inicialmente parecían contrapuestas.
- Debe encauzar la discusión, recordando a todos los participantes la tarea que se ha de realizar.
- Puede pedir apoyo o disconformidad con los puntos expuestos por otros miembros.
- Debe animar a la participación a los miembros más tímidos o con más dificultades de expresión, resaltando comentarios realizados por ellos, o cediéndoles la palabra sin violentarlos excesivamente.
- Debe evitar dar "dobles mensajes", expresando una cosa verbalmente, pero transmitiendo con gestos y paralenguaje otra. Por ejemplo, el coordinador del curso puede pedir a la gente que responda directamente a los otros en vez de dirigirse a él, pero sus gestos y movimientos de ojos pueden estar comunicando de hecho que los participantes canalicen sus respuestas hacia él.

- Cuando sea necesario concluir una discusión, el coordinador tiene que decidir en qué momento resulta apropiado darla por terminada y animar al grupo a continuar con otra actividad. Interrumpir o detener una discusión es doblemente difícil. Suele ser mejor hacerlo con firmeza y claridad. Uno podría disculparse por haber cortado la discusión en ese punto, y mencionar que durante la pausa, o una vez terminada la sesión, serán libres de reabrir aspectos del debate que resulten de su interés. Puede informarse que, más adelante, en otras sesiones se tendrá la oportunidad de volver sobre el tema. Se puede animar a hablar sobre el asunto fuera de la sesión, no sólo entre ellos, sino también con otros miembros de la familia, amigos y personal del Servicio.
- Es importante resumir todo lo aportado por los miembros del grupo en cada actividad, recordando cuál era el objetivo de la discusión y sacar conclusiones útiles. Es bueno enlazar el contenido con otras actividades anteriores y unir lo que se está diciendo con lo que se va a tratar en la siguiente actividad.

## **8/2. Trabajo en grupos pequeños**

### *Características y objetivo*

El trabajar en pequeños grupos permite hablar a todo el mundo, hasta a las personas con más dificultades. Permite mostrar puntos de vista particulares y diferentes, así como expresar sentimientos y vivencias personales. También ayuda a las personas a trabajar con otros cooperando en el desarrollo de una tarea, y permite una mayor interacción, ya que el punto focal de esta actividad no es el coordinador. Los miembros del grupo pueden llegar a conocerse mejor y a mostrar más interés sobre cómo piensan otras personas acerca de un asunto o experiencia. El compartir este tipo de actividades, puede servir para que se aproximen entre ellos en ocasiones futuras. Algunas de estas actividades se hacen en parejas, cuando se pretende una comunicación más personal e íntima, mientras que otras se pueden trabajar en grupos de 4 ó 5 participantes.

Por otro lado, esta estrategia permite que todo el mundo participe en algunas actividades de representación de papeles, adoptando cada grupo un papel diferente, o participar todos los miembros del grupo en minirepresentaciones por parejas.

Por último, también da al coordinador la posibilidad de observar a las personas interactuar, lo que puede proporcionar una nueva perspectiva de algunos participantes.

### *Tareas del coordinador*

Algunas estrategias y recomendaciones que permiten una mejor utilización de este procedimiento son:

- Poner en claro el objetivo de la actividad de cada grupo y el tiempo que se dedicará a ello. Dar a los grupos cuestionarios escritos en tarjetas o impresos elaborados, puede ayudar a mantener al grupo dentro de la actividad propuesta.
- En el caso de trabajar sobre casos prácticos, aunque se expliquen a todos, es necesario ofrecer a cada miembro del grupo el caso por escrito, para que puedan tener una mejor referencia.
- Formar grupos numerándolos (1, 2, 3 para formar 3 grupos), para que a la hora de la puesta en común puedan identificarse por el número.
- Cuando los grupos sean de 4 personas o más, es aconsejable que uno de los miembros de cada grupo haga las funciones de secretario, para anotar las conclusiones, y que otro haga de moderador, para que el grupo vaya avanzando en las diferentes cuestiones que tenga que analizar.
- Realizar, tras aprobación del grupo pequeño, la toma de notas que alguien podría más tarde relatar, o tomarse como base para la posterior discusión en grupo grande.
- El coordinador debe explicar cuál es su rol mientras ellos trabajan. Así, puede pasar por todos los grupos resolviendo dudas, asegurándose de que saben exactamente cuál es la tarea, ayudar a los grupos que se hayan desviado de los objetivos, y desbloquear situaciones que impidan al grupo avanzar, sobre todo cuando se trata de personas que no están acostumbradas a trabajar en equipo ni a este tipo de actividades.
- Se debe dar a los grupos la posibilidad de trabajar en la tarea asignada, sin que el coordinador del grupo interfiera, aunque esté en condiciones de prestar ayuda. No obstante, puede escuchar la discusión del grupo durante un rato y solo hacer aclaraciones si se le solicita.
- Al acabar la actividad del grupo pequeño, se debe recordar a los participantes cuánto tiempo se les dijo que tenían al principio del ejercicio, para impedir que se molesten cuando se cortan discusiones demasiado súbitamente.
- Dar paso a la lectura de las notas de la discusión de todos los grupos. Asegurarse de que se da tiempo suficiente para recapitular lo discutido. Hay que evitar dar a un grupo un protagonismo dominante. En ese caso los otros grupos se sentirán como devaluados.
- El coordinador debe hacer un pequeño resumen de lo aportado por cada grupo, destacando lo más relevante de cada uno de ellos. Hay que procurar que cada cuestión empiece a ser comentada por un grupo diferente, para evitar que siempre sean los mismos los que, al hablar primero, hagan los comentarios más interesantes, y que los últimos en exponer pierdan la motivación.
- Para tratar cada punto de un modo provechoso, se ha de promover la discusión y las preguntas, mostrando cómo cada grupo ha hecho una contribución que ha añadido algo a la comprensión del asunto objeto de la discusión.

