



## PRESENTACIÓN

Este manual incluye todos los contenidos del curso: MF1870\_3 COORDINACIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL EQUIPO DE MONITORES DE TIEMPO LIBRE

Este módulo es uno de los cuatro que hay que estudiar para lograr el Certificado de Profesionalidad denominado:

“Dirección y coordinación de actividades de tiempo libre educativo infantil y juvenil”

**Código:** SSCB0211

**Familia Profesional:** Servicios Socioculturales y a la Comunidad

**Área Profesional:** Actividades culturales y recreativas

**Nivel de cualificación profesional:** 3

### Competencia general de este certificado de profesionalidad

Planificar, organizar, gestionar, dinamizar y evaluar proyectos de tiempo libre educativo, dirigidos a la infancia y la juventud en todos sus aspectos, representando interna y externamente a los mismos, asumiendo la creación, control y dinamización del equipo de personal monitor.

### Con este certificado el alumno se prepara para un entorno profesional en el que:

Desarrolla su actividad profesional en el ámbito público y privado, en las áreas de organización, animación y dinamización de las actividades de tiempo libre educativo infantil y juvenil.

Podrán desarrollar su competencia en cualquier organización que contemple la realización de programas de dinamización de tiempo libre educativo infantil y juvenil en el marco de un proyecto educativo.

**Los sectores productivos** en los que podrá trabajar se ubican en las actividades de tiempo libre educativo infantil y juvenil, desarrollándose en diferentes centros o equipamientos, tales como: centros cívicos, centros infantiles, centros culturales, clubes, centros de tiempo libre y asociacio-



nes/agrupaciones de tiempo libre educativo, casas de juventud, colonias urbanas, ludotecas, albergues, terrenos de acampada y campamentos, casas de colonias, granjas-escuela, aulas y escuelas de naturaleza, espacios de tiempo libre educativo en entornos comerciales, centros escolares, transportes infantiles y juveniles, asociaciones, campos de trabajo, intercambios juveniles, entre otros.

**Podrá optar a los siguientes puestos de trabajo:**

- Coordinador/a de tiempo libre educativo infantil y juvenil.
- Director/a de tiempo libre educativo infantil y juvenil.
- Responsable de proyectos de tiempo libre educativo infantil y juvenil.
- Coordinador/a de campamentos, de albergues de juventud, de casas de colonias, de granjas-escuelas, de aulas de casas de juventud y escuelas de naturaleza.
- Director/a de campamentos, de albergues de juventud, de casas de colonias, de granjas-escuelas, de aulas de casas de juventud y escuelas de naturaleza.
- Coordinador/a de actividades para-curriculares en el marco escolar.
- Director/a de actividades para-curriculares en el marco escolar.

**Objetivos del curso Coordinación y dinamización del equipo de monitores de tiempo libre:**

- Aplicar técnicas básicas de comunicación institucional y personal, orientadas a los agentes educativos, para transmitir información en el desarrollo de actividades de tiempo libre.
- Analizar los aspectos que caracterizan la situación de un equipo de personal monitor de tiempo libre como grupo.
- Señalar las características de un equipo de personal monitor atendiendo al marco teórico de la dinámica de grupos.
- Enumerar procedimientos de comunicación e intercambio de información entre las personas de un equipo, que favorezcan el establecimiento de un clima o atmósfera grupal.
- Establecer normas grupales, tanto las implícitas como las explícitas.



citas, para favorecer el desarrollo y vida de un grupo y prevenir conflictos.

- Señalar técnicas de mediación a utilizar en situaciones de conflicto.
- Aplicar técnicas de selección, acogida y acompañamiento de las nuevas personas que se van a incorporar en el equipo de personal monitor, para permitir la creación de equipos de trabajo funcionales.
- Utilizar técnicas de dirección de equipos humanos en el desarrollo de proyectos de tiempo libre educativo infantil y juvenil.
- Analizar técnicas de información, formación y orientación de equipos humanos para el desarrollo de proyectos.
- Reconocer técnicas de motivación aplicables a equipos de personal monitor.
- Valorar la adecuación de los espacios y tiempos programados para el desarrollo de actividades.
- Describir los tipos de reuniones según la finalidad de las mismas, señalando sus elementos y características.
- Describir los modelos y técnicas de mediación en la gestión de conflictos.







## INDICE

### **1. Aplicación de técnicas de dinamización al equipo de monitores....15**

1.1. Caracterización del equipo de monitores de tiempo libre como grupo...15

1.2. Análisis de las características de un equipo monitores atendiendo al marco teórico de la dinámica de grupos y su nivel de desarrollo.....18

1.3. Análisis de aptitudes, capacidades, destrezas y actitudes de los integrantes de un equipo de monitores.....23

1.4. Dinámicas de cohesión grupal entre las personas de un equipo de monitores, adecuadas a la realidad y al nivel de evolución del grupo.....31

1.5. Aplicación de la mejora continua en la gestión y organización de equipos.....36

### **2. Desarrollo de técnicas para gestionar la información y comunicación en el equipo de monitores y agentes involucrado.....39**

2.1. Técnicas de comunicación.....39

2.1.1. Sistematización de técnicas básicas de comunicación institucional y personal

2.1.2. Identificación de técnicas de comunicación vertical dentro de las organizaciones de tiempo libre

2.1.3. Identificación de técnicas de comunicación horizontal entre los agentes educativos



2.2. Técnicas de gestión de la información.....64

2.2.1. Caracterización de espacios y tiempos para el intercambio de información y desarrollo de la comunicación entre el equipo de monitores

2.2.2. Procedimiento para el desarrollo de reuniones en los equipos de trabajo: elementos y características según su finalidad

