

# **FOROS LOCALES**

## **FORMACIÓN**

**Metodologías Participativas**

**15/03/2018**

**Equipo de Dinamización Foros  
Locales**

## **Contextualización de la Participación**

### **REGLAMENTO ORGÁNICO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS FOROS LOCALES EN LOS DISTRITOS DE MADRID**

#### **EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

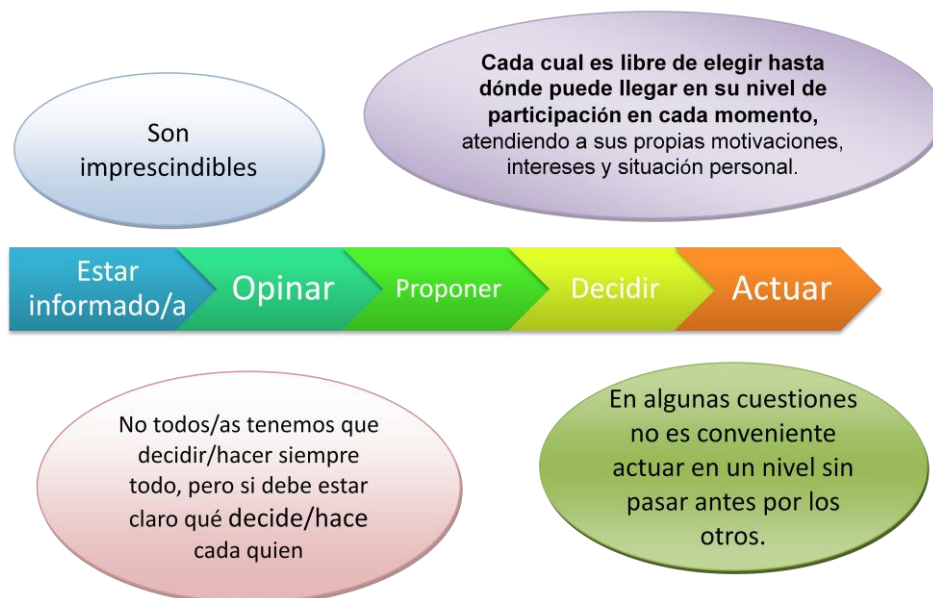
- La participación ciudadana en los asuntos públicos es un mandato imperativo que la Constitución dicta a los Poderes Públicos.
- Los Poderes Públicos deben facilitar que vecinas y vecinos se impliquen en la construcción colectiva de su ciudad.

Algunos principios que rigen la participación en los Foros:

- Se facilitará la participación del mayor número de personas posible (inclusión) para elaborar proposiciones y diagnósticos que tengan en cuenta la diversidad y estén orientados al bien común de los y las vecinas de los Distritos de Madrid.
- Las mesas y grupos de trabajo tienen autonomía y capacidad para regular su funcionamiento, acorde a lo indicado en el Reglamento.
- Se ha de fomentar la práctica de actitudes y valores democráticos que permitan la máxima participación e implicación en las deliberaciones.
- En lo posible, lo preferible es que los acuerdos se adopten por consenso.
- Las mesas y grupos de trabajo son un espacio de convivencia y diálogo, donde se hace fundamental escuchar y respetar las opiniones de las personas que lo componen.

**PARTICIPAR:** involucrarse en cualquier tipo de actividad, formar y tomar parte de algo para alcanzar un fin común. La participación ciudadana se entiende como el conjunto de mecanismos para que la población acceda a las decisiones del gobierno sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político, atendiendo a la capacidad que tiene la ciudadanía de involucrarse en las decisiones políticas de su país, su municipio, su distrito, su barrio...

Existen diferentes niveles de participación. Todos ellos tienen cabida en los Foros Locales:



La participación no se lleva a cabo de manera individual: las personas se articulan en grupos, aunque para garantizar que éstos tengan realmente utilidad, deben apoyarse en tres pilares:

¿Qué hace que un grupo funcione?