### **8/3. Lluvia de ideas (brainstorming)**

### *Características y objetivo*

La lluvia de ideas es una técnica para provocar rápida y creativamente ideas o soluciones a un problema. La intención es poner al descubierto tantas ideas como se pueda, y lo más rápidamente posible, en un marco desenfadado.

Esto permite una mayor espontaneidad y que se expresen libremente puntos de vista sin temor a ser juzgado. Se piden sólo pequeñas contribuciones, una palabra es suficiente, para permitir a los participantes más tímidos tomar parte.

El hecho de implicar a todos estimula que aparezcan ideas frescas para consideración general, y ayuda a la gente a romper formas rígidas de pensar. La técnica de la lluvia de ideas ayuda a variar el ritmo de la sesión y es un modo particularmente bueno de hacer fluida la discusión.

El proceso habitual es el siguiente:

- No hay respuestas verdaderas o falsas. Todas las opiniones son válidas, incluso si se producen repeticiones o se aportan ideas que puedan parecer irrelevantes o inadecuadas.
- No se deben discutir las opiniones de la gente. La intención es provocar un buen número de ideas del modo más rápido que sea posible.
- Es conveniente que las aportaciones se vayan escribiendo en un sitio visible. Esto evita que alguna se pierda o pase inadvertida.

### *Tareas del coordinador*

- No se ha de dejar la lluvia de ideas desconectada del resto de las actividades. Hay que asegurarse de que no quede descolgada de las restantes partes de la sesión y que los participantes sepan el propósito.
- Cuando los participantes no están familiarizados con el procedimiento, la primera vez se les puede pedir que elaboren una lista sobre elementos de una misma categoría, por ejemplo: medios de transporte o colores, etc. Después de unos pocos minutos puede pasarse a hacer el ejercicio previsto para la sesión.
- Durante la fase de generar ideas, el coordinador debe repetir en alto la respuesta y añadirla a la lista, dando a continuación paso a otra idea, de tal forma que no se junten varias sin haber sido apuntadas, pues la gente tenderá a discutir más que a decir cosas espontáneamente, y el coordinador comenzará a evaluar más que a tomar nota.
- No se debe permitir que la actividad se extienda demasiado. Es conveniente parar cuando la fase de generar ideas no pueda continuar por más tiempo, aunque el que haya silencio es bueno cuando las personas necesitan tomarse un tiempo de reflexión, para generar más ideas a partir de las expuestas por los demás.
- Cuando el grupo esté bloqueado y haya poca aportación, los coordinadores pueden sugerir ideas como uno más del grupo.
- No olvidar hacer la recapitulación final en función del objetivo de la actividad. Para ello se puede hacer un análisis de las respuestas, eliminando las repetidas o las que no sean válidas, se pueden agrupar las respuestas en categorías, o cuando se trata de buscar una solución a

un problema, se pasa a seleccionar la alternativa o alternativas más adecuadas, analizando las posibles consecuencias de cada una de ellas.

## **8/4 Juego de roles**

### *Características y objetivo*

Existen muchas aplicaciones diferentes del juego de roles, tanto en terapia como en formación. Aquí no vamos a hacer un estudio profundo de esta técnica, sino solamente vamos a dar algunas orientaciones prácticas sobre cómo utilizarlo dentro de este programa de formación y animar a su uso.

En un primer momento, los técnicos suelen tener muchos reparos en utilizar técnicas que supongan acción por parte de los participantes pensando que no se van a atrever y no van a participar, o que lo van a ver como algo pueril. Nuestra experiencia nos ha demostrado que se trata de prejuicios de los profesionales más que de temores fundados, ya que las familias suelen estar dispuestas a colaborar, se divierten realizando este tipo de actividades y valoran muy positivamente estas técnicas a la hora de aprender nuevas formas de hacer frente a los problemas, o cuando se trata de profundizar en la comprensión de los puntos de vista de los demás.

Teniendo en cuenta que, en primer lugar, las primeras representaciones se introducen en el curso después de algunas sesiones que han permitido que los participantes se encuentren cómodos, se conozcan y adquieran confianza, y en segundo lugar, que antes se han realizado pequeñas actividades que han supuesto ya una representación, como es el caso de una escultura en la sesión segunda, los participantes no encuentran dificultad, en su gran mayoría, en asumir papeles y recrear los personajes.

El juego de roles consiste en representar una situación imaginaria, en la que las personas expresan sus propias emociones y reacciones ante una situación determinada. Esta representación se puede hacer con guiones elaborados que los actores sólo tienen que leer y representar. En otros casos, se parte de una historia, dejando a los actores que elaboren sus propios papeles, en función de cómo perciben la situación o de cómo piensan ellos que actuarían en una circunstancia semejante.

Es un procedimiento muy útil cuando el guía pretende que los participantes en un curso de formación, tengan una referencia de aquello que se discute o de un problema, cuando se trabaja para desarrollar una comprensión empática de las personas implicadas en las situaciones, o para ayudar a una persona a adquirir una habilidad determinada mediante un entrenamiento. Estos tres objetivos se pueden encontrar en este programa en las diferentes sesiones en las que se utiliza el juego de roles.