2.2.3. Análisis y optimización de los procesos de transmisión de información

**3. Aplicación de técnicas de coordinación al equipo de monitores...73**

3.1. Proceso de desarrollo del equipo de trabajo.....73

3.1.1. Dinámica y funcionamiento del equipo de monitores: medios, espacios y tiempos para la comunicación

3.1.2. Seguimiento y supervisión del funcionamiento del equipo de monitores

3.1.3. Procedimiento para el reparto de tareas y funciones en un equipo de monitores. Aplicación de técnicas de información, formación y orientación para el desarrollo de proyectos

3.1.4. Modelos, técnicas y protocolos de mediación en la gestión de conflictos



3.2. Organización del trabajo en el equipo de monitores.....102

3.2.1. Procedimiento para la selección, acogida y coordinación de las actividades de integración de las nuevas incorporaciones en el equipo de monitores

3.2.2. Desarrollo de normas grupales

3.2.3. Elaboración de una ficha de seguimiento del funcionamiento del grupo

3.2.4. Procedimiento para la gestión y evaluación del grado de participación del equipo monitor (detección de incidencias, propuesta de mejoras, etc)

3.2.5. Proceso de valoración de los espacios y tiempos programados para el desarrollo de actividades

**4. Desarrollo de habilidades técnicas.....119**

4.1. Aplicación de técnicas de dirección de equipos humanos en el desarrollo de proyectos de tiempo libre educativo infantil y juvenil...119

4.2. Aplicación de técnicas de motivación y apoyo en el desarrollo de las funciones del equipo de responsables.....122

4.3. Aplicación de técnicas de acompañamiento y asesoramiento....129

4.4. Habilidades sociales y personales.....131





# 1. Aplicación de técnicas de dinamización al equipo de monitores

## 1.1. Caracterización del equipo de monitores de tiempo libre como grupo

El papel del coordinador en el equipo de monitores:

El coordinador es el responsable del grupo de monitores, que a su vez son responsables de los grupos de destinatarios de las actividades educativas en el tiempo libre.

Tanto coordinador como monitores tienen por función educar y encauzar las relaciones que se establecen entre los miembros del grupo. Son dinamizadores: aportan sus conocimientos, aplican los métodos que ayudan al desarrollo del grupo.

Ante todo el coordinador tiene que conocer la realidad de su equipo de monitores: Edades, entorno psicosocial, necesidades, influencias externas, problemas, expectativas, demandas, motivaciones, objetivos que tratan de conseguir, ventajas sociales o psicológicas que obtienen con su trabajo, si se sienten apoyados, si creen en lo que hacen.

Conociendo estos y otros factores, el coordinador promueve el conocimiento entre los miembros del equipo. Las dinámicas de grupos ofrecen distintas técnicas para favorecer esta labor; sólo hay que saber seleccionarlas y aplicarlas en función de las características del grupo. Pero, no nos engañemos, las técnicas no son suficientes, la personalidad del coordinador tiene gran importancia de cara a que se establezcan relaciones abiertas y sin prejuicios.



El coordinador ha de tener en cuenta los distintos aspectos del trabajo de los/las monitores/as, que son:

En relación a los participantes en los programas, funciones:

- Conocer a los participantes en los programas
- Informar de las actividades y programas, darse a conocer
- Educar
- Formar, enseñar
- Incentivar
- Divertir
- Colaborar con los participantes
- Programar

En relación al entorno social, funciones:

- Analizar la realidad social
- Estudio del entorno, de sus posibilidades
- Estudio de la sociedad
- Conocer los intereses
- Conocer los incentivos
- Ofrecer todo tipo de técnicas informativas
- Fomento de la participación

En relación a la administración y otras asociaciones:

- Contactar con la administración
- Ofrecer programas útiles
- "Vender" los programas
- Presentarse



- Solicitar subvenciones y apoyo.

En cuanto a las instalaciones y recursos:

- Conocer instalaciones de tiempo libre y su distribución y organización
- Conocer los recursos varios: centro de salud, Protección Civil, Cruz Roja...
- Conocer medios de transporte: horarios, precios, rutas...
- Conocer tiendas y proveedores de venta: alimentación, taller, deporte...
- Buscar patrocinadores
- Contabilidad

En cuanto a la programación y técnicas:

- Secuenciación
- Teorías y métodos aplicables al grupo
- Comparar material y recursos
- Dinamizar al grupo
- Llegar a acuerdos con profesionales
- Dinamizar
- Coordinar

Otro de los ámbitos que el coordinador tendrá en cuenta, será la relación con el equipo de monitores.

El monitor nunca trabaja solo, siempre es parte de un equipo. Es imprescindible saber trabajar en equipo y asumir las funciones propias. No se puede prescindir de trabajar en equipo, pues éste es más que la suma de sus miembros. Abarca más que todos los monitores por separado.





El monitor es responsable de sus funciones y de todo lo que su cargo conlleva, no se puede olvidar que lo que se hace con desgana o no se hace lo ha de hacer otro monitor.

En relación al equipo de monitores, cada monitor tiene unas funciones:

- a. Puesta en común de las ideas y del trabajo
- b. Coordinación
- c. Alcanzar acuerdos
- d. Organización
- e. Enseñarnos mutuamente y aprender
- f. Trabajar en equipo
- g. Perseguir objetivos comunes
- h. Conseguir información e informar

## **1.2. Análisis de las características de un equipo de monitores atendiendo al marco teórico de la dinámica de grupos y a su nivel de desarrollo**

La mayoría de los grupos de monitores actuales están integrados por personas con edades comprendidas entre los 18 y los 65 años, por lo que los rasgos psico-evolutivos de los monitores desde el punto de vista individual, son muy heterogéneos. Los equipos suelen estar formados por personas con diversos grados de madurez y experiencia personal y profesional.

Respecto a su nivel formativo encontramos profesionales que provienen de diversos itinerarios formativos, ya que a lo largo de estos últimos 25 años, han surgido nuevos grados universitarios y ramas dentro de la formación profesional relacionadas con esta área (Ciclo Superior de Animación Sociocultural, Educador Social, Ciclo Superior en Integración Social...) e incluso se han puesto en marcha los Certificados de Profesionalidad de esta rama, para formar a los monitores adecuadamente y darles una titulación de validez para toda la Unión Europea.