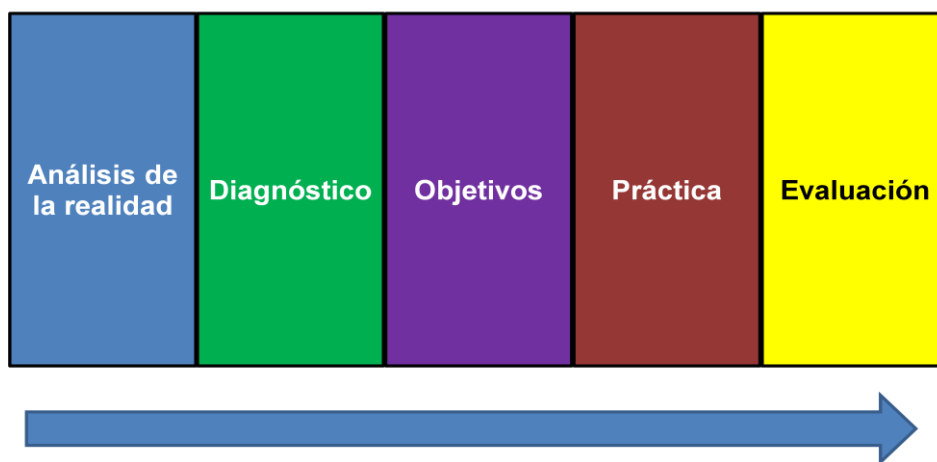


**¿Cómo nos relacionamos con el distrito para favorecer la participación?**

Todo proceso participativo debe respetar una serie de pasos, que ayudan a contextualizar, detectar necesidades, carencias, fortalezas... y promover acciones que incidan positivamente en el grupo o territorio del que se ocupan. Este proceso no es lineal ni rígido, y puede que, a mitad de camino, tengamos que repensar, volver a diagnosticar o corregir objetivos, pero los pasos que conviene seguir son:

- **Análisis de la realidad:** mediante técnicas de observación y recogida de datos (encuestas, mapeos, observación participante, grupos de interés...) se extraen los datos objetivos necesarios para conocer lo que nos rodea.
- **Diagnóstico:** a partir de los datos recogidos, se detectan carencias, necesidades y posibilidades de mejora, así como puntos fuertes en los que poder apoyar el trabajo.
- **Objetivos:** es fundamental definir hacia dónde se va a dirigir la intervención, una vez diagnosticada la situación. Los objetivos se dividen en generales, que abarcan las necesidades detectadas, y específicos, que proponen direcciones concretas para cada una de ellas.
- **Práctica:** para llegar a los objetivos propuestos, se deben plantear una serie de acciones que, en consonancia con lo que se quiere alcanzar, ponen los pasos necesarios para llegar.
- **Evaluación:** la evaluación en un proceso debe ser continua, tanto al final de cada acción como cuando el período o el conjunto de actividades haya finalizado.

## PROCESOS PARTICIPATIVOS



## **¿Cómo nos relacionamos en las reuniones de Mesas y Grupos de Trabajo para favorecer la participación?**

### **Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo**

#### **Ventajas:**

- Información y conocimientos más completos.
- Aúna capacidades de varias personas.
- Mayor diversidad de enfoques, visión más amplia en la solución de problemas.
- Más medios para generar ideas y soluciones creativas.
- Más capacidades para afrontar con éxito las tareas.
- Aceptación a apoyo a las soluciones por parte de todos sus miembros como resultado de su participación e implicación en la toma de decisiones.
- Legitimidad de las decisiones tomadas.
- Promueve la auto-disciplina entre sus miembros.
- Aumenta la motivación y las ganas de trabajar al sentir respaldo y compañerismo.

#### **Inconvenientes:**

- Lentitud, el trabajo en equipo requiere más tiempo.
- Reducción del esfuerzo individual.
- El conformismo y la disminución de juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo y de no ser excluido al expresar ideas propias.
- El control y la manipulación por parte de unos pocos del propio grupo y de sus recursos.
- Surgen conflictos, problemas en el desarrollo y la interacción.
- Difusión de responsabilidades, centrándose cómodamente en una o varias personas.

