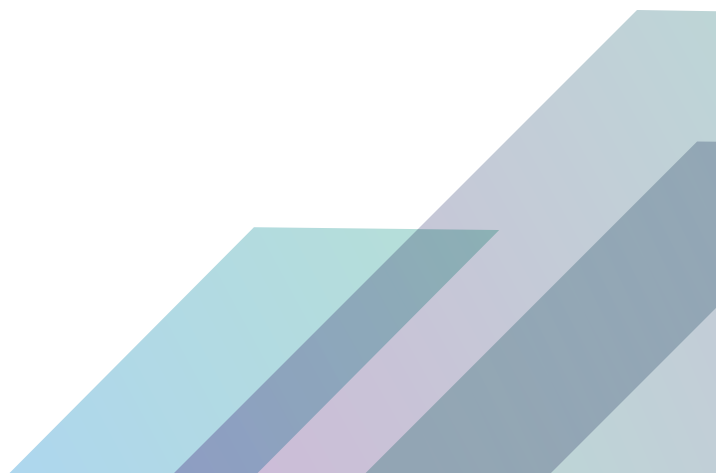




fe. acción. resultados.

MANUAL DE CAPACITACIÓN

Reflexión de la Asociación: Una guía para facilitadores





Reflexión de la Asociación: Una guía para facilitadores



Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE REFLEXIÓN DE LA ASOCIACIÓN	1
PROMOVER LA ASOCIACIÓN: MODELO PARA EL DISEÑO DE UNA CAPACITACIÓN DE DOS DÍAS EN MATERIA DE REFLEXIÓN DE LA ASOCIACIÓN.....	6
META DE REFLEXIÓN.....	6
OBJETIVOS DE REFLEXIÓN	6
MATERIALES.....	7
PRIMER DÍA	7
SEGUNDO	11
RESTAURAR LA ASOCIACIÓN: MODELO PARA EL DISEÑO DE UNA CAPACITACIÓN DE CUATRO DÍAS EN MATERIA DE REFLEXIÓN DE ASOCIACIÓN	17
META.....	17
OBJETIVOS.....	17
MATERIALES.....	17
PRIMER DÍA “WHO ARE WE?” PREPARATION.....	18
PRIMER DÍA “¿QUIÉNES SOMOS?” SEGUIMIENTO	22
SEGUNDO DÍA “¿POR QUÉ ESTAMOS JUNTOS?” Y “¿CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS?”.....	23
SEGUNDO DÍA “¿POR QUÉ ESTAMOS JUNTOS?” Y “¿CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS?” SEGUIMIENTO COTIDIANO.....	26
TERCER DÍA “¿CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS?” Y “¿CÓMO PODEMOS MEJORAR NUESTRO TRABAJO JUNTOS?”.....	27
TERCER DÍA “¿CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS?” Y “¿CÓMO PODEMOS MEJORAR NUESTRO TRABAJO JUNTOS?” SEGUIMIENTO COTIDIANO.....	30
CUARTO DÍA “¿CÓMO PODEMOS MEJORAR NUESTRO TRABAJO JUNTOS?” Y “¿ADÓNDE VAMOS Y CÓMO PODEMOS LLEGAR AHÍ?”	31
PLAN DE ACCIÓN.....	37



Introducción

Bienvenidos a la Guía de Reflexión de la Asociación de CRS para facilitadores, elaborada por la Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades con el aporte y la colaboración de los programas de país de CRS en todo el mundo. Esta Unidad procura ayudar a los programas de país a mantener y fortalecer sus relaciones con los socios poniendo en práctica nuestros Principios de Asociación. CRS ha desarrollado un proceso facilitado en persona para ayudar a los socios a transitar un camino de reflexión sobre su asociación. Esta herramienta ayuda a evaluar el buen funcionamiento de una asociación con el ánimo de mantener relaciones sólidas o de reforzar y mejorar las que pueden estar enfrentando retos.

Es esencial efectuar un seguimiento periódico de las relaciones para mantenerlas por el buen camino. Este seguimiento puede y debería gestionarse de diversas maneras. Las reuniones y los controles frecuentes, entre otros, ayudan a garantizar que se mantenga el contacto básico y las vías de comunicación permanezcan abiertas. La *Partnership Scorecard* (Tarjeta de puntaje para las asociaciones) es un ejemplo de cómo CRS se compromete a hacer un seguimiento del buen funcionamiento de sus asociaciones. Y es importante que los socios se tomen un tiempo periódicamente para analizar en profundidad su relación, evaluar su funcionamiento y considerar posibilidades de mejora. Incluso las relaciones que parecen de alguna manera no presentar problemas se beneficiarán de estas reflexiones a través del surgimiento de nuevas ideas y el estrechamiento de los vínculos. El proceso de reflexión también puede utilizarse al principio de una asociación para estudiar la identidad de cada socio, sus valores y su labor, y ayudar a preparar la asociación para un buen comienzo.

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE REFLEXIÓN DE LA ASOCIACIÓN

¿QUÉ ES?

La Reflexión de la Asociación es un proceso facilitado, diseñado para fortalecer la relación entre los socios a fin de ayudarlos a ser más eficaces. Casi siempre este proceso se lleva a cabo en persona y puede adoptar la forma más breve de “promoción” o más larga de “restauración”; se dedican más días al proceso de “restauración” de una asociación. Hay guías para facilitadores pormenorizadas que permiten guiar a los grupos a través de este proceso.

¿POR QUÉ SE UTILIZA?

CRS elaboró esta guía como recurso para las instituciones que deseen mantener o mejorar las relaciones con sus socios. Además de utilizar la guía para el proceso en sí, ésta puede revisarse con miras a determinar si el proceso puede ser útil y en qué momento.

La Reflexión de la Asociación ayuda a las organizaciones participantes a:

- Analizar la identidad de cada socio e identificar valores e intereses comunes;
- Definir el acompañamiento y el apoyo mutuos en la asociación y comprometerse a ello;
- Determinar las funciones y responsabilidades dentro de la asociación;
- Seguir entablando la confianza y fortaleciendo la comunicación entre los socios;
- Facilitar una red de socios que puedan respaldarse mejor mutuamente.

¿CUÁNDO SE USA?

Hay dos versiones del proceso de Reflexión de la Asociación. La versión corta de “promoción” se utiliza más a menudo en situaciones en las que la asociación funciona bien, como una forma de rutina para mantener la relación, verificar la comunicación y la colaboración y fortalecer los vínculos existentes. La versión más larga de “restauración” se suele utilizar en situaciones en las que los socios están reconstruyendo una relación problemática y necesitan más tiempo para interactuar, compartir información y puntos de vista, fortalecer los vínculos y elaborar planes de acción. Muchos de los ejercicios que figuran en la versión de restauración están diseñados ante todo para ayudar a entablar la confianza entre los participantes durante el proceso de reflexión. Por último, cuando la relación es nueva, los socios pueden utilizar el proceso de reflexión para garantizar un buen comienzo de la asociación.

Es sumamente recomendable que los socios discutan juntos sobre qué versión quisieran utilizar y planifiquen en consecuencia. La reflexión debería realizarse cuando haya un interés y un compromiso por parte de cada uno de los organismos involucrados y puede resultar especialmente eficaz si se pone en práctica conjuntamente con la *Partnership Scorecard*.

¿CON QUIÉN SE USA?

La Reflexión de la Asociación puede utilizarse entre organismos socios.

¿CÓMO EMPIEZA A UTILIZARSE?

Una vez que los socios manifiestan su interés en participar en un proceso de reflexión, cualquiera de ellos puede iniciarlo y servirse de las guías de facilitación conexas. Estas guías incluyen un programa completo y, descripciones de cada sesión y actividad. Si el facilitador (véase la sección más adelante) tuviese que adaptar la guía de manera que responda más apropiadamente al contexto y la situación, la Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades está disponible para consultar cuál sería el mejor enfoque para el proceso de reflexión: partnership@global.crs.org

Cabe destacar que el proceso de reflexión debería ajustarse conforme sea necesario para incorporar las normas culturales y el contexto en el terreno. El equipo de facilitación ha de dedicar el tiempo y la atención necesarios a la revisión de la herramienta de reflexión con esta perspectiva, a efectos de cerciorarse de que está adaptada adecuadamente. Por ejemplo, el programa propone pausas, pero éstas deberían considerarse cuidadosamente; recuerde que no se trata de un taller típico sino de un proceso que tiene por objeto reforzar las relaciones. Si, al parecer, las pausas son una oportunidad de fortalecer las relaciones, considere prolongarlas.

Las guías incluyen la meta general y los objetivos de las reflexiones, así como una lista de materiales necesarios y recomendados. Posteriormente, están divididas por día y por sesión.

DESGLOSE DE LA JORNADA:

Cada día se presenta con un título (que contiene una o dos preguntas), que indica los temas principales de la jornada, seguidos de una lista de los preparativos necesarios para un día. Al final de cada día se describe una función de seguimiento.

- **Preparativos:** Esta sección debería servir de lista de verificación preliminar para el facilitador, ya que cubre las tareas que debería realizar antes de cada sesión. En general incluye la preparación de los rotafolios, la recopilación de los materiales para un ejercicio en grupos, etc. Además de esta lista, el facilitador debería reservar un espacio adecuado para la capacitación, organizar la sala en consecuencia, poner a prueba las conexiones entre el ordenador portátil y el proyector, etc.

- **Seguimiento:** Esta sección proporciona un formato para solicitar comentarios y sugerencias después de cada día de trabajo (excepto el último día, que incluye la evaluación final). Cada caso es diferente y está diseñado en función del contenido trabajado en el día.