El equipo puede estar formado por personas que lleven tiempo trabajando y ya se conozcan, que hayan realizado desde el análisis de la realidad, la programación, la puesta en marcha del proyecto y las evaluaciones correspondientes juntos, o por personas que son contratadas para ejecutar el proyecto y que una vez finalizado, terminan su contrato y no se vuelven a ver.

Todos los equipos son diferentes. La experiencia demuestra que el hecho de que un equipo lleve tiempo trabajando juntos no significa que realicen mejor el proyecto o genere un clima más adecuado. Hay grupos que sólo trabajan durante el verano o en una colonia de Navidad y que prácticamente no se conocen y sin embargo el proyecto se realiza con éxito. El grupo es dinámico, un cuerpo en funcionamiento y hay muchos ingredientes que le ayudan a funcionar o le paralizan.

Lo normal, es que si el grupo está integrado por personas que asumen sus responsabilidades, están formadas para el trabajo que deben realizar y tienen una madurez y desarrollo personal conforme a su edad, el equipo funcione. Pero también es clave, para lograr esta cohesión grupal, la coordinación y dirección de este equipo, el tipo de liderazgo de la persona que dirige el grupo, sus capacidades, habilidades, formación y sobre todo la experiencia con equipos de trabajo.

#### **Los factores clave en un equipo de trabajo son:**

- Los miembros: Cada persona tiene su perfil personal y profesional. Lo ideal es que sean complementarios.
- El proyecto: El proyecto debe ser conocido por todos los miembros del equipo.
- El clima de trabajo: La cooperación, comunicación y confianza serán las claves esenciales que darán productividad al trabajo del equipo.
- El liderazgo: El equipo necesita un líder que coordine, oriente, ayude a la cohesión del grupo.



### **Estructura tipo de un equipo de trabajo:**

Para conocer la estructura del equipo hay que fijarse en:

- La posición: Situación que ocupan los miembros del equipo dentro del conjunto.
- El status: Valoración de cada persona dentro del equipo por parte de los distintos miembros.
- Las normas del grupo: redactadas por el equipo, por el coordinador o por ambos.
- Los roles: Lo que se espera de cada uno de los componentes. Es interesante tener en cuenta que a veces no coinciden el rol percibido (el que el propio individuo cree que debe realizar) el esperado (el que se deduce de la posición que ocupa la persona) y el ejercido (el que desempeña realmente).

El coordinador del equipo debe aprovechar los roles que desempeñan los distintos miembros de su equipo y repartir las tareas según estos.

Para el estudio de este punto hemos elegido la teoría de equipo de "Roles de Equipo de Belbin", dentro del marco teórico de la dinámica de grupos. Este teórico, por medio de diversos estudios, desarrolló unos roles sobre los que asentar a cualquier equipo de trabajo. Él determinó que en función de las características personales, cada individuo debe estar sujeto a uno o varios roles dentro del equipo. Estableció 9 diferentes roles que debían darse en todo equipo de trabajo, para que este funcione de forma eficaz y en el que cada individuo se sentirá realizado profesionalmente.

El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir:

- A una persona: beneficiarse del conocimiento personal y adaptarse a las exigencias del entorno
- A un equipo: conocer a los miembros que lo componen y en consecuencia conseguir la máxima efectividad y eficiencia de éste.



Podemos clasificar los roles en tres categorías distintas:

- Roles de Acción - Impulsor (IS), Implementador (ID), Finalizador (FI)
- Roles Sociales - Coordinador (CO), Investigador de Recursos (IR), Cohesionador (CH)
- Roles Mentales - Cerebro (CE), Monitor Evaluador (ME), Especialista (ES)

### **Qué obtenemos al identificar los roles de equipo de las personas:**

Es difícil trabajar eficazmente con personas sin contar con unas expectativas razonables sobre cómo van a desempeñar su trabajo. Conocer la distribución de estos roles de equipo es crucial para comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo.

A continuación veremos la relación entre estos roles y el equipo de monitores:

**El coordinador:** organiza, motiva y controla las actividades del equipo. Es buen comunicador, sabe escuchar y sabe expresarse con facilidad.

**El investigador de recursos:** explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles. Mantiene al equipo en contacto con la realidad de su entorno organizativo.

**El cohesionador:** fomenta la unidad y la cohesión entre los miembros del equipo. Se preocupa por todos los miembros del equipo y sus situaciones.

**El finalizador:** realiza un seguimiento de las tareas del equipo y tiene los mayores niveles de perfección. Comprueba cada detalle, busca errores, imprime el sentido de urgencia dentro del equipo y exige el cumplimiento de los plazos establecidos.

**El implementador:** transforma las ideas o proyectos en acciones, en tareas concretas y realizables en la práctica. Posee claridad sobre lo que es factible y relevante y hace lo que es necesario hacer.



El impulsor: estimula al equipo hacia la acción. Persona dinámica, con alta motivación y que conduce los esfuerzos del equipo. Trata de impulsar o imponer algún criterio determinando en las actividades o las discusiones del grupo.

El monitor-evaluador: analiza las ideas y sugerencias, y evalúa su viabilidad y su adecuación al trabajo. Sopesa con habilidad los pros y los contras de las diversas alternativas. Emite juicios de forma sagaz y prudente, teniendo en cuenta para ello todos los factores en juego. Utiliza un fuerte razonamiento crítico.

El especialista: aporta el saber especializado sobre una parte del trabajo del equipo. Su prioridad consiste en alcanzar altos niveles de profesionalidad y progresar en su propio campo.