## **Buenas prácticas para las Mesas y Grupos de Trabajo**

- Acogida a las nuevas personas participantes:
  - Tener preparado un pequeño guión Hacer una ronda de presentaciones.
  - Recoger sus datos e incorporar la dirección de mail al grupo de correo cuanto antes.
- Horarios y duración de las reuniones:
  - Una reunión eficaz dura entre 1,30 y 2 h. A partir de ese tiempo, baja la concentración y la productividad.
- Información de las reuniones:
  - El orden del día de una reunión debe enviarse con tiempo suficiente para que todas las personas sepan de qué se va a tratar.
  - El acta de una reunión debe enviarse a todas las personas que participan en la Mesa para que puedan seguir la actividad de ésta.
  - El acta debe, sobre todo, recoger los acuerdos tomados en una reunión. No es necesario registrar cada debate, intervención etc.
- Objetivos de las reuniones:
  - Todas las personas que participan en las Mesas y Grupos de Trabajo deben conocer los objetivos generales.
  - Es conveniente fijar objetivos específicos para cada reunión
- Reparto de tareas en las reuniones:
  - Las tareas necesarias en las reuniones (toma de actas, moderación...) deben asumirse de manera rotatoria.

## **Errores en las reuniones**

- “En cinco minutos nos lo ventilamos”.
- “Necesito que terminemos pronto, tengo prisa”.
- “Tenía una idea pero ahora no la recuerdo”.

- “Por un cigarrillo no pasa nada”.
- “Seguid vosotras, ahora vuelvo”.
- “Cuándo se habló de eso”
- “Me dejas un boli y un papel?”.
- “Yo es que soy más de escuchar”.
- “Lo que digáis vosotros/as”.
- “¿A ver, qué hacemos hoy?”.
- “¿Cuándo acaba esto?”.....

#### **Los “no” de una reunión**

- No tratar de dominar el pensamiento de las participantes.
- No deformar lo dicho por un/a interlocutor/a.
- No tratar los temas más rápido de lo que las/os participantes pueden seguirlos.
- No discusiones directas y personales.
- No ridiculizar a nadie.
- No poner a nadie en contra de las/os demás.
- No monopolizar la reunión por nadie.
- No discutir puntos obvios.
- No respetar el horario.
- No hacer las cosas sin autocuestionarnos. “Aquí siempre se ha hecho así”.

## Las interacciones dentro de las reuniones

- **Interacción nula o atenuada:** no participar, no opinar.  
*Posibles causas:* miedo, vergüenza, consecuencias negativas, apatía o falta de estructura en las reuniones que permita participar a todas las personas.  
*Qué hacer:*
  - Mejorar las expectativas iniciales de éxito.
  - Favorecer inicialmente asuntos donde las expectativas de éxito pueden ser más altas.
  - Favorecer una estructura favorable de participación.
  - Emplear técnicas de diferente índole que permitan participar a todo el grupo.
  - Detectar si la interacción nula se produce como reacción a otras interacciones del grupo, ejemplo: un sermón de alguien.
- **Interacción bélica:** persona “enfadada con el mundo”: no integra lo que dicen otras, dogmática, no tiene intención de entenderse, lleva un diálogo de "besugos", y utiliza el ataque, menosprecio y la interpretación de intereses contrapuestos.  
*Posibles causas:* Ver al interlocutor como enemigo, interpretar intereses contrapuestos o dispares cuando no lo son necesariamente, cuando el grupo está cargado de emociones negativas (tensión, amenaza, agresión...), por grabaciones y errores cognitivos, porque no se quieren lograr resultados para una determinada tarea y se busca boicotear.  
*Qué hacer:*
  - Moderador/a que redirija e impida este tipo de desviaciones.
  - Buscar una persona con autoridad que clarifique y baje la carga negativa.
  - Prevenir. Tratar al grupo y ver conflictos subyacentes: abordarlos colectiva o personalmente. Analizar cómo deteriora al grupo.
  - Cambiar de tarea cuando se ha acumulado mucha tensión y no se avanza.
  - Pedir que participen otras personas que puedan atenuar o reconducir el debate a otro sitio.
- **Interacción por oposición sistemática:** ¡No, porque no! No estoy integra lo que dicen otros sino que expresa un desacuerdo, no necesariamente completo pero tampoco hace un análisis de la propuesta, la desmonta sin valorarla antes de que se desarrolle, se opone sistemáticamente, buscando destacar y que su voz se escuche más (obtener más "significación social").