DESGLOSE DE LA SESIÓN:

Cada modelo de sesión contiene los siguientes elementos:

- **Descripción del tema:** Cada sesión está creada para lograr los objetivos directamente relacionados con su contenido. Estos objetivos se plantean como preguntas a las que los participantes responderán durante la sesión.
- **Descripción de la actividad:** Las instrucciones se proporcionan paso a paso y se detalla la manera como guiar la sesión. Las actividades se basan en una serie de metodologías que obedecen a principios del aprendizaje de adultos y recurren a distintos estilos de aprendizaje. Se alienta al facilitador a variar las actividades conforme a su experiencia y conocimientos. Como están escritos, los modelos de sesión se basan en exitosos proyectos piloto de capacitación de CRS y en comentarios y sugerencias de verdaderos participantes.
- **Tiempo:** En esta parte se establece la distribución total del tiempo para la sesión, incluidas las pausas. Probablemente, el facilitador deberá ajustar el tiempo sobre la base de diversos factores, como el tamaño del grupo, el grado de desafíos que enfrenta la asociación, etc.

¿QUIÉN DEBERÍA FACILITARLO?

Esta guía está diseñada en un formato simple y progresivo que pueden seguir los facilitadores que tengan conocimientos en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades y experiencia en temas de capacitación de adultos. Todos los facilitadores han de haber completado los cursos pertinentes (por ejemplo los cursos sobre Asociación y Fortalecimiento de Capacidades, nivel 1, disponibles en el sitio virtual del Instituto de CRS para el Fortalecimiento de las Capacidades, www.ics.crs.org), y deben comprender la utilización básica de las herramientas y las directrices pertinentes, como la *Partnership Scorecard* y el Protocolo para las Relaciones con los Socios de la Iglesia. Se prevé, además, que tengan un amplio conocimiento del contexto del país, de la programación y la gestión de CRS y de las organizaciones socias.

Además, la experiencia en este proceso ha demostrado la importancia de la cofacilitación, en la que trabajen por lo menos un facilitador de cada uno de los socios participantes. De esta manera no parece que el proceso sea dirigido por tan solo uno de los socios y se diversifica el conjunto de aptitudes, conocimientos, antecedentes, etc., del que dispone el equipo de facilitadores. Cada socio, en consulta, podría decidir nombrar a facilitadores de entre los miembros de su personal o contratar a un consultor.

Cabe destacar que el grado de experiencia y calificaciones del facilitador debería ser más elevado para la restauración, que es la versión más larga del proceso de reflexión. Dado que esta versión de la reflexión suele escogerse cuando la asociación está enfrentando retos importantes, es indispensable contar con facilitadores de alto nivel, más experimentados, para garantizar un buen transcurso del proceso. En forma análoga, en grupos con mayor número de participantes, que pueden ser más complejos y difíciles de manejar, las calificaciones de los facilitadores deberían ser mejores que las que pueden necesitarse para grupos más pequeños.

¿QUIÉN DEBERÍA PARTICIPAR?

CRS alienta fuertemente al cuerpo directivo de la organización y al personal de los departamentos de programas, finanzas y operaciones de cada organización a participar en el proceso de Reflexión de la Asociación. Esto es importante porque la calidad de la relación no sólo depende de algunos funcionarios de un departamento o programa, sino de todos los que participan directamente en cualquier aspecto de la asociación.

TAMAÑO DEL GRUPO

Los modelos de sesión están estructurados para un grupo de entre 30 y 40 participantes, con dos facilitadores. Los ejercicios en grupo pueden utilizarse para lograr el máximo de participación, dividiendo a todos los participantes en grupos de trabajo de seis u ocho integrantes. Si el público que asiste a la capacitación fuese más o menos numeroso, el o los facilitador(es) tendría(n) que adaptar el tiempo de la sesión y el tamaño de los grupos de trabajo. Cabe destacar que no debería haber más de 20 participantes por cada facilitador y, como se ha mencionado, los grupos más grandes necesitan facilitadores con más experiencia y mejores calificaciones.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL FACILITADOR. PREPARATIVOS CLAVE.

A continuación figura una versión adaptada de la lista básica de verificación que CRS consideró útil para los facilitadores. Tenga en cuenta que si el tiempo y el presupuesto lo permiten, podría también ser útil que los facilitadores se reunieran con representantes del cuerpo directivo y el personal de todas las organizaciones participantes, a fin de solicitar sus puntos de vista sobre la asociación y sus expectativas para la reflexión. Algunas de las preguntas que figuran abajo también pueden encontrar respuesta en estas reuniones.

- Conozca la situación: ¿Qué llevó a los socios a decidir poner en marcha el proceso de reflexión? ¿Qué retos, si los hubiere, están enfrentando? ¿Cuál podría ser la dinámica entre los participantes?
- Comprenda la dinámica y las normas culturales: ¿Qué estilo de capacitación es más apropiado para este grupo? ¿Qué puede hacer para asegurarse de que los participantes se sentirán respetados y se valorará su experiencia?
- No desconozca la dinámica de género: ¿Conoce la composición de género del grupo? ¿De qué manera esto podría afectar el proceso de reflexión? ¿Cómo podría usted atenuar los retos en materia de género?
- Esté familiarizado con los enfoques del aprendizaje de adultos: Recuerde en todo momento que los participantes son adultos con experiencia. Recuerde primero lograr la participación, enseñar a través de la práctica y basarse en las experiencias.
- Tenga presente las metas de reflexión: siempre recuerde el hilo conductor general del proceso.
- Lea el material de preparación: ¿Ha leído toda la guía de reflexión? ¿Ha encontrado puntos que necesiten preparación adicional o respecto de los cuales tenga preguntas?
- Sea consciente del tiempo dedicado a las presentaciones y al trabajo con todo el grupo: Recuerde que quedarse sentado y escuchar a otra persona hablar es difícil y puede fácilmente consumir mucha energía.

LOGÍSTICA

- ¿Se ha cerciorado de que el lugar disponible es adecuado para llevar a cabo el proceso y que tendrá suficiente espacio en las paredes para colocar afiches, hojas de rotafolio, etc.?
- ¿Podrá desplazar las sillas y las mesas en la sala conforme sea necesario para facilitar el trabajo de grupo?

- ¿Ha preparado los impresos, los rotafolios y las diapositivas que necesita?
- ¿Tiene todo el material y los equipos que necesita (rotafolios, marcadores, pósits (*post-it*), proyector, etc.)?
- ¿Cuenta con el apoyo de una persona que pueda verificar aspectos como las comidas, los materiales, etc., mientras que usted está facilitando las sesiones?
- Controle minuciosamente las pausas. ¿Ayudan a los participantes a crear lazos más sólidos? ¿Deberían prolongarse o acortarse? Etc.
- ¿Ha tenido en cuenta las comidas u otro tipo de arreglos para los participantes con necesidades especiales?

Promover la asociación: Modelo para el diseño de una capacitación de dos días en materia de Reflexión de la Asociación

(NB: Ajuste los tiempos de conformidad con el tamaño del grupo. Este modelo está diseñado para un grupo de aproximadamente 40 participantes).

Ingrese la fecha

Ingrese las organizaciones participantes

- <ingrese el nombre del socio>
- <ingrese el nombre del socio>
- ¿Qué miembros del personal de CRS?

Ingrese el nombre de los facilitadores:

Ingrese los materiales que necesita:

META DE REFLEXIÓN

Fortalecer la relación entre socios *católicos* (NB: la reflexión también puede realizarse con socios no católicos, en cuyo caso algunas de las actividades también pueden ajustarse en consecuencia) en <ingrese el nombre del país> a fin de servir mejor a las personas pobres.

NB: Este modelo en general se utiliza como una rutina de “mantenimiento” de la relación, en situaciones en las que la asociación funciona bien. Si CRS y un socio están reconstruyendo una relación problemática y necesitan tiempo adicional para interactuar, compartir información y puntos de vista y dedicar tiempo a la planificación de acciones, también hay un modelo más largo, de cuatro días, al que se puede recurrir.

OBJETIVOS DE REFLEXIÓN

Al final del taller, habremos:

1. Analizado la identidad de cada socio e identificado nuestros valores e intereses comunes;
2. Definido el acompañamiento y el apoyo mutuos en nuestra asociación y nos habremos comprometido a ello;
3. Determinado las funciones y responsabilidades dentro de la asociación;
4. Seguido entablando la confianza y fortaleciendo la comunicación entre los socios;
5. Facilitado una red de socios que pueden respaldarse mejor mutuamente.

MATERIALES

Rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, grapadora, tijeras, sujetapapeles, papel, bolígrafos, pósits.

PRIMER DÍA

FECHA

8:30 BIENVENIDA Y PRESENTACIONES 1H, 15MIN

*REPRESENTANTE DE LA IGLESIA:
DISCURSO Y REFLEXIÓN DE APERTURA 20MIN*

*REPRESENTANTE DE CRS EN EL PAÍS:
DISCURSO DE BIENVENIDA 10MIN*

PRESENTACIONES 45MIN

Explique que pasaremos dos días trabajando juntos y que, como indicaron los representantes de la Iglesia y de CRS, estamos reunidos para analizar nuestra asociación, básicamente nuestra relación. La base de una buena relación o asociación es conocerse mutuamente como personas y como instituciones. Solicite a las personas presentes que se coloquen sus etiquetas con el nombre y pongan delante sus respectivas placas de identificación.

- Preguntas para hacerse mutuamente:
 - Nombre, función, emplazamiento y otras informaciones personales.
 - ¿Cuál es su mejor recuerdo personal?
 - ¿Cuál es la mejor experiencia que ha tenido en una asociación organizacional? (sea cual fuere la organización).
 - Tome un papel y póngase de pie. Comience con las personas que no conoce mucho. Mantenga buenas conversaciones con la mayor cantidad de personas que pueda en 20 minutos.

Reúna nuevamente a todos los participantes y solicite que compartan algunas de las bellas historias que aprendieron sobre la otra persona. Pídales que presenten a la persona y cuenten su historia.