### *Papel del coordinador*

Vamos a analizar el papel del guía en cada momento del proceso:

a. Calentamiento:

La tarea del coordinador en este primer momento de preparación es:

- Crear un buen clima que facilite una acción espontánea.
- Concretar una situación relevante que se tiene que representar.
- Contar con la experiencia del grupo para que ayude a definir esa situación.

Para ello se puede utilizar una Lluvia de Ideas, pidiendo a la gente que describa los papeles (qué edad tiene la madre, cuántos niños hay en la familia, etc...), la puesta en escena (qué hora del día es, qué acaba de suceder), y elaborando los guiones de los actores.

Con frecuencia, el contenido básico de los guiones, así como la descripción de la historia a representar, vienen ya dados por el coordinador. En función de! ejercicio y de la preparación de los componentes del grupo, su participación puede ser mayor o menor.

b. Acción:

Representar un papel es un método de actuar a partir de una situación imaginaria, como si sucediera realmente en ese momento. Se describe la situación al actor que va luego a representar el papel de acuerdo con cómo él o ella se sentirían si se encontrasen en esa situación. La experiencia real con situaciones similares no es requisito previo, aunque puede ayudar bastante.

En esta fase el coordinador del grupo debe:

- Describir la situación de nuevo, cuidadosamente y con brevedad.
- Designar a los actores, preferiblemente de entre los voluntarios. No forzar a nadie a asumir un rol.
- Repartir los papeles y observar sus instrucciones.
- Dar orientaciones para facilitar el comienzo de la acción.

Se debe concluir con la representación cuando haya ocurrido lo suficiente para discutir (3-5 minutos), o cuando parezca que los actores no generan ninguna información nueva, o cuando la atmósfera se vuelva muy emocional.

c. Terminación y discusión:

Es necesario permitir a la gente que salga del papel cuando ha estado metida en él, aunque haya sido durante un corto espacio de tiempo. Las personas se implican emocional mente con rapidez. Si está representando el papel de un niño en acogida que, por ejemplo, se siente resentido con respecto al miembro del grupo que representa el papel de acogedor, ese resentimiento puede continuar contra esa persona del grupo durante el resto de la sesión si ambos actores no salen de su papel.

Tras representar la obra, se puede preguntar a los actores qué han sentido en cada momento de la representación. Luego, los espectadores pueden informar sobre lo que han visto y sentido. La discusión debería basarse en los siguientes puntos:

- ¿Qué ha ocurrido?
- ¿Por qué ha sucedido todo y cómo ha sucedido?
- ¿Os ha gustado cómo se ha desarrollado?
- ¿Qué se tendría que haber hecho para que se hubiese desarrollado de otra manera?

Cuando la discusión ha terminado, si la representación ha provocado emociones fuertes, se puede pedir a los actores que cierren los ojos y piensen quiénes son y por qué están participando en el curso; es decir, se les permite y facilita dejar a un lado finalmente el papel que estaban representando.

Si existen dudas fundadas acerca de la colaboración de las personas por miedo o timidez, los coordinadores pueden representar el papel central, lo que es suficiente para dar a conocer a los participantes qué es lo que esto supone. Los asistentes también pueden intentar representar su papel, en pequeños grupos mejor que en medio de grupos más numerosos.

## **8/5. Esculpir**

### *Características y objetivo*

"Esculpir" es una técnica que sirve, sobre todo, para concentrarse en las sensaciones de los individuos implicados en una situación dada. Se puede usar fácilmente con un grupo nuevo al comienzo del curso. Puede servir como preparación para realizar el juego de roles en un momento posterior. Consiste básicamente en construir tridimensionalmente un hecho, pidiendo a los participantes que adopten una postura determinada, y una posición en el espacio, todo ello en relación a los demás personajes. Es una técnica muy útil para comprender cómo perciben y sienten los demás las situaciones y para tomar conciencia de la toma de postura de uno mismo ante los hechos. Igualmente, permite una buena retroalimentación por parte de los demás, y ayuda a comprender más aún nuestras actitudes y valores.

### *Papel del coordinador*

Se debe disponer de una historia, que se lee detenidamente a los participantes, para que se familiaricen con ella, y se les guía con vistas a que reflexionen sobre los sentimientos de los personajes implicados.

Una vez conocida la historia, uno de los coordinadores pedirá a los participantes que encarnen a los distintos personajes de la historia, pero enfatizando que no harán ningún tipo de gesticulación y que no se les pide que hablen mientras representan el papel. Se solicitará a un voluntario que represente

el papel clave, normalmente el del niño. Se le pedirá que reflexione sobre su papel, y sobre cómo se podría estar sintiendo. A continuación se le pregunta dónde podría elegir ponerse en la habitación ese personaje.

La segunda fase consiste en solicitar voluntarios para el resto de los personajes, y pedirles que se sitúen tan próximos o distantes del personaje principal y del resto como se sientan emocionalmente con relación a ellos. Se ha de permitir que se use todo el espacio disponible.

En la sesión segunda se une a todos los personajes con una cuerda para mostrar las relaciones entre ellos. Se pide a los personajes, uno por uno, que expresen cómo se sentían en relación a los otros personajes y se pregunta también por sus reacciones ante esa situación. La discusión puede seguir sobre cómo la gente puede percibir la misma situación de modo muy diferente, según sus propias necesidades y experiencias. El resto del grupo puede participar adoptando cada persona uno de los personajes, y aproximándose a él a la hora de la puesta en común. Todo el mundo puede participar en los comentarios posteriores.