*Posibles causas:* Grupo acostumbrado a instalarse en la discusión y con tendencia a polarizarse, la significación social de cada persona tiene más empuje y fuerza que la resolución colectiva de tareas, pensamiento tendente a enjuiciar sin permitir análisis y desarrollos de propuestas (es más fácil criticar que proponer). Buscar protagonismo y poder dentro del grupo.

*Qué hacer:*

- Valorar las discusiones como un motor pero no el único.
  - Usar técnicas de trabajo en grupo (subdivisiones, comisiones, tormenta de ideas, la reflexión previa, anular la crítica por un momento...)
  - Frenar la dinámica competitiva, nombrando la significación social y permitiendo que la autoridad circule.
  - Reconocer a cada persona por su capacidad de aportar a lo colectivo y de enriquecerlo, no de boicotearlo.
  - Aplicar roles de observadores/as que ayuden al análisis colectivo.
- **Interacción por adición:** Consiste en sumar elemento a una idea propuesta. O sumar nuevas ideas a la ya existente, sin que tengan que oponerse entre sí. Se trata de ideas independientes que luego podrán seleccionarse y perfeccionarse. Las ideas circulan paralelamente. Alguien dice "A" y otra persona dice "A + B".

*Posibles causas:* Cuando buscamos sumar usamos este tipo de interacción. Sirve para ampliar y perfeccionar ideas. Es útil en determinadas tareas. Puede caerse en la suma por sumar sin integrar lo anterior.

*Qué hacer:*

- Usarla en tareas que la requieran (abanico de propuestas, búsqueda de alternativas, diseño de estrategias...).
- **Interacción multiplicativa (o multiplicación cooperativa):** surge de una idea con capacidad de provocar otras que sólo han surgido gracias a las existentes y no hubieran sido inventadas sin las demás. Es la potencialidad de provocar una idea en alguien que no se le habría ocurrido previamente. Alguien dice "A" y alguien suma "B" y de repente surge la idea "C" que parte gracias a las anteriores.

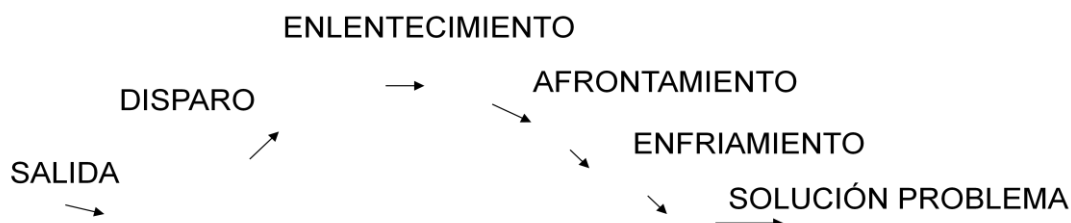
*Posibles causas:* Activa una zona de pensamiento nueva. La idea C ayuda a resolver la tarea y favorece a la idea A. Surge gracias a la provocación de una nueva idea. Se da gracias a la cooperación, a una pregunta intencionada, gracias a una información... Se crean para

mejorar el avance dialéctico de la tarea. En los grupos horizontales es más importante mejorar la producción colectiva que mantener el poder.

*Qué hacer:*

- Permitir las condiciones favorables en un grupo para que afloren este tipo de ideas.
- Usar técnicas para desarrollar las ideas.
- Dotarnos de estructuras horizontales donde el grupo pueda aportar en confianza.
- Renunciar al protagonismo individual en aras del bien colectivo.
- Fortalecer al escucha, la capacidad de incluir lo diverso y el pensamiento creativo e hipotético.