El cerebro: es la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Su rol es fundamental, aporta la chispa de la innovación y de la invención, siendo su importancia mayor en las fases iniciales de un proyecto o cuando este se atasca (<http://juventudytiempolibre.blogspot.com.es/2011/03/equipo-de-monitores-segun-los-roles-de.html>).

### **La evolución del equipo de trabajo:**

- Creación del equipo: las personas comienza a conocerse, crear relaciones interpersonales de cooperación, jerarquía y afecto. El comportamiento de las personas es cauto y respetuoso. Es importante empezar con buen pie por lo que el coordinador deberá preparar este primer encuentro con algunas dinámicas de presentación y cohesión que ayuden a establecer cuanto antes estas relaciones de forma positiva.
- Crecimiento: las relaciones entre los miembros son más profundas. Las normas están más clarificadas y es un momento de gran energía y trabajo del grupo.
- Maduración: el equipo reconoce su historia en común, éxitos, fracasos, esfuerzos, nuevas metas. Existe una estructura, un código de valores. El papel de coordinador es más claro que al principio, conoce mejor a cada uno de los miembros del grupo y le conocen a él. En esta fase podemos encontrarnos equipos estables, en expansión (se





abren a nuevos miembros) en pugna o desequilibrio, en regresión (que no sólo están estancado sino que no llega a cumplir las tareas).

### **1.3. Análisis de aptitudes, capacidades, destrezas y actitudes de los integrantes de un equipo de monitores**

Las aptitudes: mientras que en el lenguaje común la aptitud solo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, en psicología engloba tanto las capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad. Hay que destacar también que la aptitud está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje. Las aptitudes están relacionadas con una amplia variedad de capacidades competenciales, todas ellas se relacionan con las diversas habilidades lógico-matemáticas.

- Razonamiento lógico. Relacionada con la inteligencia lógica-matemática.
- Razonamiento abstracto. Relacionada con la inteligencia lógica-matemática.
- Comprensión verbal y expresión escrita. Relacionada con la inteligencia lingüística-corporal.
- Razonamiento espacial. Relacionada con la inteligencia espacial.
- Concentración mental. Relacionada con la inteligencia emocional.
- Destreza manual y coordinación viso-manual. Relacionada con la inteligencia corporal-cinestésica.
- Memoria.
- Inventiva-originalidad-relación con el medio.
- Capacidad analítica. Relacionada con la inteligencia lógica-matemática.
- Capacidad de síntesis. Relacionada con la inteligencia lógica-matemática.
- Razonamiento físico-mecánico. Relacionada con la inteligencia espacial.
- Capacidad de observación. Relacionada con la Inteligencia espacial.
- Atención distribuida.
- Habilidad corporal. Relacionada con la inteligencia corporal-cinestésica.



- Habilidad musical. Relacionada con la inteligencia musical.
- Inferencia. Relacionada con la inteligencia lógica-matemática.
- Razonamiento inductivo. Relacionada con la inteligencia lógica-matemática.
- Razonamiento deductivo. Relacionada con la inteligencia lógica-matemática.

#### Tipos de aptitud

- Abstracta o científica: para entender principios y teorías que no están inscritos en la naturaleza.
- Espacial: para manejar espacios, dimensiones, geometría.
- Numérica: para comprender y desarrollar mecanizaciones numéricas.
- Verbal: para comprender palabras, oraciones, textos y relaciones entre los mismos.
- Mecánica: para comprender la transmisión de movimientos y sus disfunciones.
- Artística-plástica: habilidad para desarrollar formas, aplicar colores y apreciar formas estéticas.
- Musical: capacidad para relacionar y memorizar notas musicales, generar arreglos y crear música.
- Social: para comprender e interactuar con el prójimo.
- Coordinación visomotriz: habilidad para movimientos finos y coordinación de ojo-mano.
- Ejecutiva: capacidad para planificar y dirigir grupos de trabajo.
- Organización: habilidad para clasificar, ordenar y sistematizar una fuente de información.
- Persuasiva: para argumentar, convencer, ordenar, y sistematizar, una fuente de información.

Las destrezas: la destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad. María presenta una enorme destreza a la hora de la realización de deportes acuáticos, los años dedicados a la práctica de la natación la han ayudado muchísimo. Especialmente, la destreza está vinculada a trabajos físicos o manuales. <http://www.definicionabc.com/deporte/destreza.php>





Las capacidades: se refiere a los recursos que tiene un individuo, entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido.

Capacidades funcionales:

- a. Poder conseguir un ambiente propicio donde sea posible desarrollar las iniciativas de los participantes.
- b. Crear un clima de confianza y apoyo entre los individuos donde cada uno tenga su labor en el grupo en un ambiente solidario y no competitivo.
- c. Dar respuesta a los sentimientos y conductas sobre todo con su propio ejemplo.
- d. Resolver conflictos de forma constructiva y positiva
- e. Saber explicar antes que imponer o dejar hacer.
- f. Saber organizar, estructurar y animar un grupo.
- g. Ser monitor es un "oficio" con un grado de implicación personal muy alto.

Capacidades personales:

- a. Equilibrio emocional
- b. Personalidad sin altibajos
- c. Control de sus emociones
- d. Radical en actos de relevancia
- e. Madurez y estabilidad psíquica (no tener el mismo universo mental que los participantes)
- f. Ser comunicativo
- g. Crítica y autocrítica



Las actitudes: a continuación transcribimos algunas definiciones sobre el concepto de actitud:

Kimball Young: "Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas".

R.Jeffress: "La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida".

W.I. Thomas y F. Znaniecki: "Es la tendencia del individuo a reaccionar, ya sea positiva o negativamente, a cierto valor social".

Las cualidades: son las características que distinguen y definen a las personas, los seres vivos en general y las cosas. El término proviene del latín *qualitas* y permite hacer referencia a la manera de ser de alguien o algo. Una cualidad puede ser una característica natural e innata o algo adquirido con el paso del tiempo.