- Tras algunas historias, realice comentarios breves sobre las cosas que hacen a los buenos recuerdos o a las buenas asociaciones, como por ejemplo la camaradería, los objetivos comunes, el diálogo y los valores compartidos.
- Dado que no hemos conocido a todos los participantes, solicíteles que se desplacen por la sala y se presenten dando su nombre, su función y el lugar de donde provienen.
- Explique que después de la pausa para el té, analizaremos nuestras expectativas con respecto al taller, así como el programa y las normas de trabajo.

9:45 PAUSA PARA EL TÉ 15MIN

10:00 PROGRAMA, EXPECTATIVAS Y NORMAS 30MIN

Expectativas: Pregunte al grupo qué esperan hacer en los próximos dos días y qué puede lograrse. Anote las respuestas en el rotafolio.

Programa: Distribuya la agenda, repase los objetivos y el programa para los dos días. Explique de qué manera se lograrán los objetivos y las expectativas; indique si hay alguna expectativa que no se cumplirá y añádala al “estacionamiento”. Explique el concepto del “estacionamiento”.

Normas: Pregunte a los participantes cómo desean trabajar juntos (política de teléfonos móviles, escuchar respetuosamente, comenzar y culminar las sesiones en hora, etc.).

10:30 IDENTIDADES

1H, 30MIN

Mencione que todos conocemos muy bien nuestras organizaciones y hoy aprenderemos un poco más acerca de las instituciones de los otros participantes (5 min).

Solicite a las organizaciones participantes que preparen una presentación breve en la que se cuente su historia: fundación, visión, misión, hitos y actividades y situación actuales (20 min). Cada grupo realiza su presentación (10 minutos para cada grupo. El tiempo total se determinará en función del número de organizaciones participantes).

Posteriormente, solicite al grupo que reflexione sobre lo siguiente: (15 min)

- ¿Qué aprendimos sobre el otro que no sabíamos antes?
- ¿Qué otra información sobre el otro sería útil conocer?
- ¿De qué manera compartiremos lo que hemos aprendido cuando regresemos a nuestra organización?

Agradezca a los participantes por la buena mañana, Después del almuerzo, durante una hora y media explique los conceptos de Enseñanza Social Católica, asociación y las funciones y responsabilidades. Solicite a una persona que haga la oración del almuerzo.

12:00 ALMUERZO

1H

13:00 ENSEÑANZA SOCIAL CATÓLICA

1H, 30MIN

Divida el grupo en tres grupos mezclados contando al azar. Asigne a cada grupo dos principios de la Enseñanza Social Católica. Juntos, expliquen qué significa ese principio en **<ingrese el nombre del país>** y de qué manera cada organización pone en práctica ese principio en su trabajo y en la asociación. Conceda 15 minutos al grupo para discutir sobre los principios que se le han asignado.

Después de 15 minutos, reúna al conjunto de los participantes y solicite a cada subgrupo que presente su trabajo. Pida a los participantes que formulen comentarios, preguntas, reacciones, etc.

Recapitule mencionando nuestras bases comunes en materia de Enseñanza Social Católica.

14:30 PAUSA

15MIN

14:45 DEFINICIÓN DE “ASOCIACIÓN”

1H

Siempre que hablamos de nuestra relación utilizamos los términos “socio” y “asociación”, por lo que quisiéramos asegurarnos de que a medida que avanzamos tenemos un entendimiento común de lo que entendemos por “asociación”.

Solicite al grupo que:

- Se detenga un minuto y piense lo que significa para ellos la palabra “asociación”.
¿Cuáles son las palabras clave que definen la “asociación”?

- Tome las cartulinas que se encuentran en el medio de la mesa y, utilizando los marcadores, escriba las palabras que a su juicio definen la “asociación”.
- Tras algunos minutos, solicite a los participantes que tomen las cartulinas, las peguen en la pared y se queden alrededor observando las palabras que surgen.
- Permanezcan de pie y juntos agrupen palabras o temas similares. Identifique palabras singulares o que no parezcan corresponder al contexto.

NB: Si usted está trabajando con un grupo numeroso, tal vez le convendría dividirlo en dos subgrupos de trabajo de modo que todos puedan participar. Ambos subgrupos podrán compartir su trabajo al final y a través de la discusión elaborar una lista común de palabras que definan la “asociación”.

Regresen a sus mesas; mencione que tenemos muchas maneras comunes de entender la palabra “asociación”. A continuación, solicite al grupo que elabore una definición que comience con la frase **“La asociación es...”** (Anote esto en el ROTAFOLIO)

Debatan y logren un consenso general sobre la definición de “asociación”. NO pase mucho tiempo tratando de encontrar la formulación perfecta, sino que limítense a lograr un consenso sobre las definiciones o los elementos más importantes de una asociación.

Solicite **<ingrese el número>** voluntarios, uno de cada organización, que estén dispuestos a tomar la definición preliminar, concluirla y presentarla al conjunto de participantes mañana después del almuerzo. Pregunte al grupo lo siguiente:

- ¿Por qué es importante para nuestra relación definir el término “asociación”?

15:45 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES 1H

Divida a los participantes en **<ingrese el número>** subgrupos, uno por cada organización. Solicite a cada subgrupo que reflexione sobre las siguientes preguntas y las responda, y prepare una presentación para mañana por la mañana. Dedique 50 minutos a la discusión y preparación de la presentación.

- ¿Cuál es nuestra función en esta asociación?
- ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en esta asociación?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas como socio?
- ¿Cómo podemos aprovechar esas fortalezas para ser un mejor socio?
- ¿Qué valoramos de los otros socios presentes en este taller?

16:45 RECAPITULACIÓN Y ORACIÓN DE CIERRE 10MIN

Reúna nuevamente al grupo e indique que tendrán tiempo en la mañana para finalizar las presentaciones. Explique que mañana haremos las presentaciones sobre las funciones y responsabilidades y posteriormente pasaremos el resto del día determinando lo que podemos hacer para mantener las fortalezas de nuestras asociaciones, al tiempo que abordaremos todos los ámbitos que consideramos necesario mejorar en nuestro compromiso mutuo para servir a las personas pobres de **<ingresar el nombre del país>**.

Anuncios; complete la evaluación del día (lo que se trabajó y no se trabajó en los pósts). Oración de cierre.

SEGUNDO DÍA

FECHA

8:30 BIENVENIDA Y ORACIÓN DE APERTURA 15M

Salude a todos los participantes y comience el día con una oración. Recuerde a los voluntarios de ayer que deben finalizar la definición de “asociación”, para presentarla después del almuerzo. Pregunte si alguien quiere pasar un aviso. Pregunte al grupo si durante la noche han pensado en lo trabajado ayer.

8:45 ACTIVIDAD PARA ROMPER EL HIELO 20M

Distribuya a cada uno una copia de las preguntas. Explique que una de las razones para realizar una Reflexión de la Asociación es fortalecer la relación. Para ello debemos, en parte, lograr conocernos mejor mutuamente como personas. Los participantes deben circular y conocer la mayor cantidad de personas que puedan a través de las preguntas. Los participantes han de presentarse mutuamente antes de formular las preguntas y después de que el “entrevistado” las responda han de solicitarle que firme el formulario.

PREGUNTA	SÍ	NO
¿Le gusta la comida condimentada y picante?		
¿Ha visitado el país limítrofe?		
¿Sabe nadar?		
¿Puede hablar más de dos idiomas?		
¿Le gustan las películas de terror?		
¿Escribe poesía?		
¿Canta bien?		
¿Tiene hermanos varones?		
¿Le gustan las golosinas?		
¿Creció en una ciudad?		
¿Tiene jardín?		

Aliente al grupo a averiguar algo más sobre la pregunta (por ejemplo, “me gusta la comida condimentada y picante, en especial la comida india, desde que visité ese país”), en vez de contentarse con tan solo un “sí” o un “no”.

Recapitule esta actividad para romper el hielo formulando las siguientes preguntas al grupo. Asegúrese de que presenten a la persona que respondió a las preguntas. Reparta caramelos a medida que se responde a las preguntas (asegúrese de que todos obtengan algo).

- ¿En qué pregunta obtuvo la mayor cantidad de “sí”?
- ¿Cuál fue la historia más divertida que escuchó?
- ¿En qué pregunta obtuvo un solo “sí”?
- ¿En qué pregunta obtuvo la mayor cantidad de “no”?
- ¿Qué aprendió hoy sobre el grupo que no sabía antes?

Concluya mencionando que el grupo cuenta con una increíble diversidad de intereses y experiencias enriquecedoras Y comparte muchas cosas, y añada que la diversidad y los aspectos compartidos forman una base sólida para trabajar juntos.

9:10 PRESENTACIONES SOBRE LAS FUNCIONES Y LAS RESPONSABILIDADES 1H

Tras las presentaciones realizadas por las organizaciones, formule únicamente preguntas aclaratorias después de cada presentación y entable una discusión más completa después de haber escuchado todas las presentaciones.

Recuerde las preguntas al grupo e indique que tienen 10 minutos (o 15 minutos si no son muchos grupos) para realizar la presentación.

- ¿Cuál es nuestra función en esta asociación?
- ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en esta asociación?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas como socio?
- ¿Cómo podemos aprovechar esas fortalezas para ser un mejor socio?
- ¿Qué valoramos de los otros socios presentes en este taller?

10:10 PAUSA 15MIN

10:25 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (CONT.) 30MIN

Si se necesita más tiempo para presentaciones adicionales, este es el momento de realizarlas.

Una vez terminadas todas las presentaciones, pregunte al grupo qué observaron en las presentaciones:

- ¿Cuáles son nuestras fortalezas?
- ¿Hay alguna fortaleza que quisiéramos añadir a nuestra lista de socios?
- ¿Hay conflictos o solapamientos en la manera como entendemos nuestras funciones y responsabilidades? Si hubiere, anótelos para el grupo en una hoja del rotafolio.
- ¿Qué observó en cuanto a cómo podemos ser mejores socios? (Aspectos en común, buenas sugerencias, etc.).