## Resolución de conflictos: curva de la hostilidad



### Habilidades de comunicación

- Saber comunicar.
- Saber escuchar.
- Saber preguntar.
- Saber usar el silencio.
- Saber poner límites, mantener las normas del grupo.
- Saber corregir a un miembro del grupo...

### Escucha inteligente

Estrategia mental activa que se centra en extraer y elaborar a partir de lo que dice la otra persona, antes que en esperar a ver “qué me dan” o en ir sólo a “cazar el fallo”

- No interrumpir a quien habla.
- Damos por hecho que la otra persona tiene ideas buenas que aportar.
- Convencimiento de que la sabiduría está repartida.
- Placer por aumentar el conocimiento.
- Se entrena y perfecciona con la práctica.
- La autoestima colectiva mejora el conocimiento.
- La autoconfianza también favorece la escucha.

### **El/la líder como rol o como función**

El líder puede ser un rol en un sistema concreto, papel que juega una persona (o varias) en un proceso grupal.

Liderazgo se relaciona más con la capacidad o habilidades de las personas para ejercer el papel de líder. Hace referencia a la función dentro del grupo.

Liderar es el resultado de utilizar el rol de líder y la capacidad de liderazgo para influir sobre los procesos y alcanzar un objetivo.

Tipos de liderazgo:

- **LIDERAZGO ORIENTADO A LA TAREA:** Impulsa al grupo a orientarse hacia la tarea que tienen que resolver u objetivos.
- **LIDERAZGO ORIENTADO A LAS RELACIONES:** Impulsa a orientarse hacia los afectos y las relaciones internas.
- **LÍDER BASADO EN EL RANGO:** Basado en el lugar que ocupan, quienes ostentan unas características con mayor valoración social por ser quién son. El rango deriva en privilegios.
- **LÍDER BASADO EN EL PODER:** Tipo de rol que ejercen aquellas personas cuando buscan someter, doblegar o replegar la voluntad de otras, imponiendo su criterio y opiniones.
- **LIDERAZGO AUTÉNTICO:** Estilo de liderazgo que promueve clima positivo, se inspira en capacidades psicológicas, es percibido/a con honestidad y confianza, promueve interacciones y fomenta el refuerzo y la toma de decisiones.
- **LIDERAZGO COMPARTIDO U HORIZONTAL:** El liderazgo como función, recae en diferentes personas según la tarea, implica reconocimiento mutuo y confianza, permite estructura más participativa y decisiones en términos de inteligencia colectiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- CEMBRANOS, F Y MEDINA, J.A (2003) Grupos Inteligentes. Ed. Popular.*
- MORA ROSADO, S. (2002) Presencia pública del voluntariado. Plataforma para la promoción del voluntariado en España. A fuego lento colección.*
- ANDER-EGG, E. Y AGUILAR, M.J.(1991) Introducción a la planificación. Madrid. Siglo XXI.*
- RUBIO, J.A. Ponencia "Participación ciudadana, asociaciones y transformación social".*
- URCOLA, J.L. (2005) El mus y las funciones directivas: coordinar, controlar, prever, organizar. ESIC, EDITORIAL.*
- GUERRERO, P. (2001/02) Curso de coordinadores de tiempo libre. Coordinadora juvenil de Vallecas.*
- BELVIN, M. (1993) Roles de Equipo en el Trabajo.*
- B.W. TUCKMAN, "DEVELOPMENTAL SEQUENCES IN SMALL GROUP", EN PSYCHOLOGICAL BULLETIN, JUNIO DE 1965, PP. 384.99. BW. TUCKMAN Y M.C. JENSEN, "STAGES OF SMALL-GROUP DEVELOPMENT REVISITED", EN GROUP AND ORGANIZATIONAL STUDIES.*
- ARQUERO, M. (1995) Educación de calle. Hacia un modelo de intervención. Ed. Popular.*