## **8/6. Fantasía guiada**

### *Características y objetivo*

La fantasía guiada es una técnica que persigue que los miembros del grupo puedan experimentar situaciones que nunca antes han vivido y, de esta forma, acercarse a las vivencias de otras personas en situaciones en las que es improbable que ellos se hayan encontrado. Todos pueden hacer aportaciones interesantes y valiosas, y pueden llegar a comprender, no solo cognitiva sino también vivencialmente, la percepción y emociones que tienen las personas que se ven implicadas en determinadas experiencias. Por otro lado, también permite contrastar cómo una misma situación puede producir reacciones, emociones y comportamientos diferentes en diferente personas.

La técnica consiste en pedir a los participantes que cierren los ojos y se imaginen una situación determinada, que va siendo descrita por el coordinador del grupo de la manera más realista posible. Al mismo tiempo se van dando indicaciones sobre en qué aspectos o preguntas se debe focalizar la atención. Posteriormente, una vez terminada la fantasía, se pide a los participantes que comenten su experiencia.

### *Papel del coordinador*

El coordinador debe crear las condiciones adecuadas que faciliten a los participantes concentrarse en la actividad. Para ello, tiene que procurar que la luz y los ruidos no interfieran. Puede ayudarse de una música relajante. También debe guiar la fantasía con voz suave y cadenciosa, dejando los silencios adecuados para permitir que las personas hagan la introspección necesaria, y puedan captar y conceptualizar sus sentimientos. Esta fase no debe durar más de 10 minutos.

Se debe indicar que quien lo desee puede permanecer con los ojos abiertos durante la actividad, o bien puede abrirlos una vez empezado el ejercicio, si eso le hace sentirse mejor. En ocasiones, hay personas que pueden desear abandonar la actividad, lo cual debe ser permitido.

Hay que tener en cuenta que esta técnica puede producir reacciones emocionales muy intensas, y que se trata de utilizarla en un grupo de formación, no de terapia, por lo que se debe ser muy respetuoso con el deseo de las personas de compartir o no la experiencia, evitando profundizar e investigar más allá del objetivo de la actividad. Si algún participante ha sufrido sentimientos muy dolorosos puede sentirse vulnerable o con vergüenza. En estos casos el coordinador debe intervenir impidiendo que comparta con el grupo sus sentimientos, para evitar que él, o los demás, se sientan incómodos. No obstante, debe apoyar a esta persona, y buscar un momento en el descanso o al final de la sesión para hablar con ella.

Se debe pedir a los participante que cuenten su experiencia y sentimientos sin dar la sensación de que deben haber sentido algo en concreto o de que existe una respuesta concreta. El coordinador debe permitir que todo el mundo hable abiertamente aunque existan experiencias contrarias. Es importante que haga ver cómo cada sentimiento es producido por una percepción concreta de la realidad, y cómo esa interpretación, puede variar de una persona a otra, en función de los datos de que disponga o de sus experiencias anteriores.

## **8/7. Utilización del vídeo**

### *Características y objetivo*

La cinta de vídeo presenta diferentes bloques temáticos en los que gente real, como son familias acogedoras, padres y personas que han estado en acogimiento responde a una situación real.

Las personas que toman parte de estas películas han permitido dejarse entrevistar y han dado su permiso para que se pueda usar este material en cursos de preparación. Los casos que hemos podido filmar no son más representativos que la gente misma. No han sido filmados con la intención de que podamos saber por qué ocurrió una situación dada, y cuál fue el desenlace; sino que ellos nos están contando algo muy importante sobre sus propias experiencias y sentimientos.

En nuestra experiencia, es uno de los procedimientos más valorados por las familias participantes en los grupos de formación porque les permite ver en directo a verdaderos implicados en el acogimiento, y contrastar sus expectativas y vivencias con la realidad.

### *Papel del coordinador*

Para utilizar con la mayor eficacia las imágenes se dan las siguientes orientaciones:

- Comprobar antes de iniciar la sesión que el magnetoscopio y la televisión están en perfectas condiciones de uso y que se conoce su funcionamiento.
- Ver con anterioridad las distintas secuencias tomando nota de aquellos aspectos que pueden ser más de su interés a la hora de comentar con el grupo. Aunque en el manual se indican aquellos contenidos que son más relevantes en función de las actividades en la que se utilizan, un estudio detallado y en profundidad de las secuencias puede aportar más ideas y matices de los que aparecen en la descripción de las sesiones.
- Tener la cinta en el punto exacto donde empieza la secuencia que pretende exponer.

- Se debe dar una pequeña información sobre qué es lo que los miembros del grupo van a ver y de las personas que van a salir.
- Prestar atención a los asuntos de modo amplio y global, sin dejar al grupo que se despiste con aspectos irrelevantes.
- Considerar los puntos más importantes para detenerse a discutir.
- Emplear personal experto en acogidas para realzar la película y complementaria.

Las secuencias de la cinta de vídeo abarcan un número de funciones diferentes:

1. Confirmar a los nuevos candidatos que hay dificultades, pero también grandes recompensas.
2. Provocar una discusión.
3. Ayudar a desarrollar actitudes positivas hacia todos los que de alguna manera intervienen en el acogimiento, comprendiendo su punto de vista.