11:00 MANTENIMIENTO Y FORTALECIMIENTO 45MIN

Ayer conversamos sobre nuestra idea de asociación (vincule esto a las palabras utilizadas y al comienzo de definición) y sobre nuestros valores comunes respecto de la Enseñanza Social Católica. Esta mañana analizamos la opinión de cada socio sobre las funciones y las responsabilidades. Un aspecto de formar y mantener una asociación sólida es pasar tiempo asegurándose de que estamos trabajando en un espíritu de subsidiariedad, transparencia, respeto y rendición de cuentas mutua.

Dedicaremos lo que queda de la jornada a pensar cómo podemos mantener las actuales fortalezas de nuestra asociación y abordar los ámbitos que puedan necesitar fortalecimiento o aclaración (mencione el contenido de las hojas de rotafolio extraído de la discusión sobre funciones y responsabilidades).

Divida al conjunto de participantes en grupos y responda a las siguientes preguntas antes del almuerzo. Escriba las respuestas a cada pregunta en hojas de rotafolio separadas para exponerlas en estilo galería (explique de qué se trata). Explique que en el día y medio transcurrido se proporcionaron datos para la discusión, pero los grupos pueden añadir nuevas fortalezas o ámbitos de mejora.

A los efectos de trabajar juntos respetando nuestros valores comunes y sirviendo mejor a las personas pobres de **<ingrese el nombre del país>**:

1. ¿Qué fortalezas de nuestra asociación quisiéramos mantener?
2. ¿Qué necesitamos fortalecer o aclarar?

Conceda 35 minutos para discutir y preparar las hojas de rotafolio y cuélguelas en la sala de capacitación antes del almuerzo.

11:50 DEFINICIÓN DE “ASOCIACIÓN” 10MIN

Solicite a los voluntarios de ayer que lean la definición de “asociación”. Observe si hay reacciones frente a esa definición y pida a un voluntario que la escriba a máquina y la envíe por correo electrónico a todo el grupo.

Antes de cortar la sesión para ir a almorzar, solicite a alguien que haga una oración para el almuerzo.

12:00 ALMUERZO 1H

Si no lo ha hecho aún, durante el almuerzo identifique a cuatro personas, de CRS o del socio, que tengan cualidades en materia de facilitación grupal y que puedan ayudarlo con el ejercicio previsto para la tarde. Póngalos al corriente de sus funciones y responsabilidades.

13:00 MANTENER Y FORTALECER EL ANÁLISIS 45MIN

Dé la bienvenida nuevamente a los participantes. Recuérdeles lo que hicieron antes del almuerzo y solicíteles que se desplacen y analicen las hojas del rotafolio. Explique que durante la tarde utilizaremos estas ideas para determinar cómo podemos mantener y fortalecer nuestra asociación.

Pregunte al conjunto de los participantes:

- ¿Hay algo con lo que no estén de acuerdo o consideren que no debería incluirse en nuestras discusiones de la tarde?

Divida al grupo por organizaciones; analicen las acciones propuestas y decidan entre ustedes qué cuatro acciones consideran más importantes, o próximas etapas, para mejorar la asociación. Más de cuatro serían demasiadas cosas que mejorar. Recuerde al grupo que una vez que convinieron en cuatro puntos y los mejoraron siempre pueden asumir nuevos retos.

Una vez logrado el consenso dentro de los subgrupos, anote en una hoja del rotafolio los cuatro puntos seleccionados.

Analice los cuatro votos de cada subgrupo con el conjunto de participantes. Determine si hubo puntos en común. A partir del trabajo de los subgrupos, logre un consenso a través del diálogo sobre un máximo de **CUATRO** puntos de acción en **TOTAL** que combinen acciones de mantenimiento y mejora.

13:45 MANTENER Y FORTALECER LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES 1H

Explique el concepto de café-

1. Coloque hojas del rotafolio en cuatro lugares diferentes (no muy distantes entre sí) y anote UN punto de acción en cada una. Nómbrelas A, B, C y D.
2. Hay un facilitador para cada punto de acción (hoja). Presente a los facilitadores.
3. Divida el grupo de participantes en cuatro y solicite a cada subgrupo que se ponga de pie al lado de una de las hojas de rotafolio y los facilitadores.

- Explique que en las café-conversaciones todos pueden hacer sus aportes a todos los integrantes de los subgrupos, no solo a un subgrupo como se suele hacer. Los facilitadores registrarán las ideas del primer grupo. Después de unos 10 minutos, cada grupo rotará hacia el siguiente grupo (el facilitador explicará lo que dijo el grupo anterior y el nuevo grupo añade sus ideas). Esta rotación continúa hasta que todos hayan hecho sus aportes a los cuatro grupos.
- He aquí la rotación:

GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C	GRUPO D
1	2	3	4
2	3	4	1
3	4	1	2
4	1	2	3

- Una vez que los cuatro grupos hayan brindado sus aportes a las ideas para el plan de acción, haga una pausa mientras los facilitadores preparan las presentaciones.
- Tras la pausa, los facilitadores presentan el trabajo de los grupos. Circulen en el café durante una hora (13min, 12min, 10min, 8min).

14:45 PAUSA

15MIN

Los facilitadores terminarán las presentaciones durante la pausa.

15:00 PLAN DE ACCIÓN

1H, 30MIN

Los facilitadores presentan las propuestas de los grupos durante las café-conversaciones. Analice la información y vea si alguien tiene preguntas. *Esto no debería durar más de 20 minutos: recuerde que la presentación debería ser muy breve, dado que todos los presentes han dado sus aportes a los cuatro grupos.*

Divida a los participantes en cuatro grupos mixtos. Cada grupo analiza el punto de mejora o mantenimiento que se le asignó, sirviéndose del formato de plan de acción que figura a continuación (entregado como impreso), y escribe un objetivo para ese punto. Después determina las actividades, el calendario y los plazos, las personas o las unidades de trabajo responsables de ejecutar la acción, los recursos (financieros y materiales, internos y externos), los indicadores de seguimiento y los supervisores principales, que se necesitan para llevar a cabo la actividad.

RECUERDE al grupo que los planes deben ser lógicos y viables en cuanto a plazos, recursos y personas que participan. Los indicadores creados deberían medir si la actividad se completó satisfactoriamente o no y todo el plan debería abordar directamente el reto de mantener o fortalecer nuestra asociación.

Objetivo de mantenimiento o mejora:

ACTIVIDAD	CALENDARIO Y PLAZOS	PERSONAS O UNIDADES DE TRABAJO RESPONSABLES DE EJECUTAR LA ACCIÓN	RECURSOS (FINANCIEROS Y MATERIALES, INTERNOS Y EXTERNOS)	INDICADOR(ES) DE SEGUIMIENTO	SUPERVISOR(ES) PRINCIPAL(ES)

Cada grupo debería estar preparado para explicar su acción en una presentación de cinco minutos (5 minutos de reseña, 40 minutos de trabajo en grupo, más las presentaciones 4x5=20 totaliza 1 hora 5 minutos).

Solicite al grupo que en cada presentación preste atención a la lógica, la viabilidad de los plazos, los recursos, las personas y los indicadores. Cada grupo hace su presentación. Pregunte al grupo si tienen preguntas generales y solicite comentarios y sugerencias sobre la viabilidad de cada plan. ¿Otras inquietudes o propuestas? ¿Están satisfechos con los resultados finales? ¿Contamos con un plan factible?

16:30 FINALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES 15MIN

- Solicite a un voluntario que copie a máquina el plan de acción final y lo envíe por correo electrónico a todo el grupo.
- Pida a cada grupo que se comprometa a fijar una fecha en la cual presentarán el plan de acción a su organización y solicitarán comentarios y sugerencias.
- Solicite que fijen una fecha en la que el grupo se reunirá nuevamente y aprobará el plan de acción definitivo.
- Pregunte quién se cerciorará de que estas fechas se cumplan y ANOTE en el rotafolio las fechas y las partes responsables.

16:45 CIERRE 15MIN

Agradecimientos finales de parte de la Iglesia y de CRS; comentarios de los participantes (si hubiere); distribución de las evaluaciones para completar después de la oración de cierre.

Restaurar la asociación: Modelo para el diseño de una capacitación de cuatro días en materia de Reflexión de Asociación

(Ajuste los tiempos de conformidad con el tamaño del grupo. Este modelo está diseñado para un grupo de aproximadamente 40 participantes de CRS y una organización socia: 20 personas de cada organización. Si hay más personas o varios socios, sírvase ajustar el modelo en consecuencia).

META

Fortalecer la relación entre **<ingrese el nombre del socio>** y CRS, a fin de servir mejor a las personas pobres.

NB: Este modelo suele utilizarse en situaciones en las que CRS y el socio están reconstruyendo una relación problemática y necesitan tiempo adicional para interactuar, compartir información y puntos de vista y dedicar tiempo a la planificación de acciones. Para los que no necesitan tiempo adicional hay un modelo más corto, de dos días, al que se puede recurrir.

OBJETIVOS

Al final del taller habremos:

- Determinado maneras eficaces de mejorar nuestra comunicación y favorecer el entendimiento entre nuestras organizaciones;
- Identificado las fortalezas, así como ámbitos que necesitan reforzarse, en la asociación entre **<ingrese el nombre del socio>** y CRS;
- Desarrollado un plan de acción “SMART” y nos habremos comprometido a ejecutarlo.

Preparativos: Lea el modelo de capacitación e identifique en qué momentos hay que preparar los materiales, cuándo es preciso informar a los participantes de sus responsabilidades, como por ejemplo las presentaciones sobre las organizaciones, que se realizarán el primer día. Prepare una agenda definitiva.

Facilitadores Ingresar

Presentadores Ingresar

MATERIALES

Rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, grapadora, tijeras, sujetapapeles, ordenador portátil, proyector, papel, bolígrafos, pósits, cartulina e impresos.