# **FOROS LOCALES**

## **FORMACIÓN**

# **Metodologías Participativas**

15/03/2018

Equipo de Dinamización Foros Locales

## **GUIÓN:**

- Presentación de la sesión.
- Contextualización: Reglamento. Niveles de Participación.
- Metodologías Participativas: HACIA AFUERA.
- Metodologías Participativas: HACIA ADENTRO.
- EVALUACIÓN, CIERRE Y DESPEDIDA

# Contextualización de la Participación: REGLAMENTO ORGÁNICO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS FOROS LOCALES EN LOS DISTRITOS DE MADRID

## EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

- La participación ciudadana en los asuntos públicos es un mandato imperativo que la Constitución dicta a los Poderes Públicos.
- Los Poderes Públicos deben facilitar que vecinas y vecinos se impliquen en la construcción colectiva de su ciudad.



### Algunos principios que rigen la participación en los Foros:

Se facilitará la participación del mayor número de personas posible (inclusión) para **elaborar proposiciones y diagnósticos que tengan en cuenta la diversidad y estén orientados al bien común** de los y las vecinas de los Distritos de Madrid.

Se ha de **fomentar la práctica de actitudes y valores democráticos** que permitan la máxima participación e implicación en las deliberaciones

En lo posible, lo preferible es que los acuerdos se adopten por consenso

Las mesas y grupos de trabajo tienen **autonomía y capacidad para regular su funcionamiento**, acorde a lo indicado en el Reglamento

Las mesas y grupos de trabajo son un **espacio de convivencia y diálogo**, donde se hace fundamental **escuchar y respetar las opiniones de las personas que lo componen**

Contextualización: Niveles de Participación.

## **PARTICIPACIÓN CIUDADANA: DEFINICIÓN, NIVELES Y BENEFICIOS**

**PARTICIPAR:** involucrarse en cualquier tipo de actividad, formar y tomar parte de algo para alcanzar un fin común. La participación ciudadana se entiende como el conjunto de mecanismos para que la población acceda a las decisiones del gobierno sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político, atendiendo a la capacidad que tiene la ciudadanía de involucrarse en las decisiones políticas de su país, su municipio, su distrito, su barrio...

Son  
imprescindibles

Cada cual es libre de elegir hasta  
dónde puede llegar en su nivel de  
participación en cada momento,  
atendiendo a sus propias motivaciones,  
intereses y situación personal.

Estar  
informado/a

Opinar

Proponer

Decidir

Actuar

No todos/as tenemos que  
decidir/hacer siempre  
todo, pero si debe estar  
claro qué decide/hace  
cada quien

En algunas cuestiones  
no es conveniente  
actuar en un nivel sin  
pasar antes por los  
otros.

## ¿Qué hace que un grupo funcione?



# **¿Cómo nos relacionamos con el distrito para favorecer la participación?**

# PROCESOS PARTICIPATIVOS



**¿Cómo nos relacionamos  
en las reuniones de Mesas  
y Grupos de Trabajo para  
favorecer  
la participación?**

## **Ventajas**

- Información y conocimientos más completos.
- Aúna capacidades de varias personas.
- Mayor diversidad de enfoques, visión más amplia en la solución de problemas.
- Más medios para generar ideas y soluciones creativas.
- Más capacidades para afrontar con éxito las tareas.
- Aceptación a apoyo a las soluciones por parte de todos sus miembros como resultado de su participación e implicación en la toma de decisiones.
- Legitimidad de las decisiones tomadas.
- Promueve la auto-disciplina entre sus miembros.
- Aumenta la motivación y las ganas de trabajar al sentir respaldo y compañerismo.

## **Inconvenientes**

- Lentitud, el trabajo en equipo requiere más tiempo.
- Reducción del esfuerzo individual.
- El conformismo y la disminución de juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo y de no ser excluido al expresar ideas propias.
- El control y la manipulación por parte de unos pocos del propio grupo y de sus recursos.
- Surgen conflictos, problemas en el desarrollo y la interacción.
- Difusión de responsabilidades, centrándose cómodamente en una o varias personas.