## **8/8. Actividades de papel y lápiz**

### *Características y objetivo*

En el programa existen diversas actividades que fuerzan a que los participantes escriban. El utilizar actividades de papel y lápiz permite guardar el producto de un ejercicio colectivo o de una reflexión. Con ello, es más fácil recordar y compartir el contenido de una discusión en un grupo pequeño, con el grupo amplio. También permite comparar respuestas en diversos momentos. A los coordinadores les puede ser de utilidad conservar estos escritos para evaluar la marcha del grupo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que puede entorpecer la marcha del grupo si se exigen demasiadas cosas por escrito. Algunas personas pueden sentirse incómodas escribiendo y teniendo que entregar a otros lo escrito. En estas ocasiones solo deben escribir aquellas personas que no tengan este tipo de dificultades, recogiendo aquello que los demás van diciendo.

### *Papel del coordinador*

Debe estar atento al ritmo de trabajo del grupo y a las habilidades de las personas, con el fin de determinar si es conveniente o no que exista un producto escrito, la amplitud del mismo y quién debe escribir. Es muy útil que mientras un coordinador va dirigiendo la participación de los miembros del grupo, el otro vaya tomando nota de los aspectos más relevantes en hojas grandes de papel, para que sea observado por todos y guardar después el producto de la discusión.

## **8/9. Empleo del material de trabajo**

Después de la experiencia de formación con diversos grupos de familias se ha variado el formato inicial del material que se entrega a las familias. En un primer momento, este material era una especie de cuaderno en el cual figuraban diversas actividades de lectura y de escritura, para que las familias trabajasen en sus casas. Hemos observado que no todas las personas disponen del tiempo o del nivel de instrucción necesarios para desarrollar todas las actividades, lo que les puede llevar a la autodesvalorización o a sentimientos de frustración, o a creer erróneamente que no tienen la preparación suficiente para ser acogedores. Igualmente, a los coordinadores puede darles la sensación de que las personas no colaboran o que no están consiguiendo los objetivos previstos.

Por otro lado, cada grupo que se forma puede tener un diseño diferente en cuanto al número de sesiones o en relación al contenido del curso. La existencia de un libro de trabajo condicionaría demasiado la estructura del curso y las actividades.

Por todos estos motivos, se ha preferido elaborar un tipo de material que ayude a las familias a reflexionar fuera de las sesiones pero que no les exija demasiado esfuerzo, y que cada grupo que se forme utilice aquellos materiales que deseen los organizadores, posibilitando la incorporación de material nuevo que se considere de interés. En la segunda parte de este manual, se especifica en cada sesión el material de trabajo que existe, así como aquel que debe ser elaborado por los coordinadores.

El material de trabajo consiste en hojas sueltas, que presentan los contenidos necesarios para realizar las actividades de las sesiones, y resúmenes de los aspectos más importantes que deben tener en cuenta los acogedores. Puede entregarse todo el material al principio del curso, e ir haciendo referencia a él a medida que se avanza a lo largo de las sesiones o/ por el contrario, puede entregarse en cada sesión el material correspondiente a la misma. Otra tercera posibilidad es ir entregando el material a medida que se van desarrollando las actividades. No obstante, antes de entregar todo el material es necesario que los coordinadores valoren si es preferible entregar todo, o únicamente algunas hojas, ya que, si los participantes disponen de todo el material con antelación, puede ser que vean textos que no conviene que conozcan antes de hacer algunas actividades.

Los coordinadores deben recordar a los asistentes que revisen los documentos de trabajo tras cada sesión en sus casas. Servirán como material de recuerdo y de refuerzo. En él figuran todos aquellos aspectos a los que las familias de acogida tienen que prestar una mayor atención. También debe indicárseles, que este material no sólo es útil durante el curso, sino que pueden necesitar utilizarlo durante los acogimientos.

## **9/ COMO ORGANIZAR UN GRUPO DE FORMACION**

En este apartado, vamos a analizar algunas cuestiones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de poner en marcha y dirigir un grupo de formación de familias acogedoras

### **9/1 . Motivar a los participantes**

Sin duda, la forma de invitar a las personas a participar en un grupo de formación es clave para conseguir, no solo su asistencia, sino sobre todo, la motivación para hacerlo. Esto es más importante aún si el departamento responsable de los acogimientos familiares considera la formación como un requisito para ser acreditado o autorizado como acogedor. En aquellos servicios, donde el tratamiento que se da al acogimiento sea semiprofesional, la fase de formación tiene una clara justificación. Pero si la prestación del servicio es puramente voluntarista y gratuita por parte de las familias, la fase de motivación debe ser mucho más cuidada aún, pues se está exigiendo a las personas que, además del tiempo, energía y recursos de todo tipo que van a poner a disposición del programa de acogimiento, se sometan a un proceso de formación previa. Es importante que las familias perciban que, el curso de formación, va a ser una ayuda y algo agradable, en vez de una carga.

La siguiente lista contiene una serie de consejos que los técnicos han encontrado eficaces para dar un buen comienzo al curso:

- Puede ser muy útil una primera reunión donde se transmita a los asistentes una idea del escaso formalismo de este curso. Se les debe proporcionar información breve sobre cuáles son los contenidos de la formación, cómo va a ser impartido el curso y qué tipo de métodos y materiales se usarán. No se les debe saturar con demasiada información ni con términos excesivamente técnicos.
- La presencia en este encuentro de otras familias expertas en acogimiento puede aumentar la motivación de los nuevos aspirantes.
- Debe quedar claro que la formación les puede ser muy útil a la hora de dar respuesta a sus preguntas y preocupaciones, aclarará sus dudas, les capacitará para hacer frente a las dificultades y disipará sus temores injustificados. Igualmente, una aproximación al acogimiento tal y como se les proporciona a través de la formación, les puede ayudar a tomar la decisión de aceptar el reto.
- Como ya hemos indicado anteriormente, se deben dar facilidades a las familias para que asistan a la formación. Para ello, es necesario que el horario y los días en que se convocan las reuniones sean adecuados para los asistentes y proporcionar un servicio de atención a los hijos, en el caso de familias que no dispongan de otros sistemas alternativos. Aunque el curso está concebido para que se lleve a cabo una reunión a la semana, puede haber otro tipo de periodicidad diferente.