PRIMER DÍA “WHO ARE WE?” PREPARATION

- Instale el ordenador portátil y el proyector;
- Instale los caballetes y los rotafolios, pruebe los marcadores y la cinta adhesiva;
- Coloque mesas de trabajo con sillas en tres lados en dirección al frente de la sala;
- Fotocopie el programa y coloque uno en cada mesa;
- Fotocopie la herramienta de seguimiento correspondiente al primer día;
- Prepare la mesa con las etiquetas con los nombres y las placas de identificación.

8:30 BIENVENIDA Y PRESENTACIONES

1H, 30MIN

<INGRESAR EL NOMBRE DEL SOCIO>: DISCURSO Y REFLEXIÓN DE APERTURA 20 MIN

CRS: DISCURSO DE BIENVENIDA

PRESENTACIONES 45MIN

Explique que pasaremos dos días trabajando juntos y, como indicaron los representantes de <ingrese el nombre del socio> y de CRS, estamos reunidos para analizar nuestra asociación, básicamente nuestra relación. La base de una buena relación o asociación es conocerse mutuamente como personas y como instituciones. Solicite a las personas presentes que se coloquen sus etiquetas con el nombre y pongan delante sus respectivas placas de identificación. Explique el ejercicio:

- Vamos a desplazarnos por la sala y tratar de conocer a la mayor cantidad de personas posible, sin dejar de tener una conversación agradable
- Las preguntas que se harán mutuamente son las siguientes:
 - Nombre, función, emplazamiento y otras informaciones personales.
 - ¿Cuál es su mejor recuerdo personal?
 - ¿Cuál es la mejor experiencia que ha tenido en una asociación organizacional? (sea cual fuere la organización).
- Tome un papel y póngase de pie. Comience con las personas que no conoce mucho. Mantenga buenas conversaciones con la mayor cantidad de personas que pueda en 20 minutos.

Reúna nuevamente a todos los participantes y solicite que compartan algunas de las bellas historias que aprendieron sobre la otra persona. Pídales que presenten a la persona y cuenten su historia.

- Tras algunas historias, realice comentarios breves sobre las cosas que hacen a los buenos recuerdos o a las buenas asociaciones, como por ejemplo la camaradería, los objetivos comunes, el diálogo y los valores compartidos.
- Dado que no hemos conocido a todos los participantes, solicíteles que se desplacen por la sala y se presenten dando su nombre, su función y el lugar de donde provienen.
- Explique que después de la pausa para el té, analizaremos nuestras expectativas para los próximos cuatro días, así como el programa y las normas de trabajo.

10:00 PAUSA PARA EL TÉ

30MIN

NB: Este taller tiene pausas para té más largas con la idea de que reconstruir una relación supone pasar más tiempo juntos. Aliente al personal de <ingrese el nombre del socio> y al de CRS a pasar tiempo juntos durante las pausas más largas.

10:30 PROGRAMA, EXPECTATIVAS Y NORMAS

1H

1. Expectativas 10min

Pregunte al grupo cuáles son sus expectativas con respecto a la Reflexión de la Asociación, anótelas en el rotafolio y marque las repeticiones con el signo . Resuma las expectativas y pregunte si hay otras esperanzas o expectativas.

2. Programa 15min

Analice el tema, las metas y los objetivos de la Reflexión de la Asociación. Revise el programa día a día y sesión por sesión, y haga corresponder las expectativas con los puntos del programa. Explique que el taller apunta a ser sumamente participativo y mencione que cada sección tiene una “pregunta de reflexión”. La pregunta de hoy es “¿Quiénes somos?”. En un debate, determine cómo se pueden abordar las expectativas no colmadas y trate de lograr un consenso.

3. Normas 15min

Dado que trabajaremos en comunidad por una semana tenemos que establecer ciertas normas o criterios para vivir y trabajar en comunidad. El facilitador se compromete a comenzar y concluir la sesión en hora; solicite al grupo que proponga otras normas y anótelas en el rotafolio. Explique que el objetivo de hacer pausas más largas a la hora del té y del almuerzo es pasar tiempo personal juntos y permitir a los participantes que hagan llamadas telefónicas, respondan correos electrónicos o firmen documentos sin tener que retirarse de la sala durante la reflexión. Al final, pida que se pongan de acuerdo respecto de las normas y elimine las que no fueron objeto de consenso. Pregunte al grupo qué harían si no se respetaran las normas (pagar una multa, cantar una canción, etc.).

4. Voluntarios 10min

Haga un llamado a voluntarios para ayudar a gestionar la comunidad, especialmente cronometradores para las reuniones de todo el grupo de participantes. Para cada actividad en subgrupos también se solicitarán cronometradores voluntarios. Asimismo, se necesitan voluntarios para animar al grupo cuando parece cansado. Anote los nombres de los voluntarios en el rotafolio. Solicite un voluntario que escriba las normas para todos en una hoja de rotafolio. Informe al grupo sobre quién es la persona a la que deben dirigirse si tienen preguntas o inquietudes con respecto al hotel o la logística.

11:30 PREPARAR Y TERMINAR LAS PRESENTACIONES SOBRE LAS ORGANIZACIONES

30MIN

Antes de la Reflexión de la Asociación habría que advertir a los participantes que tienen que preparar presentaciones sobre sus organizaciones. Ahora es el momento de que finalicen estas presentaciones para la tarde. Cada presentación debería durar aproximadamente entre 15 y 20 minutos, con un tiempo para preguntas y respuestas.

Cada organización ha de presentar su misión, valores, metas y proyectos e iniciativas. Además, la presentación debería comprender los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son las fortalezas de mi institución?
- ¿A qué limitaciones nos enfrentamos?
- ¿De qué manera estas fortalezas y limitaciones impactan nuestra relación con nuestro socio?

12:00 ALMUERZO

1H, 30MIN

NB: Este taller tiene almuerzos más largos con la idea de que reconstruir una relación supone pasar más tiempo juntos. Aliente al personal de <ingrese el nombre del socio> y al de CRS a pasar tiempo sentados juntos durante el almuerzo. Los almuerzos más largos también le permiten al personal realizar llamadas telefónicas, responder correos electrónicos o firmar documentos sin tener que retirarse de la sala durante la reflexión.

14:00 PRESENTACIÓN DEL SOCIO

45MIN

Dé nuevamente la bienvenida después del almuerzo. Esta mañana hemos aprendido más acerca del otro como personas y en la tarde aprenderemos más sobre nuestras respectivas instituciones. Tenemos dos presentaciones breves sobre <ingrese el nombre del socio> y CRS, a fin de asegurarnos de que a medida que avanzamos compartimos un conocimiento común sobre el otro. Después de cada presentación habrá un espacio para preguntas y respuestas.

En definitiva, los cambios comienzan con las personas. Al escuchar las presentaciones, piense en lo que está aprendiendo con un espíritu de solidaridad y humildad. Cada uno de nosotros, y cada organización, tenemos fortalezas y enfrentamos retos. Conforme avanzamos durante la semana identificaremos los ámbitos de mejora que más queremos abordar. La mejor manera de hacerlo es conociéndonos mutuamente y entendiendo nuestras fortalezas. Por lo que, mientras escucha las presentaciones, busque las maneras de fortalecer y profundizar la relación y recuerde las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas de mi institución?
- ¿A qué limitaciones nos enfrentamos?
- Tras la presentación de <ingrese el nombre del socio>'s (entre 15 y 20 minutos), organice una discusión sobre la presentación con todos los participantes.

14:45 CRS

45MIN

Tras la presentación de CRS (entre 15 y 20 minutos), organice una discusión sobre la presentación con todos los participantes.

15:30 PAUSA PARA EL TÉ

15MIN

15:45 FORTALEZAS Y LIMITACIONES

45MIN

Pida al grupo que reflexione sobre el contenido de las presentaciones, las preguntas y el espíritu de humildad y de apertura que observamos en los presentadores. *Ejemplos* de preguntas para el grupo:

- ¿Qué aprendimos sobre el otro que no sabíamos antes?
- ¿Qué otra información sobre el otro sería útil conocer?
- ¿Cómo las fortalezas de nuestro socio pueden ayudarnos donde nosotros podemos ser débiles y viceversa?
- ¿De qué manera compartiremos lo que hemos aprendido cuando regresemos a nuestra organización?

16:30 RECAPITULACIÓN Y ORACIÓN DE CIERRE

15MIN

- Mañana comenzaremos las conversaciones sobre nuestra asociación, sobre la base del conocimiento más profundo de nuestras instituciones y de nuestras reflexiones

sobre sus fortalezas y limitaciones. Mañana avanzaremos hacia el estudio de nuestra asociación, los valores que nos respaldan y nuestras funciones y responsabilidades dentro de la asociación. Oración de cierre.

- Distribuya el formulario de seguimiento cotidiano y solicite a los participantes que lo completen. Transmita las informaciones necesarias, mencione que mañana la sesión comenzará a las 8:30 y agradezca a todos los participantes.

PRIMER DÍA “¿QUIÉNES SOMOS?” SEGUIMIENTO

Por favor brínden sus comentarios y sugerencias para que podamos mejorar cada día más. Sírvase utilizar el reverso de la hoja para plasmar sus comentarios, conforme sea necesario. Muchas gracias y muy buenas noches.

1. Lo que más valoré en el día de hoy fue:

2. Hoy me habría gustado hacer lo siguiente:

3. Tengo los siguientes comentarios o sugerencias adicionales:

SEGUNDO DÍA “¿POR QUÉ ESTAMOS JUNTOS?” Y “¿CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS?”

Preparación

- Instale el ordenador portátil y el proyector;
- Instale los caballetes y los rotafolios, pruebe los marcadores y la cinta adhesiva;
- Coloque mesas de trabajo con sillas en tres lados en dirección al frente de la sala;
- Coloque marcadores en cada mesa con tres trozos pequeños de cartulina para cada participante;
- Prepare una hoja de rotafolio con el comienzo de la definición de “asociación”.