Cuando el concepto está vinculado a los seres humanos, las cualidades suelen ser positivas. Por ejemplo: "*Luis siempre mostró cualidades de buena persona: no creo que haya sido el autor del crimen*", "*María Laura necesita mejorar sus cualidades como oradora si quiere trabajar en el área de ventas*". <http://definicion.de/cualidades/>

Algunas de las cualidades de un buen monitor:

- Resistencia física y psíquica. Este tipo de trabajo supone a veces: ausencia de horarios, multiplicidad de tareas, gran capacidad de dedicación, superar el cansancio.
- Madurez emocional y autocontrol para saber establecer los límites entre él mismo y el grupo de niños o jóvenes, relativizar o abstraer situaciones problemáticas, así como mantener siempre el mismo crite-



rio a la hora de tomar decisiones y ejercer de árbitro en los conflictos.

- Inteligencia despierta, capacidad de reflexión, investigación, análisis y síntesis, flexibilidad mental, objetividad, capacidad para hacer razonar a los destinatarios.
- Don de gentes, capacidad de comunicación, escucha y diálogo, disponibilidad social para poder crear lazos rápidamente en un grupo, ayudar a resolver conflictos, atender a problemas, disminuir tensiones, poder trabajar en grupo, facilitar la acogida a los nuevos miembros del grupo, etc.
- Cierta grado de autoridad. Tendrá que tener suficiente personalidad y dinamismo para suscitar sin imponer. Es muy necesaria la imaginación para responder a todas las situaciones nuevas que se presentan en un grupo y para ayudar a crear, con la suficiente flexibilidad y objetividad como para aceptar las iniciativas de otros.
- Dotes de organización del trabajo para poder enfrentarse a todas las cuestiones y actividades que se plantean en la dinámica habitual de un campamento de verano, y no verse desbordado.
- Capacidad para trabajar en equipo, actitudes de colaboración con el grupo de monitores y los propios chavales, facilidad para cooperar y hacer trabajar a los demás distribuyendo tareas y funciones, repartiendo responsabilidades, asumiendo dotes de coordinación, sacando lo mejor de sí mismo y de los demás.
- Cierta habilidad manual e imaginación a la hora de improvisar soluciones, o al menos interés por buscar los medios, los métodos y las técnicas apropiados con los que enfrentarse a la vida campamental en plena naturaleza.
- Una "moral abierta y tolerante", sustentada en valores humanistas de carácter universal, manifestada en una actitud de búsqueda de la felicidad del otro y la suya propia, desarrollando actitudes y cualidades como la constancia en el trabajo, un espíritu abierto y dinámico, capacidad de comunicación, talante democrático, sinceridad, autenticidad y honestidad, etc.
- Actitud optimista ante la vida, capacidad de transmitir entusiasmo, vitalidad y dinamismo, facilidad para ver antes las soluciones que las dificultades, confianza en las posibilidades del grupo de niños y del equipo de monitores.
- Por último, un elemento fundamental en la tarea educativa del monitor será su capacidad de "entrar en juego" con los niños y jóvenes, de sintonizar con ellos, con sus inquietudes y centros de interés, poniéndose en su lugar, implicándose y preocupándose



por cada uno de ellos, con sus nombres y apellidos. Y para ello hay que ser sincero, auténtico, sencillo; ya existen demasiados "monitores-magos" o "monitores-rambos".

Las competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, y actitudes que permiten el desarrollo satisfactorio de la actividad profesional.

1. Motivación: el monitor debe ser el primero en tener ganas de llevar a cabo cualquier actividad, es por necesario que sea él/ella quien lleve la iniciativa en las actividades a realizar, animando así al resto de participantes a la hora de colaborar y participar activamente.
2. Confianza: el monitor deber tener la confianza suficiente en sí mismo para saber que cualquier actividad que haga con los participantes será aceptada positivamente por parte de los demás. También deber tener confianza en sus compañeros, facilitando con ello el trabajo en equipo y debe confiar en los propios participantes, ya que de lo contrario puede suceder que no se lleguen a cumplir los objetivos previstos.
3. Ánimo: el estado de ánimo influye muy directamente sobre la actitud del monitor, transmitiendo a los participantes parte de este estado personal. Por ello, es recomendable que el monitor tenga un buen estado de ánimo a la hora de realizar una actividad. En caso contrario, es preferible que delegue sus actividades a otro o intente evadirse.
4. Conocimientos técnicos: deben ser lo suficientemente amplios como para conocer los detalles teóricos y sea capaz de llevarlos a la práctica.

El perfil competencial de un monitor de tiempo libre, está compuesto por las competencias genéricas y las competencias específicas.

Competencias genéricas: son las actitudes recomendables para el ejercicio de una profesión concreta. Son transversales y transferibles a multitud de funciones y tareas:



## FLEXIBILIDAD

Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Este profesional presta sus servicios en diferentes ámbitos y en circunstancias particulares, por tanto, debe adaptar su trabajo a distintas exigencias del día a día.

## PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Se refleja en el continuo seguimiento y control del trabajo y la información, así como en la optimización de los recursos disponibles y en la insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claras. El trabajo del monitor de educación y tiempo libre, implica la realización de tareas variadas que en conjunto contribuyen al logro del resultado esperado. Cada tarea debe ser llevada a cabo con minuciosidad y detalle para obtener los estándares de calidad marcados.

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Orientación al cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Estos profesionales tienen un trato directo con los usuarios, tanto como trabajadores autónomos como contratados en una organización. Deben mostrar una buena disposición y atención a los mismos, buscando siempre la satisfacción de sus requerimientos.

## INICIATIVA

Iniciativa se refiere a identificar un problema, obstáculo y oportunidad, o bien llevar a cabo acciones para dar respuesta a ello. Por su propio contenido funcional, estos profesionales deben hacer frente a múltiples incidencias en el desarrollo del proceso de atención a los usuarios, deben tener iniciativa y capacidad de respuesta para buscar una solución.