## **9/2. Composición del grupo**

Un buen número para trabajar en el grupo es de 12 a 15 personas. En cuanto al tipo y características de los participantes, se ha encontrado que una moderada mezcla de experiencias puede ser útil. Es enriquecedor elegir a gente con experiencias y situaciones personales diferentes. Tanto una pareja, como un solo miembro, como otros tipos de convivencia familiar diferentes, son elementos valiosos dentro del grupo. No obstante, no se debe mezclar a familias que pretenden realizar acogimientos sin fines adoptivos con otras que desean tener un niño acogido para

posteriormente adoptarle, pues las necesidades de ambos tipos de familias son claramente diferentes, y las situaciones a las que se van a ver sometidos son muy distintas, aunque tengan algunos elementos en común.

Este curso se ha diseñado para dar formación a las familias en aquellos aspectos comunes a la gran mayoría de los acogimientos. Se trata de un curso básico por lo que no se abordan aspectos específicos de algunas poblaciones con cretas de menores acogidos, como por ejemplo: minusválidos, bebés, adolescentes, menores con problemas de comportamiento o que han sufrido abusos sexuales. Las familias que pueden verse en el vídeo y los casos que se presentan son de tipología muy diversa. Por ello, la gran mayoría de los aspirantes a acoger un menor pueden beneficiarse de este curso. Pero, si se dispone de un número suficiente de personas que desean acoger a niños con particularidades como las expuestas, los grupos de formación pueden formarse en función del tipo de menores que van a ser acogidos, añadiendo al material de este curso aquel específico para cada colectivo.

A la hora de formar los grupos, hay que ser conscientes de los siguientes puntos:

1. Características individuales de los miembros del grupo.
2. Composición del grupo por edad y/o sexo.
3. Respetar las experiencias vitales que cada individuo aporte al grupo (creencias religiosas, valores culturales,...)
4. Asegurarse de que los materiales elegidos para las sesiones ofrezcan una amplia gama de experiencias y circunstancias, y que no excluyan deliberadamente a ningún miembro del grupo.
5. Una vez que el curso haya comenzado, hay que plantearse cómo se podrían ajustar mejor nuestros planes a las necesidades que se van a dar en cada grupo en concreto, y de cómo podríamos asegurar que cada persona se beneficie de las distintas experiencias dentro del grupo.
6. Cuando se trate de parejas, es muy aconsejable que asistan ambos.
7. Se ha comprobado que es útil que asistan familias que aspiran por primera vez a acoger a un menor junto con otras más experimentadas.

### **9/3. Planificación de las sesiones**

A la hora de planificar una sesión deben tenerse en cuenta algunas consideraciones importantes:

- Prever los materiales que serán necesarios en función de los objetivos que se pretenden. Si es necesario, deben elaborarse aquellos que no se recogen en el programa.
- Determinar y contactar con aquellas personas que van a colaborar en el desarrollo de la sesión. Se les ha de explicar cuál es el objetivo de la sesión y en qué va a consistir exactamente su participación. Cuando se invita a acogedores con experiencia para que hagan su contribución a las sesiones, hay que elegir personas con sentido del humor, que no teman

admitir sus errores, pero que sean lo suficientemente sensibles para no agobiar a los candidatos.

- Organizar las actividades de tal forma que se den oportunidades a los participantes para que puedan expresarse y participar.
- Limitar el número de actividades a las imprescindibles para alcanzar los objetivos, combinando actividades de diverso tipo.
- Debe incluirse una breve pausa a mitad de la sesión. Este momento tiene una especial importancia, pues permite a las personas relacionarse en un contexto más informal y conocerse más personalmente. Esto puede ayudar a crear una base para una posible amistad y ayuda mutua posteriores. A los coordinadores también les permite reorganizar el plan previsto, si es que es necesario; y también pueden mantener conversaciones individuales sobre aspectos relevantes que hayan surgido en la sesión. Además, ha de procurarse que exista la posibilidad de disponer de bebidas variadas para poder satisfacer a todos. .
- No olvidar que es necesario una buena elección del lugar donde se van a llevar a cabo las sesiones, que será confortable y acogedor.

#### **9/4. Cómo llevar a cabo una sesión**

Debe insistirse en la puntualidad y los coordinadores deben dar ejemplo. las sesiones tienen que ser aprovechadas al máximo, y no puede quedar la sensación de haber hecho poco por falta de tiempo. Si las ausencias o los retrasos son abundantes, habrá que plantearse que la hora elegida no es la mejor, y si es necesario debe cambiarse de acuerdo con los participantes. No puede darse la impresión de falta de seriedad, o que los participantes sientan que la formación no es tan importante como inicialmente se les había indicado.

No hay que olvidarse de emplear los primeros minutos para presentar a los nuevos participantes y visitantes, especialmente los que vayan a ayudar a realizar la sesión: acogedores, trabajadores sociales,...

Al principio de cada sesión deben exponerse los objetivos y el índice correspondiente por medio de una transparencia, para que los participantes conozcan lo que van a estar haciendo durante las horas siguientes y lo que pueden esperar de la sesión. Los tiempos sugeridos son aproximados y se deben tomar como simples orientaciones.