8:30 BIENVENIDA Y ORACIÓN DE APERTURA 20MIN

Dé la bienvenida a todo el grupo y comience la oración de apertura. Explique el plan de trabajo para el día y las dos preguntas: “¿Por qué estamos juntos?” y “¿Cómo trabajamos juntos?”. Agradezca al grupo por los comentarios y sugerencias de ayer y explique cómo incorporamos lo que aprendimos.

9:00 DEFINICIÓN DE “ASOCIACIÓN” 1H, 15MIN

Cuando reflexionábamos ayer sobre nuestras organizaciones reconocíamos el espíritu de humildad y apertura que demostraban los presentadores. Siempre que hablamos de nuestra relación utilizamos los términos “socio” y “asociación”, por lo que quisiéramos asegurarnos de que, a medida que avanzamos, tenemos un entendimiento común de lo que entendemos por “asociación”.

Solicite al grupo que:

- Se detenga un minuto y piense lo que significa la palabra “asociación”. ¿Cuáles son las palabras clave que definen la “asociación”?
- Tome las cartulinas que se encuentran en el medio de la mesa y, utilizando los marcadores, escriba las palabras que a su juicio definen la “asociación”.
- Tras algunos minutos, solicite a los participantes que tomen las cartulinas, las peguen en la pared y se queden alrededor observando las palabras que surgen.
- Permanezcan de pie y juntos agrupen palabras o temas similares. Identifique palabras singulares o que no parezcan corresponder al contexto.

NB: Si usted está trabajando con un grupo numeroso, tal vez le convendría dividirlo en dos subgrupos de trabajo de modo que todos puedan participar. Ambos subgrupos podrán compartir su trabajo al final y a través de la discusión elaborar una lista común de palabras que definan la “asociación”.

Regresen a sus mesas; mencione que tenemos muchas maneras comunes de entender la palabra “asociación”. A continuación, solicite al grupo que elabore una definición que comience con la frase **“La asociación es...”** (Anote esto en el ROTAFOLIO)

Debatan y logren un consenso general sobre la definición de “asociación”. NO pase mucho tiempo tratando de encontrar la formulación perfecta, sino que limitense a lograr un consenso sobre las definiciones o los elementos más importantes de una asociación.

Pregunte al grupo por qué definir el término “asociación” es importante para nuestra relación.

Haga un llamado a voluntarios, dos de cada organización, que estén dispuestos a tomar la definición preliminar, concluirla y presentarla al conjunto de participantes mañana por la mañana.

10:15 PAUSA PARA EL TÉ 30M

10:45 PRINCIPIOS DE ASOCIACIÓN 1H, 15MIN

Ahora que hemos aprendido más acerca del otro, hemos analizado nuestras percepciones sobre nuestras propias fortalezas y retos y tenemos una definición de “asociación”, nos concentraremos en los principios de asociación y pensaremos en las convicciones que apuntalan nuestro trabajo juntos.

Las instituciones católicas están regidas por valores y principios. Los principios de la Enseñanza Social Católica guían nuestra labor, pero muchas veces desarrollar principios de asociación en común puede generar un entendimiento mutuo de nuestra asociación y esos principios pueden utilizarse como piedra de toque para nuestro trabajo en conjunto.

Pregunte al grupo lo siguiente:

- A los efectos de facilitar el debate, alcancemos un consenso sobre los términos que utilizamos. ¿Qué es un principio?
- ¿Cuáles son las ventajas de contar con principios exclusivos para nuestra relación?
- ¿Cómo podemos utilizar estos principios?

Divida al conjunto de participantes en tres grupos mixtos, cada uno de ellos integrados por personal de **<ingrese el nombre del socio>** y de CRS. Conceda 30 minutos para el trabajo en subgrupos y utilice las siguientes preguntas como guía para la conversación. No prepararemos presentaciones, sino que utilizaremos el estilo “galería de arte” para leer el trabajo de los otros grupos y a partir de ahí compilaremos un documento común para nuestros Principios de asociación. Escriba las respuestas a las preguntas 1 y 3 en el rotafolio.

1. ¿Qué tenemos en común?
2. ¿Qué convicciones y qué valores forman la base de nuestra relación?
3. ¿Qué principios queremos utilizar como guía para nuestra relación y reconocer públicamente como nuestros principios compartidos?

Luego de 30 minutos, cuelgue las hojas de rotafolio alrededor de la sala y pida a los participantes que circulen y lean el contenido (15 minutos). Formule las siguientes preguntas al grupo:

- ¿Cómo fueron estas discusiones? ¿Fue fácil determinar los aspectos comunes y los principios compartidos?
- ¿Hubo una comprensión común de todos los términos que utilizaron?
- ¿Es necesario hacer alguna aclaración sobre algo que haya visto en las hojas de rotafolio?
- ¿Hay algún principio que NO debería figurar en las hojas de rotafolio, sobre el cual no logramos ponernos de acuerdo?

Pregunte al grupo si hay principios comunes a todos los grupos. Márquelos en la hoja de rotafolio con el signo ✓

- ¿Cómo definimos estos términos similares?
- ¿Cuáles son las ventajas de contar con principios exclusivos para nuestra relación?
- ¿Cómo podríamos utilizar estos principios?

Haga un llamado a voluntarios, dos de cada organización, que estén dispuestos a tomar el borrador, finalizarlo y presentarlo al conjunto de participantes mañana por la mañana.

13:30 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES 1H

12:00 ALMUERZO 1H, 30M

13:30 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES 1H

Divida al conjunto de participantes en cuatro grupos: dos integrados por el personal de **<ingrese el nombre del socio>** y dos de CRS. Explique que al principio trabajaremos en grupos específicos de cada organización, divididos a la mitad para mantener grupos pequeños y facilitar la discusión. Más adelante nos uniremos en un solo grupo. Cada grupo tendrá la responsabilidad de nombrar a una persona que tome nota y a un cronometrador. Asigne **45 minutos** para estos primeros subgrupos y pídale que reflexionen sobre las siguientes preguntas y las respondan:

- ¿Cuál es nuestra función en esta asociación?
- ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en esta asociación?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas?
- ¿Qué podemos mejorar?

14:30 PAUSA PARA EL TÉ 30MIN

15:00 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (CONT.) 45MIN

Después de la pausa, reúna a los dos subgrupos organizacionales. Explique que deberían compartir sus respuestas, efectuar cambios, agregados o supresiones y preparar una presentación de 10 minutos para mañana por la mañana. El grupo ha de nombrar a una persona para hacer la presentación por la mañana.

No nos reuniremos todos nuevamente, por lo que convendría preguntar si alguien tiene que pasar algún aviso. Distribuya la herramienta de seguimiento y solicite a los participantes que la depositen en la entrada de la sala. Agradezca a los presentes y recuérdelos que se trata de un té de trabajo, por lo que aquellos que no tomaron té pueden hacerlo ahora.

15:45 RECAPITULACIÓN Y ORACIÓN DE CIERRE 15MIN

Si los grupos necesitan tiempo adicional para trabajar sobre las funciones y las responsabilidades, permítales continuar trabajando. De lo contrario, recuerde a los participantes lo que hicieron durante el día y los planes para mañana.

- Distribuya el formulario de seguimiento cotidiano y solicite a los participantes que lo completen. Transmita las informaciones necesarias, mencione que mañana la sesión comenzará a las 8:30 y agradezca a todos los participantes.

Recuerde a los dos grupos que trabajan en la definición y los principios que tienen que realizar la presentación mañana por la mañana.

SEGUNDO DÍA “¿POR QUÉ ESTAMOS JUNTOS?” Y “¿CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS?” SEGUIMIENTO COTIDIANO

Por favor responda a las siguientes preguntas para que podamos mejorar cada día más. Sírvase utilizar el reverso de la hoja para plasmar sus comentarios, conforme sea necesario. Muchas gracias y muy buenas noches.

1. Hoy he aprendido nuevas informaciones o nuevas habilidades:

1 Podría mejorarse

3 Un poco

5 Bastante

2. Pude compartir mis conocimientos o habilidades con los demás.

1 Podría mejorarse

3 Un poco

5 Bastante

3. Los facilitadores nos están ayudando a aprender y mejorar nuestra asociación.

1 Podría mejorarse

3 Un poco

5 Bastante

4. Los ejercicios han sido útiles.

1 Podría mejorarse

3 Un poco

5 Bastante

5. Tengo los siguientes comentarios o sugerencias

TERCER DÍA “¿CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS?” Y “¿CÓMO PODEMOS MEJORAR NUESTRO TRABAJO JUNTOS?”

8:30 BIENVENIDA, ORACIÓN DE APERTURA Y PRESENTACIONES 45M

Después de la bienvenida, los avisos y la oración, explique el plan para la jornada y las preguntas: “¿Cómo trabajamos juntos?” y “¿Cómo podemos mejorar nuestro trabajo juntos?” Agradezca al grupo por los comentarios y sugerencias del día anterior y explique cómo incorporamos lo que aprendimos.

Solicite a los grupos que trabajaron para finalizar la definición de “asociación” y los principios de asociación que realicen la presentación. Después de cada presentación, solicite comentarios y sugerencias y pida al grupo que alcance un consenso respecto de la definición y los principios, que serán los documentos “oficiales” de trabajo de su asociación. Pregunte al grupo de qué manera utilizarán los documentos y cómo los compartirán con otras personas que no están presentes en la sesión. Documente los acuerdos en una hoja de rotafolio.