## SENSIBILIDAD SOCIAL

Comprensión interpersonal implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta habilidad es necesaria a la hora de prestar una atención personalizada a los usuarios, de manera que empatee y se comprendan sus necesidades y problemas.

## AUTOCONTROL

Capacidad para mantener las emociones propias bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros. El profesional Animador Sociocultural deberá enfrentarse a situaciones laborales con personas cuya actitud o problemática pueda generar estrés, en las que la capacidad de contención emocional debe estar presente.

## PROFESIONALIDAD

Profesionalidad se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Si bien, esta es una competencia válida para todo tipo de ocupaciones, el profesional que trata directamente con personas debe ser consciente de la importancia de su trabajo ya que este afecta directamente al bienestar de las personas a las que atiende.

## TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

Trabajo en equipo y cooperación implica la intención de colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. El monitor de educación y tiempo libre podrá trabajar en estrecha colaboración con otros monitores, técnicos y auxiliares y bajo la supervisión de otros profesionales cualificados, por lo que deberá poseer la habilidad de desarrollar su trabajo junto a ellos.

Competencias específicas: el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, así como las habilidades y destrezas relacionadas directamente con la ocupación.



- Recoger información de los colectivos de usuarios y del entorno
- Conocer y aplicar las técnicas necesarias para el desarrollo de protocolos de recogida sistemática de información y de elaboración de procedimientos eficientes para recabar información de las necesidades educativas y de ocio de los usuarios del servicio, así como las posibilidades del entorno.
- Transmitir información al usuario acerca de los recursos socioculturales.
- Conocer aquellos recursos específicos que pueden ser utilizados por los usuarios y transmitirlos adecuadamente para la correcta comprensión por el mismo.
- Organizar actividades de animación y conducción de grupos
- Conocer y aplicar las técnicas de creación y desarrollo de programas de tiempo libre para la población usuaria del servicio, con el objeto de ofrecer recursos de acuerdo a las demandas planteadas.
- Planificar y desarrollar estudios de investigación sobre actividades a desarrollar.
- Conocer y aplicar las técnicas de búsqueda de investigación y tratamiento de datos, para poder establecer conclusiones de actividades a desarrollar en los distintos colectivos, a fin de conseguir mejorar las atenciones futuras a los usuarios desarrollando programas más adaptados a sus necesidades. <http://www.teocio.es/portal/monitor-de-ocio-y-tiempo-libre>

## **1.4. Dinámicas de cohesión grupal entre las personas de un equipo de monitores, adecuadas a la realidad y al nivel de evolución del grupo**

Las dificultades en los equipos de monitores surgen por las conductas de algunos de los integrantes (incluido el coordinador): la excesiva improvisación, la vagancia, el individualismo, el pasotismo, la falta de intencionalidad educativa, el paternalismo, la anarquía pedagógica, la manipulación psicológica, el reduccionismo, la directividad autocrática, el hacer las cosas por obligación, etc.





El coordinador debe aprovechar los momentos de evaluación del grupo y con cada monitor individualmente, para encauzar estas conductas, mediante el diálogo, la escucha activa, la empatía y la capacidad para mantener el equilibrio entre su responsabilidad en la realización al proyecto y su "ser educador" con todas las personas: destinatarios o monitores.

A continuación vemos algunas técnicas de cohesión:

**FORMAR FIGURAS:** todo el grupo junto o por subgrupos, indicar diferentes figuras a formar: números de una o varias cifras / letras o palabras / objetos diversos sin o con animación.

**MANOS ENLAZADAS:** de pie y en rueda, las personas se cogen por las manos, sin cambiar la posición de las mismas, ni soltarse, con una música y bailando, se indica que las personas se vayan mezclando, quedando completamente enredada la rueda.

Al parar la música, se indica ahora que -sin soltarse- se desenreden para volver a la rueda inicial. Es un buen ejercicio para conocer el nivel de cohesión en el grupo, el nivel de cooperación, quien dirige o se deja dirigir, quien se implica o pasa de la situación, etc.

**PIES ATADOS:** se puede empezar por parejas, atando el tobillo izquierdo de una de las dos personas con el tobillo derecho de la otra. De esta manera, se tienen que poner de acuerdo para andar.

Un grado de mayor dificultad puede ser ponerse de acuerdo sin hablar. De la misma manera, el facilitador puede dar consignas de andar hacia delante/ andar hacia atrás / andar hacia un lado.

Luego pueden juntarse dos parejas para pasar a formar una hilera de cuatro con los tobillos atados entre sí.

Como ejercicio de cohesión de grupo, poniéndose todas las personas en hilera se pueden atar los tobillos de todo el grupo (o subgrupos de 10-15 personas) entre sí. Dejar que encuentren sus propias estrategias para andar.



**BARCOS DECRECIENTES:** formar dos o más equipos y delimitar sobre el suelo con algún elemento tipo cuerda, cojines, periódicos, mantas, tantos espacios como equipos haya. Los espacios serán de un tamaño suficiente para que quepan de forma cómoda y holgada al inicio, los componentes de cada equipo.

Cuando ya están los participantes dentro de sus respectivos espacios (*barcos*), se crean nuevos espacios cerca de los actuales, más reducidos de forma que las personas pasen y queden más apretadas. Para pasar de un *barco* al siguiente, nadie pondrá el pie en el agua (espacio fuera del barco).

Cada vez se reduce más el tamaño del *barco* que queda libre y el grupo tendrá que ingeniárselas para caber sin caer al agua. Gana el equipo que consigue no caer.

En esta versión del juego, lo importante es que todo el equipo consiga el objetivo. Es diferente del juego de "La isla", en el que lo importante es eliminar a los demás para quedar un solo ganador.