## s prácticas para las Mesas y Grupos de Trabajo

- Acogida a las nuevas personas participantes:
  - Tener preparado un pequeño guión Hacer una ronda de presentaciones.
  - Recoger sus datos e incorporar la dirección de mail al grupo de correo cuanto antes.
- Horarios y duración de las reuniones:
  - Una reunión eficaz dura entre 1,30 y 2 h. A partir de ese tiempo, baja la concentración y la productividad.
- Información de las reuniones:
  - El orden del día de una reunión debe enviarse con tiempo suficiente para que todas las personas sepan de qué se va a tratar.
  - El acta de una reunión debe enviarse a todas las personas que participan en la Mesa para que puedan seguir la actividad de ésta.
  - El acta debe, sobre todo, recoger los acuerdos tomados en una reunión. No es necesario registrar cada debate, intervención etc.
- Objetivos de las reuniones:
  - Todas las personas que participan en las Mesas y Grupos de Trabajo deben conocer los objetivos generales.
  - Es conveniente fijar objetivos específicos para cada reunión
- Reparto de tareas en las reuniones:
  - Las tareas necesarias en las reuniones (toma de actas, moderación...) deben asumirse de manera rotatoria.

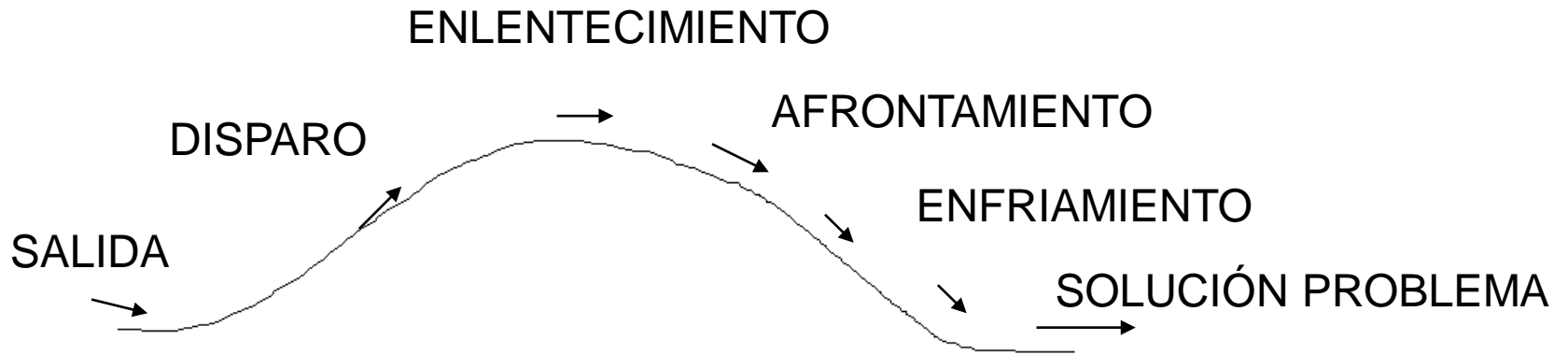
## Errores en las reuniones

“En cinco minutos nos lo ventilamos”. “Necesito que terminemos pronto, tengo prisa”. “Tenía una idea pero ahora no la recuerdo”. “Por un cigarrillo no pasa nada”. “Seguid vosotras, ahora vuelvo”. “Cuando se habló de eso”. “Lo debatimos”. “Me dejas un boli y un papel”. “Yo es que soy más de escuchar”. “Lo que digáis vosotros”. “¿A ver, qué hacemos hoy?”. “¿Cuándo acaba esto?”.....

## Los “no” de una reunión

- No tratar de dominar el pensamiento de las participantes.
- No deformar lo dicho por un/a interlocutor/a.
- No tratar los temas más rápido de lo que las/os participantes pueden seguirlos.
- No discusiones directas y personales.
- No ridiculizar a nadie.
- No poner a nadie en contra de las/os demás.
- ✓ No monopolizar la reunión por nadie.
- ✓ No discutir puntos obvios.
- ✓ No respetar el horario.
- ✓ No hacer las cosas sin autocuestionarnos. “Aquí siempre se ha hecho así”.