Hay que animar a los participantes a formular las preguntas que puedan suscitarles las diversas situaciones creadas a lo largo de las sesiones. Algunas preguntas pueden ser contestadas rápidamente en ese momento, otras pueden ser tratadas más adelante, y otras servirán para la discusión final.

Advertir al grupo que se concluirá la sesión revisando si se han alcanzado los objetivos con éxito y si se han contestado todas las cuestiones relevantes.

Una vez más, es importante indicar que la atmósfera del curso no será la de la relación tradicional de "profesor" y "alumno". Esto será valorado positivamente si los participantes ven al coordinador como

un colaborador que participa en las mismas actividades, ejercicios y discusiones. Haciéndolo así, será posible que resulte más fácil ayudar a los participantes a aprovechar las experiencias, y demostrará con su comportamiento el concepto de que el acogimiento es una tarea realizada por un equipo de personas (candidatos, y técnicos), cada uno con una perspectiva valiosa que ofrecer.

Con el fin de que se saque el mayor rendimiento, se van a analizar los momentos más importantes del desarrollo de la sesión, detallando el papel de los coordinadores.

#### **a. Antes de la sesión.**

- Los coordinadores han de conocerse antes de iniciar el curso, y deben disponer del tiempo necesario para preparar las sesiones, de tal modo que, cada uno; tenga un conocimiento apropiado del material y de cómo funciona. Al principio, es probable que se necesite más tiempo, hasta que conozca en detalle el funcionamiento del programa, y hasta que se desarrolle entre ambos la compenetración suficiente. Es necesario que determinen cuál va a ser el papel de cada uno y qué tipo de actividades dirigirá cada cual.
- Sobre todo, hay que conocer en profundidad los objetivos perseguidos con la sesión.
- Desarrollar planes de contingencia en el caso de que la sesión no marche como se esperaba, o se hayan calculado mal los tiempos. Para ello se tienen que tener previstos cursos de acción alternativos en función de las incidencias que puedan preverse.

#### **b. Durante la sesión.**

- Cuando se trabaja con alguien, resulta mucho más fácil recibir señales, indicaciones o ayudas del otro. Esto permite estar más relajado confiando en que podrán sacarse mutuamente de apuros, y pasar con suavidad de una actividad a la otra, sin dejar nada fundamental en el tintero.
- No hay que concentrarse tanto en las responsabilidades de uno que se lleguen a olvidar las necesidades del grupo. Este delicado equilibrio de emplear al máximo el material y, al mismo tiempo, permitir al grupo dar a conocer sus puntos de vista y opiniones a lo largo de la discusión, surgirá con la práctica. Poco a poco, se irá sabiendo distinguir entre, cuándo puede dilatarse más el tiempo en una discusión que esta siendo muy fructífera, y cuándo es preferible posponer un debate y pasar a una nueva actividad.
- Los coordinadores deben estar receptivos a las señales que el grupo pueda dar, y estar preparados para recortar actividades o ampliarlas en función de las señales que se perciben. La sesión tiene que ser dirigida y estructurada, pero la estructura no debe ser rígida. Ambos coordinadores tienen que aprender a trabajar dentro de la máxima flexibilidad, pero sin tener al final la sensación de haber perdido el control sobre lo sucedido.
- Es necesario tener un cierto grado de confianza mutua y considerar que cada uno está contribuyendo de modo diferente. Ninguno debe intentar ser el entendido. Nadie es mejor o peor que el otro. La idea del coliderazgo es central en lo que respecta al curso. El trabajo en

equipo se basa en el respeto mutuo y en las diferentes cualidades que cada uno aporta a las sesiones.

- Es muy importante saber respetar los sentimientos de los participantes y no querer en todo momento convencerles con argumentaciones técnicas. En según qué momentos de la sesión, los participantes pueden exponer diferentes puntos de vista que no coincidan con los de los coordinadores, y que puedan ser percibidos por éstos como un ataque. Es muy importante saber contextualizar el tema y no implicarse directamente. Si es necesario, se puede buscar un momento para hacer los comentarios pertinentes de forma individual.
- Una habilidad fundamental es saber dar instrucciones al grupo. Antes de entrar en los detalles, hay que explicar a los participantes cuál es el objetivo de la actividad. Las instrucciones que se han de seguir deben darse en forma de una petición o invitación, más que como una orden. Hay que buscar para ello un momento en el que el grupo no esté activo; si estuviese realizando otra actividad, debe atraerse inicialmente la atención de todo el mundo. Posteriormente, debe comprobarse que las instrucciones se han entendido correctamente. El coordinador debe cerciorarse de que sabe exactamente cuáles son las instrucciones previstas para la actividad o, en el caso de preguntas, que éstas sean literalmente las establecidas en el programa. Cualquier alteración no planificada puede dar al traste con la actividad. Las normas deben ser sencillas y no más de dos al mismo tiempo. Si es posible, deben quedar por escrito para que todo el mundo pueda leerlas en cualquier momento de la actividad. Deben ser muy concretas y relacionadas directamente con los objetivos. Si las instrucciones son vagas (por ejemplo "vamos a comentar el vídeo") el grupo puede desviarse hacia aspectos que no son el objetivo de la actividad. Por ello deben ser más dirigidas a los propósitos previstos (por ejemplo "qué siente cada persona del vídeo en esa situación"). Por último, las personas deben conocer el tiempo aproximado de que disponen.
- Una de las formas de aprovechar mejor las aportaciones de los miembros de un grupo, y de dar la sensación de coherencia y conexión entre todas las actividades del curso, es ENLAZAR. Se trata de relacionar entre sí lo que los participantes dicen, buscar las similitudes, matizaciones, e incluso hacer caer en la cuenta de que las contradicciones pueden ser simplemente perspectivas diferentes de una misma realidad. Este procedimiento anima a todos a aportar nuevos elementos a la experiencia, en la que no hay aportaciones correctas e incorrectas, y aumenta la cohesión del grupo y el sentimiento de trabajo en equipo. Por otro lado, también se puede enlazar entre actividades y aportaciones que se dan en diferentes sesiones. Muchas de las propuestas de este manual pueden ser utilizadas para objetivos muy diferentes, y durante las discusiones salen muchas aportaciones que, siendo muy útiles, no es el momento de abordar, pero pueden quedar pendientes para retomarlas más adelante. Por ello, es importante recordar a las personas cuándo, a lo largo de las sesiones anteriores, han salido comentarios o experiencias que guardan relación con lo que en este momento se está abordando. Los coordinadores deben estar muy atentos a la hora de hacer este tipo de vinculaciones entre los diversos contenidos del curso.
- Por último, hay que indicar la importancia de terminar adecuadamente las actividades y de hacer transiciones de unas a otras. El hacer buenos resúmenes y extraer las conclusiones más aprovechables, con la ayuda del grupo, es lo que hace que una actividad, al final, tenga