**SEGUIR EL RITMO COMO UNA OLA:** de pie (o sentados según lo que se haga) en rueda, empieza una persona golpeando 1 vez con las palmas de sus manos la pierna izquierda con la palma izquierda y la pierna derecha con la palma derecha, de forma alternada, no las dos piernas a la vez. Inmediatamente hace lo mismo la persona de la derecha y así sucesivamente, como si fuera una ola que va pasando por cada participante de forma continuada.

Al llegar al último de la rueda, se puede hacer de nuevo en el otro sentido, es decir, hacia la izquierda si se ha empezado por la derecha.

La misma dinámica se puede hacer: haciendo un chasquido con los dedos de las manos / dando una palmada con las dos manos entre ellas / pisando fuerte alternadamente con los pies / pisando fuerte con los dos pies a la vez (salto) / golpeando con un palo sobre el suelo / golpeando con dos palillos chinos.



Otra variante es cruzar las olas: mandar una hacia la derecha y una hacia la izquierda a la vez.

**GIRAR EN RUEDA CON OJOS CERRADOS:** todos los participantes forman una rueda colocándose uno tras otro (fila india en rueda). Cada uno pone su mano derecha en el hombro izquierdo de la persona que tiene delante y entre todos comprueban que la rueda tiene una buena forma circular. A partir de aquí, todos cierran los ojos (opción ponerse pañuelo) y a la señal de andar, se ponen en marcha manteniendo la rueda y los ojos cerrados (o tapados) todo el tiempo. Se puede dejar que por sí solos vayan tomando velocidad o se puede dinamizar para decirlo. Lo mismo para reducir velocidad y parar.

Si en algún momento la rueda se rompe, decir *stop* y que se sienten en el suelo para evitar que alguien caiga mareado.

En este juego se puede ver quien lidera, quien arrastra, quien empuja, quien se adapta, quien fluye, etc.

**TREN CHIQUICHI-CHUCUCHU:** formando un tren (en fila o en rueda), al contar hasta tres empezar todos con el pie derecho para dar tres pasos hacia delante diciendo *chiquichí* a cada paso y luego dos pasos hacia atrás diciendo *chucuchú* a cada paso.

La serie sería: *chiquichí-chiquichí-chiquichí/chucuchú-chucuchú...* y así sucesivamente el tiempo que se vea adecuado. Se puede dinamizar haciendo el ritmo de repetición de la serie más rápido/más lento.

**ESCAPAR DE LA RUEDA:** se reparten los participantes en dos ruedas, una dentro de la otra de manera que las personas del interior quedan mirando hacia las personas del exterior. En la rueda interior habrán menos participantes (un 15% menos aprox.) y en ambas, las personas se cogen de las manos formando un corro.

Se trata ahora de que la rueda interior escape hacia afuera de la exterior pasando por debajo de los brazos de ésta, sin soltarse de las manos y pasando todos por el mismo lugar. Una vez alguien de la rueda interior consiga pasar la cabeza por debajo de los brazos de los del exterior, estos ya deberán dejarlos pasar levantando los brazos. Si la rueda del



interior se rompe al salir separándose de las manos, repiten.

Los participantes de la rueda exterior no se agacharán, sólo pueden impedir el paso moviéndose en la rueda, moviendo brazos, pero se mantendrán derechos.

Una forma de facilitar la salida de la rueda interior es indicar que vale pasar la cabeza tanto por debajo como por encima de los brazos de la rueda exterior.

**MÁQUINA DE LOS SONIDOS:** comienza un participante haciendo un movimiento con alguna parte de su cuerpo, como levantar y bajar brazos, abrir y cerrar brazos, girar tronco hacia un lado y otro, o por el estilo, acompañado de un sonido. Se acopla el siguiente participante haciendo su propio movimiento, encajándolo con el movimiento de la anterior persona, haciendo su propio sonido. Sigue otro participante, de nuevo con su propio movimiento y sonido, acoplándose a los compañeros que ya están en la *máquina*. De esta forma, todos los participantes (o un grupo de ellos si son muchos) representarán finalmente una pieza de la *máquina de los sonidos* en la que todas las piezas forman un engranaje conjunto.

Una vez está la *máquina* completa, dejar que funcione un tiempo. El facilitador puede dinamizar diciendo que aumente/disminuya la velocidad, pulsando un interruptor figurado de encendido/apagado, etc.

Una variante es hacer que los participantes dibujen previamente una máquina en una hoja grande de papel y luego indicarles que la representen con sus cuerpos. Otra variante es repartir uno o dos palillos chinos a cada uno y con el movimiento de cada persona que se acopla a la máquina, debe chocar sus palillos con las que ya están dentro. En este caso el sonido es el de los palillos golpeando entre sí.

**EMISORAS DE RADIO:** formar grupos de 6-8 personas o menos. Repartir una hoja de papel y un lápiz, y dar un tiempo para que cada grupo apunte el máximo de canciones que se le ocurra y de las que sepan cantar por lo menos una parte. Al finalizar el tiempo, se van alternando los grupos cantando una canción cada vez cada uno. Se eliminan los grupos que se





queden sin canciones y gana el que más tenga.

Se puede hacer divertido diciendo en algún momento que canten todos los grupos a la vez.

**ESCULTURA CON PERIÓDICOS:** formar varios grupos si el número total de participantes es muy elevado, por ejemplo grupos de 10-15 personas. Repartir una pila de periódicos a cada grupo.

Se trata que entre todos los miembros de cada grupo formen una escultura con los periódicos donde cada individuo participe aportando su parte en la creación. No es necesario el uso ni de grapas ni de celo, dejar que la inventiva y la creatividad de las personas aflore.