9:15 PRESENTACIONES SOBRE LAS FORTALEZAS Y LAS LIMITACIONES 1H

Solicite a cada una de las organizaciones que realice la presentación, pero antes de la primera presentación formule las siguientes preguntas al grupo:

- ¿Qué sucede en una relación cuando nos miramos a nosotros mismos en vez de señalar a nuestro socio? *¿Cómo cambia la dinámica?*
- ¿Cómo nos sentimos cuando vemos que nuestro socio se expone a nuestra mirada escudriñadora?
- ¿Cuál es la respuesta adecuada cuando nuestro socio reconoce honestamente la necesidad de mejorar? Recuerde estos pensamientos cuando nos escuchemos mutuamente.

Después de cada presentación, pregunte al grupo si tiene preguntas de aclaración, comentarios o sugerencias y formule las siguientes preguntas:

- ¿Las presentaciones lo hicieron pensar en otras fortalezas de su organización o de la organización socia?
- ¿Las presentaciones lo hicieron pensar en otros ámbitos de mejora para su organización o la organización socia?
- ¿Es necesario hacer cambios o agregados a las funciones o las responsabilidades de su organización o de la organización socia?

10:15 PAUSA PARA EL TÉ

30MIN

10:45 DETERMINAR LAS MEJORAS

1H, 15MIN

Dé nuevamente la bienvenida a los participantes y pídale que se dividan en tres subgrupos, integrados por personal de **<ingrese el nombre del socio>** y de CRS. En grupos, completen el formulario del plan de acción. Se trata del primer paso para desarrollar el plan de acción: determinar los ámbitos de mejora que son de suma importancia para nuestra asociación.

Solicite a cada grupo que nombre a un presentador y un cronometrador.

- Clasifique las mejoras o los cambios de su lista por orden de importancia para su grupo. ¿Qué es lo primero que tenemos que hacer, **<ingrese el nombre del socio>** y CRS, para mejorar nuestra relación?
- Explique su clasificación. ¿Por qué son estos los cambios o las mejoras más importantes que hay que efectuar?

- Describa cuál es el resultado en nuestra asociación de realizar estos cambios o mejoras.
- Prepare una presentación de 10 minutos para después del almuerzo.

Indique que en los subgrupos pueden añadirse puntos adicionales que sean responsabilidades compartidas.

12:00 ALMUERZO

1H, 30MIN

13:30 PRIORIDADES

1H, 30MIN

Dé la bienvenida a todos nuevamente. Si los grupos necesitan tiempo adicional, proceda a dividirlos y continúe trabajando. De lo contrario, solicite a cada grupo que presente sus prioridades. Recuerde a los participantes que este es un paso clave en el desarrollo de nuestro plan de acción para el próximo año. Durante la presentación, busque intereses comunes con relación a los cambios o las mejoras y sugerencias interesantes. Piense de antemano en qué podríamos escoger para trabajar el próximo año.

- Grupo uno 15min con preguntas y respuestas
- Grupo dos 15min con preguntas y respuestas
- Grupo tres 15min con preguntas y respuestas

Luego de las presentaciones, solicite aclaraciones al grupo y sus reacciones respecto de la justificación de las prioridades y los resultados previstos.

15:00 PAUSA PARA EL TÉ

30MIN

15:30 PRIORIDADES (CONT.)

1H

Dé la bienvenida a todos nuevamente. Pida a todos los participantes que consulten sus anotaciones y las hojas de rotafolio que contienen la presentación. Formule las siguientes preguntas:

- ¿Qué mejoras o cambios se consideraron más importantes?
- ¿Hay tendencias en cuanto a lo que se consideró más importante?
- ¿Hay puntos de vista opuestos sobre lo que es importante (clasificaciones muy diferentes)?
- ¿Hubo alguna sugerencia nueva en lo que respecta a las mejoras o los cambios que usted considere particularmente interesante?

En una hoja del rotafolio comience el proceso de compilar una lista de **posibles** mejoras. Recuerde al grupo que esa lista se reducirá. Esto es solo un primer intento de detectar posibles mejoras. En cada punto compruebe si hay consenso, tanto en lo que respecta al punto en sí como a su posición en la lista. Una vez que se hayan debatido todos los puntos y se haya llegado a un acuerdo o se hayan descartado, solicite a los grupos que tomen cinco minutos en su mesa para analizar la lista definitiva y observe si tienen preguntas o inquietudes. Recorra cada mesa para ver si hay comentarios o sugerencias adicionales, debata e introduzca cambios cuando el grupo esté de acuerdo.

Si se necesita tiempo adicional, prolongue la sesión hasta las 16:45.

16:30 RECAPITULACIÓN Y ORACIÓN DE CIERRE

15MIN

Mañana terminaremos nuestro pan de acción y determinaremos su proceso y financiamiento.

- Distribuya el formulario de seguimiento cotidiano y solicite a los participantes que lo completen. Transmita las informaciones necesarias, mencione que mañana la sesión comenzará a las 8:30 y agradezca a todos los participantes.

TERCER DÍA “¿CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS?” Y “¿CÓMO PODEMOS MEJORAR NUESTRO TRABAJO JUNTOS?” SEGUIMIENTO COTIDIANO

Sírvase utilizar el reverso de la hoja para plasmar sus comentarios, conforme sea necesario. Muchas gracias y muy buenas noches.

- 1. A continuación detallo las razones por las cuales considero que las actividades de esta semana nos conducirán a una asociación más sólida:**
- 2. Nuestra asociación sería más sólida si durante la Reflexión de la Asociación pudiéramos abordar los siguientes temas:**
- 3. Comentarios adicionales sobre el proceso, la facilitación, las presentaciones, la logística, el alojamiento u otros temas importantes:**

CUARTO DÍA “¿CÓMO PODEMOS MEJORAR NUESTRO TRABAJO JUNTOS?” Y “¿ADÓNDE VAMOS Y CÓMO PODEMOS LLEGAR AHÍ?”

Preparación

- Instale el ordenador portátil y el proyector;
- Instale los caballetes y los rotafolios; prepare los marcadores y la cinta adhesiva;
- Coloque sobre la mesa un sobre para cada participante;
- *Al final del día, con los líderes de <ingrese el número> (en función del número de mejoras) a la menos importante, para mejorar la asociación.*

8:30 BIENVENIDA Y ORACIÓN DE APERTURA 15MIN

Después de la bienvenida, los avisos y la oración, explique el plan para la jornada y las preguntas: “¿Cómo podemos mejorar nuestro trabajo juntos?” Y “¿Adónde vamos y cómo podemos llegar ahí?”. Agradezca al grupo por los comentarios y sugerencias de ayer y explique cómo incorporamos lo que aprendimos.

Hoy terminaremos el plan de acción. Para ello, determinaremos un proceso, propondremos a las personas responsables del plan, estableceremos el calendario, el seguimiento y la evaluación y el financiamiento. Asumiremos compromisos concretos con respecto a las fechas y la participación aquí, como una especie de pacto para lograr nuestro trabajo.

Ningún plan puede dar buenos resultados si no cuenta con un plan claro, recursos, seguimiento y personas. Por lo tanto, hoy procuraremos desarrollar un plan provisorio “SMART”, que completaremos después de este taller. Pero aquí estableceremos los elementos básicos para que los grupos de trabajo profundicen en ellos y presenten el plan al Equipo de Trabajo para su aprobación.

8:45 LISTA DEFINITIVA DE POSIBLES MEJORAS 30MIN

Ayer presentamos las ideas de tres subgrupos sobre las mejoras prioritarias que necesita nuestra asociación. Observe la lista de prioridades elaborada ayer de tarde y vuelva a verificar los siguientes aspectos con el grupo:

- ¿Hay mejoras que presenten conflictos?
- ¿Hay alguna sugerencia que parezca estar por fuera de nuestra capacidad de cambio?
- ¿Todos están de acuerdo en que se trata de una lista de posibles maneras de mejorar nuestra asociación?

A partir de la discusión, compile una lista definitiva de posibles acciones y anote una en cada hoja de rotafolio. Llame a voluntarios para ayudar a colgar las hojas de rotafolio alrededor de la sala. Solicite a cada persona que tome un marcador y clasifique las posibles mejoras, desde su punto de vista, adjudicando el número 1 a la más importante y el número <ingrese el número> (en función del número de mejoras) a la menos importante, para mejorar la asociación.

Con el conjunto de participantes analice las opiniones del grupo con respecto al orden de importancia. Determine si hay un consenso en cuanto a la clasificación. Si hay discrepancias importantes, discuta las razones de esta divergencia con el grupo e intente lograr un consenso.

Recuerde al grupo el significado de “SMART” (*Specific-Measurable-Achievable-Realistic-Time bound*). Pregunte al grupo si las mejoras propuestas pueden considerarse a la luz del plan “SMART”. ¿Hay alguna de las acciones mejor clasificadas que no pueda considerarse “SMART”? (Mencione que no se está considerando qué tan buena sea la formulación de las mejoras sino más bien si la mejora propuesta es viable o no). Si las mejoras propuestas son “SMART”, o pueden desarrollarse para que lo sean, logre un consenso respecto de la lista definitiva de propuestas.

Analice la lista por última vez y asegúrese de que todos los participantes están de acuerdo.

9:15 OPCIONES DE ACCIÓN

45MIN

Tome las TRES hojas de rotafolio que encabezan la clasificación y compruebe que todos los participantes están de acuerdo con que esas son las acciones prioritarias. Indique al grupo que es muy difícil entablar tres mejoras, aún más difícil cuando tienen tanto trabajo importante en curso. Recuerde a los participantes que la información producida en la Reflexión de la Asociación figurará en el informe correspondiente y una vez que hayan terminado las tres mejoras pueden consultar nuevamente el informe y continuar con la cuarta y quinta mejora, y así sucesivamente.

Asegúrese de que todos los participantes comprenden y aprueban las tres primeras mejoras. Explique que no debemos perder de vista las mejoras que queremos realizar, a fin de garantizar que no se pierda el rastro el próximo año.