coherencia y sentido en relación a los objetivos. Igualmente, no es bueno dar la sensación de que el curso de formación se compone de una serie de actividades; más o menos interesantes, pero sin conexión entre ellas. Es muy conveniente que las personas comprendan la lógica de la organización del curso y de los objetivos del plan de formación. Por ello, los coordinadores deben pasar de una propuesta a otra haciendo ver la coherencia con la actividad anterior o con temas que han salido a lo largo de las sesiones.

### c. Después de la sesión

- Hablar con cualquier participante que se haya sentido enfadado, confundido o indiferente. Si es preciso, concertar una entrevista particular con él. Intentar asegurarse que la gente deja la sesión con una sensación positiva.
- Consultar a técnicos experimentados en la dirección de grupos, para conocer sus opiniones con respecto a la marcha del grupo y sus incidencias.
- Tomarse un poco de tiempo para hablar con el otro técnico inmediatamente tras la sesión para autoevaluarse. Reflexionar sobre cada sesión y anotar cosas para recordar: personas que no parecen ser parte del grupo, asuntos sobre los que hay que volver a tratar, cosas que funcionan o no funcionan y el porqué. Tomar notas sobre reacciones particulares y significativas de algunas personas.
- No desechar de manera definitiva algo que no haya funcionado según lo previsto. Hay que probarlo de nuevo antes de que se decida finalmente no volver a utilizarlo.
- Es bueno sentirse cada vez más seguro para desarrollar materiales propios como lecturas, fotos, otros manuales que complementen el material existente, y diseñar nuevas actividades y ejercicios.
- Reflexionar, no sólo sobre el contenido de la sesión, sino también acerca del equilibrio de las actividades y si hubo suficiente actividad, tanto por parte de los técnicos como de los grupos. En el apartado siguiente se sugieren algunos procedimientos para evaluar las sesiones

## 10/ EVALUACION DEL CURSO

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se puede evaluar cada sesión por parte de los propios coordinadores y otro para que sea utilizado por los asistentes. Puede hacerse una copia de estos dos guiones para cada sesión, marcando las respuestas más adecuadas a cada pregunta y cubriendo los apartados de objetivos y actividades. Al final, las hojas de evaluación de cada sesión, pueden servir para evaluar todo el curso. Hay otra evaluación que realizan los asistentes en los ejercicios 4 y 5 de la última sesión. En ellos tienen que contestar a diferentes cuestiones sobre la marcha del curso.

AUTOEVALUACIÓN DE LA SESIÓN Nº .....

(COORDINADORES)

### 1. PLANIFICACIÓN

	SI	NO
¿Se empezó puntual? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se había preparado la sesión con anterioridad? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Estaba todo el material preparado? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se llevaron a cabo las actividades previstas? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se tenían previstos planes de contingencia? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. ¿Se lograron los OBJETIVOS?

	Totalmente	bastante	algo	nada
1. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Valoración de las ACTIVIDADES

	Muy bien	bien	regular	mal
1. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. DIRECCIÓN DEL GRUPO

	Bien llevado	a mejorar	Inadecuado
Presentación de la sesión .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de actividades .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección de las actividades .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control del tiempo previsto .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección de las discusiones .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terminación de la sesión .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implicar a la gente que no participa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoración global .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. PREVISIÓN

¿Alguna persona necesita una atención especial?

¿Qué cambiaré en la próxima sesión?. ¿Por qué?

¿Hay algo que deba enfatizar o recordar de esta sesión en la siguiente?

**EVALUACIÓN DE LA SESIÓN N° .....**

**(ASISTENTES)**

	<b>Muy bien</b>	<b>bien</b>	<b>regular</b>	<b>mal</b>
A. Se entendieron bien las instrucciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Se facilitó la participación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Se lograron los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Valoración de las actividades				
1. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. ¿En que tema de esta sesión le gustaría profundizar?

-----  
 -----

F. ¿Realizaría algún cambio en esta sesión?

-----  
 -----

**Observaciones**

-----  
 -----  
 -----