**HACER DIBUJO MOVIENDO CUERDAS ATADAS A UN ROTULADOR:** por grupos de 4 personas, tomar un rotulador grueso que pinte fácilmente. Repartir a cada persona una cuerdecita del mismo largo, aprox. 1 metro. Todas atan su cuerdecita al rotulador y poniendo un papel sobre la mesa (o suelo), se tienen que poner de acuerdo para hacer un dibujo moviendo las cuerdas en la dirección necesaria para realizar el trazo. No vale enrollar-recoger la cuerda para tener más control sobre el movimiento del rotulador, las cuerdecitas estarán extendidas en todo su largo durante todo el tiempo de dibujo.

El facilitador puede indicar el dibujo a realizar, siendo conveniente que sea sencillo. Dejar que cada grupo encuentre sus propias estrategias para dibujar.

## **1.5. Aplicación de la mejora continua en la gestión y organización de equipos**

Un equipo de trabajo es un sistema organizado de dos o más individuos interrelacionados, con una tareas y objetivos comunes, durante un tiempo, con un conjunto de roles y normas de funcionamiento.



#### Características:

- Tener objetivos comunes
- Interdependencia: se necesitan para llevar a cabo la tarea
- Eficiencia en el desempeño: todos deben de sentir y creer que en equipo conseguirán mejorar sus resultados
- Responsabilidad: sobre las tareas o funciones

Un equipo de trabajo no actúa al azar. Dentro de sus objetivos debe estar el planificarse para orientar sus acciones presentes y futuras, teniendo en cuenta sus experiencias y acciones pasadas. Esta planificación implica la realización de unas actividades y planes de trabajo, a veces a corto, a medio y otras a largo plazo.

Para planificar el equipo necesita establecer tiempos y lugares para reunirse. Las reuniones han de ser periódicas, organizadas para tratar todos los temas que constituyen el buen funcionamiento del grupo, espacios para la evaluación del trabajo de todos y cada uno de los monitores y de los resultados de los proyectos para mejorar continuamente en el trabajo de equipo.

Un equipo es eficaz cuando aprovecha al máximo las capacidades de todos y cada uno de sus miembros, es capaz de concretar y cumplir unas normas que todos perciben como necesarias y establece unos tiempos de trabajo que cumple.

Para mejorar constantemente la gestión y organización del equipo de trabajo es necesario:

- Establecer funciones grupales. Cada miembro ha de asumir una función: líder, evaluador, secretario...
- La división de funciones debe de ser clara, para evitar conflictos por invasión de funciones o que se queden tareas sin realizar.
- Aprovechar el tiempo de reunión de equipo para realizar las tareas u objetivos propuestos para ese momento.



- Emplear el feed-back y la escucha activa.
- Establecer normas para la cooperación y la toma de decisión (si esta va a ser por unanimidad, consenso...)
- Ser capaces de controlar las emociones individuales y grupales y canalizarlas para que ayuden al grupo y no distorsionen su funcionamiento.
- Es importante que haya una buena dirección. Dirigir un grupo supone tener la capacidad de formar y desarrollar un equipo eficaz. El coordinador planifica, inicia, controla, apoya informa y evalúa.







## 2. Desarrollo de técnicas para gestionar la información y comunicación en el equipo de monitores y agentes involucrados

### 2.1. Técnicas de comunicación

El siguiente ejemplo nos hará sonreír y a la vez pensar seriamente sobre las consecuencias de la distorsión en la comunicación:

“La DISTORSIÓN en la COMUNICACIÓN”

*El Capitán al Sargento- Ayudante:*

“Sargento, como mañana hay eclipse de sol, ordeno que la compañía esté formada con uniforme de campaña en el campo de instrucción, donde daré una explicación sobre este raro fenómeno que no acontece todos los días. Si, por casualidad, llueve, no podremos ver nada y en tal caso, mantenga a la compañía dentro del cuartel”.

*El Sargento-Ayudante al Sargento de día:*

“Sargento, por orden de mi Capitán, mañana habrá eclipse de sol en uniforme de campaña. Toda la compañía habrá de estar formada en el campo de instrucción, donde el Capitán dará las explicaciones necesarias, cosa que no ocurre todos los días. Si llueve, el fenómeno será el mismo, pero dentro del cuartel”

*El Sargento de día al Cabo:*

“Cabo, nuestro Capitán hará mañana un eclipse de sol en el campo de instrucción. Si llueve, cosa no ocurre todos los días, no se podrá ver nada. En uniforme de campaña el Capitán dará la explicación necesaria, dentro del cuartel”.



*El Cabo a los soldados:*

“Soldados, mañana para recibir el eclipse que dará la explicación necesaria sobre nuestro capitán, el fenómeno será en uniforme de instrucción. Esto, si llueve dentro del cuartel, lo que no acontece todos los días”.

La comunicación es el proceso por el cual dos o más personas intercambian todo tipo de información. El emisor elabora el mensaje y lo codifica para transmitirlo al receptor utilizando un determinado medio de comunicación o canal, oral, escrito, visual...

El receptor decodifica el mensaje, es decir, interpreta los signos, palabras o imágenes a través de los cuales se le ha transmitido el mensaje.

A su vez el receptor inicia un proceso de retorno o feed-back con un mensaje de vuelta al emisor. Este proceso de retorno puede ser consciente, mediante la elaboración de un nuevo mensaje codificado o inconsciente a través de signos verbales o no verbales (disgusto, atención, asentimiento....)

Los mensajes proporcionan a la personas información de contenido y relación, de forma simultánea.

- El nivel del contenido de la comunicación es la información real básica.
- El nivel de la relación se refiere a los sentimientos subjetivos que expresas emisor y receptor.

Cada vez que decimos algo a alguien, no solamente le comunicamos un mensaje sobre un tema (contenido) sino que simultáneamente le transmitimos una información sobre su relación con ella y con el propio mensaje.

Esta comunicación verbal y no verbal suelen trabajar juntas. Los mensajes no verbales siempre rodean e influyen en los verbales.

- El lenguaje verbal es consciente y se compone de: argumentos, lógica, opiniones, ejemplos, etc...