Presente el plan propuesto para la ejecución del plan de acción (véase el documento sobre el proceso de plan de acción al final de este documento; introduzca las fechas antes de distribuirlo). Solicite comentarios y sugerencias sobre el plan; efectúe modificaciones cuando el grupo esté de acuerdo. Una vez alcanzado el consenso respecto del proceso propuesto, pregunte qué personas de **<ingrese el nombre del socio>** y de CRS integrarán el Equipo de Trabajo. Una vez logrado el consenso, escriba los nombres en el rotafolio.

Explique que la composición de los grupos de trabajo podrá decidirse más adelante, una vez que se haya profundizado en los puntos de acción acordados, de modo que los grupos de trabajo tengan un mandato claro. Conocer más acerca de la acción propuesta ayudará a decidir qué personas deberían trabajar en la actividad, incluidas personas que no se encuentran presentes en esta sala.

Agradezca a todos los participantes una vez que se haya logrado un acuerdo respecto del proceso y la composición del Equipo de Trabajo.

10:00 PAUSA PARA EL TÉ

30MIN

10:30 PLAN DE ACCIÓN

1H, 30MIN

El siguiente paso es profundizar las mejoras propuestas. Mencione las distintas acciones de mejora publicadas y solicite a los participantes que se coloquen al lado de la acción con la cual quisieran trabajar. Cerciórese de que cada grupo esté integrado por personal de **<ingrese el nombre del socio>** y de CRS mezclados.

Una vez que se hayan conformado los grupos, solicite que completen el formulario del plan de acción (véase el formulario al final de este documento). El formulario les solicita que:

- Mencionen claramente la mejora prevista;
- Estimen el tiempo que podría necesitarse para trabajar en esta mejora;
- Estimen los recursos: humanos, financieros y materiales que podrían necesitarse para trabajar en esta mejora.

- Propongan procesos o indicadores de seguimiento y evaluación;
- Determinen quiénes podrían ser los patrocinadores y los supervisores principales.

Solicite a los participantes que trabajen en subgrupos hasta el almuerzo y 30 minutos después. Pídeles que escriban a máquina su plan en el formulario y que lo envíen por correo electrónico al facilitador o se lo entreguen en una memoria USB para que pueda compilarlos y compartirlos con todos los participantes una vez finalizada la actividad.

12:00 ALMUERZO

1H, 30MIN

13:30 PLAN DE ACCIÓN (CONT.)

1H

En primer lugar compruebe si los grupos necesitan tiempo de trabajo adicional. De ser así, concédales ese tiempo. Una vez que hayan culminado la actividad, imprima y distribuya los planes de acción preliminares y solicite al grupo que los analice. Para cada plan, solicite al grupo que trabajó en él que pase adelante en la sala para responder a las preguntas y a los comentarios y sugerencias que se planteen.

Pregunte si hay alguna propuesta de cambios, aclaraciones o agregados para el plan preliminar propuesto.

Formule las siguientes preguntas:

- ¿Están las distintas propuestas en vías de ser “SMART” (Específicas –Medibles-Realizables-Realistas-En un tiempo limitado)?
- ¿Está el plan en general en vías de ser “SMART” (Específico –Medible-Realizable-Realista-En un tiempo limitado)?
- Antes de que solicitemos a nuestros directores que aprueben este plan, ¿estamos de acuerdo en que, como personas, dedicaremos nuestra alma, nuestra energía e inteligencia a llevar a cabo este plan?

Una vez alcanzado un amplio consenso respecto de los planes, pregunte a los líderes de **<ingrese el nombre del socio>** y de CRS cuáles son sus reacciones con relación al plan y solicíteles su apoyo y unanimidad.

14:30 GRUPOS DE ACCIÓN

30MIN

Solicite al grupo que analice el proceso de planificación de acciones y nombre a personas que puedan llevar este proceso a la próxima etapa. Recuerde a los participantes que esas personas no tienen por qué se los miembros definitivos de cada grupo de acción, sino que se ocuparán de garantizar que los grupos cuenten con personal y se perciban los recursos, entre otros aspectos.

Pida al grupo que determine qué otros aspectos es necesario abordar antes de terminar la sesión a fin de garantizar que el plan de mejora se llevará a cabo.

Solicite que cada persona tome un trozo de papel y un sobre y se escriba una carta a sí misma. Pídeles que indiquen dónde desearían que la asociación se encuentre en seis meses y de qué manera contribuirán personalmente a esta mejora. Coloquen la carta en el sobre, ciérrenlo y escriban sus nombres en el anverso. Luego, forme parejas integradas por un miembro de **<ingrese el nombre del socio>** y uno de CRS e intercambien los sobres. Solicite a cada pareja que anote cuándo y cómo se intercambiarán nuevamente los sobres y discutirán sobre el avance en siete meses. ¿Se encontrarán personalmente? ¿Por correo electrónico? ¿Una llamada? Pídeles que lo anoten en su calendario.

15:00 CIERRE**30MIN**

Palabras de agradecimiento y discurso de cierre por parte del facilitador. Palabras de agradecimiento de CRS y de <ingrese el nombre del socio> y reflexión de cierre.

Distribuya la evaluación final y solicite a todos los participantes que la completen. Pida que por favor no se retiren porque hay algunos comentarios de cierre.

15:30 ¡FIESTA DEL TÉ!**1H**

Ofrezca la última pausa para el té como si fuera una fiesta. Piense en poner algo de música, un pastel u otros alimentos especiales.

ETAPAS PROPUESTAS PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

<p>Equipo de Trabajo: El Equipo de Trabajo recibe el apoyo y la supervisión de los jefes de <ingrese el nombre del socio> y de CRS, y está integrado por representantes de <ingrese el nombre del socio> y de CRS encargados de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y aprobar los planes pormenorizados de ejecución presentados por los grupos de trabajo; 2. Hacer un seguimiento de la ejecución del plan de acción; 3. Administrar financieramente los recursos del plan de acción; 4. Evaluar los resultados finales del plan de acción; 5. Comunicar el avance y los resultados finales del plan de acción; 6. Planificar la próxima Reflexión de la Asociación. 	<p>Grupo de trabajo, Primera acción Los representantes de <Ingrese el nombre del socio> y CRS (los nuevos y los que participaron en la Reflexión de la Asociación) están encargados de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de ejecución y financiero pormenorizado para un punto de acción específico; 2. Ejecutar el plan, una vez aprobado; 3. Hacer un seguimiento de la ejecución; 4. Prestar asistencia en la evaluación de los resultados finales.
<p>Grupo de trabajo, Segunda acción Los representantes de <Ingrese el nombre del socio> y CRS (los nuevos y los que participaron en la Reflexión de la Asociación) están encargados de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de ejecución y financiero pormenorizado para un punto de acción específico; 2. Ejecutar el plan, una vez aprobado; 3. Hacer un seguimiento de la ejecución; 4. Prestar asistencia en la evaluación de los resultados finales. 	<p>Grupo de trabajo, Tercera acción Los representantes de <Ingrese el nombre del socio> y CRS (los nuevos y los que participaron en la Reflexión de la Asociación) están encargados de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Elaborar un plan de ejecución y financiero pormenorizado para un punto de acción específico; 6. Ejecutar el plan, una vez aprobado; 7. Hacer un seguimiento de la ejecución; 8. Prestar asistencia en la evaluación de los resultados finales.

ETAPAS PROPUESTAS PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

1. Nominación y aprobación del Equipo de Trabajo en el día de hoy, último día de la Reflexión de la Asociación.
2. Para el <ingrese la fecha>, <ingrese el nombre del socio> y CRS habrán revisado, aprobado y distribuido el informe de Reflexión de la Asociación a todos los participantes y otras partes interesadas.
3. Para el <ingrese la fecha>, <ingrese el nombre del socio> y CRS propondrán al Equipo de Trabajo representantes para integrar cada grupo de trabajo.
4. El Equipo de Trabajo analizará y aprobará los miembros del grupo de trabajo para el <ingresar la fecha>.
5. Para el <ingrese la fecha>, los miembros del grupo de trabajo presentarán al Equipo de Trabajo un plan de trabajo pormenorizado para su correspondiente punto de acción. Este plan esbozará el problema, propondrá una o varias soluciones, un cronograma, una lista de tareas, las personas responsables para cada tarea, una solicitud de recursos (humanos, financieros y materiales) y un plan de seguimiento y evaluación.
6. Cada dos meses, los grupos de trabajo informarán al Equipo de Trabajo sobre el avance.

7. Para <ingrese la fecha>, el Equipo de Trabajo se reunirá a fin de realizar una revisión semestral del avance, determinar si es necesario efectuar cambios y comunicar el avance a los participantes de la Reflexión de la Asociación y otras partes interesadas.
8. Para el <ingrese la fecha>, los grupos de trabajo presentarán al Equipo de Trabajo sus informes finales a modo de preparativo para la próxima Reflexión de la Asociación.
9. El Equipo de Trabajo comenzará la planificación para la siguiente Reflexión de la Asociación.
10. Los participantes de la próxima Reflexión de la Asociación estudiarán y actualizarán los planes de acción conforme sea necesario, añadiendo nuevos puntos de acción y eliminando los que ya están completados o no se necesitan.

PLAN DE ACCIÓN

Mejora propuesta:

ETAPA DE MEJORA/ ACTIVIDAD	CALENDARIO Y PLAZOS	PERSONAS O UNIDADES DE TRABAJO RESPONSABLES DE EJECUTAR LA ACCIÓN	RECURSOS (FINANCIEROS Y MATERIALES, EXTERNOS E INTERNOS)	INDICADOR(ES) DE SEGUIMIENTO	SUPERVISOR(ES) PRINCIPAL(ES)



Para aprender más sobre nuestro trabajo en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades visite el sitio virtual del Instituto de CRS para el Fortalecimiento de Capacidades, www.ics.crs.org o contáctenos en ics@crs.org
Sede mundial de CRS, 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA
©2015 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. | Septiembre de 2015 www.crs.org