# Resolución de conflictos: curva de la hostilidad



## Habilidades de comunicación

- Saber comunicar.
- Saber escuchar.
- Saber preguntar.
- Saber usar el silencio.
- Saber poner límites, mantener las normas del grupo.
- Saber corregir a un miembro del grupo...

## Escucha inteligente

Estrategia mental activa que se centra en extraer y elaborar a partir de lo que dice la otra persona, antes que en esperar a ver “qué me dan” o en ir sólo a “cazar el fallo”

- No interrumpir a quien habla.
- Damos por hecho que la otra persona tiene ideas buenas que aportar.
- Convencimiento de que la sabiduría está repartida.
- Placer por aumentar el conocimiento.
- Se entrena y perfecciona con la práctica.
- La autoestima colectiva mejora el conocimiento.
- La autoconfianza también favorece la escucha.

# El/la líder como rol o como función

El **líder** puede ser un rol en un sistema concreto, papel que juega una persona (o varias) en un proceso grupal.

**Liderazgo** se relaciona más con la capacidad o habilidades de las personas para ejercer el papel de líder. Hace referencia a la **función** dentro del grupo.

**Liderar** es el resultado de utilizar el rol de líder y la capacidad de liderazgo para influir sobre los procesos y alcanzar un objetivo.

## Tipos de liderazgo

**LIDERAZGO ORIENTADO A LA TAREA:** Impulsa al grupo a orientarse hacia la tarea que tienen que resolver u objetivos.

**LIDERAZGO ORIENTADO A LAS RELACIONES:** Impulsa a orientarse hacia los afectos y las relaciones internas.

**LÍDER BASADO EN EL RANGO:** Basado en el lugar que ocupan, quienes ostentan unas características con mayor valoración social por ser quién son. El rango deriva en privilegios.

**LÍDER BASADO EN EL PODER:** Tipo de rol que ejercen aquellas personas cuando buscan someter, doblegar o replegar la voluntad de otras, imponiendo su criterio y opiniones.

**LIDERAZGO AUTÉNTICO:** Estilo de liderazgo que promueve clima positivo, se inspira en capacidades psicológicas, es percibido/a con honestidad y confianza, promueve interacciones y fomenta el refuerzo y la toma de decisiones.

**LIDERAZGO COMPARTIDO U HORIZONTAL:** El liderazgo como función, recae en diferentes personas según la tarea, implica reconocimiento mutuo y confianza, permite estructura más participativa y decisiones en términos de inteligencia colectiva.

## **BIBLIOGRAFÍA**

*CEMBRANOS, F Y MEDINA, J.A (2003) Grupos Inteligentes. Ed. Popular.*

*MORA ROSADO, S. (2002) Presencia pública del voluntariado. Plataforma para la promoción del voluntariado en España. A fuego lento colección.*

*ANDER-EGG, E. Y AGUILAR, M.J.(1991) Introducción a la planificación. Madrid. Siglo XXI.*

*RUBIO, J.A. Ponencia "Participación ciudadana, asociaciones y transformación social".*

*URCOLA, J.L. (2005) El mus y las funciones directivas: coordinar, controlar, prever, organizar. ESIC, EDITORIAL.*

*GUERRERO, P. (2001/02) Curso de coordinadores de tiempo libre. Coordinadora juvenil de Vallecas.*

*BELVIN, M. (1993) Roles de Equipo en el Trabajo.*

*B.W. TUCKMAN, "DEVELOPMENTAL SEQUENCES IN SMALL GROUP", EN PSYCHOLOGICAL BULLETIN, JUNIO DE 1965, PP. 384.99. BW. TUCKMAN Y M.C. JENSEN, "STAGES OF SMALL-GROUP DEVELOPMENT REVISITED", EN GROUP AND ORGANIZATIONAL STUDIES.*

*ARQUERO, M. (1995) Educación de calle. Hacia un modelo de intervención. Ed. Popular.*