



# Fundación Juan Gastón Vignes

Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios

- **Motivaciones, Grupo y Proceso Grupal**





# **Fundación Juan Gastón Vignes**

Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios

- **Motivaciones, Grupo y Proceso Grupal**
  - **Marco Conceptual**
  - **Dinámicas para la Capacitación**

**©Ediciones Fundación Juan Gastón Vignes**

Buenos Aires, 2005

info@fundacionvignes.org.ar

Hecho el depósito que marca la Ley

**Spampinato, Sandra / Silva, Diana / Bertozzi, Verónica**

Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios

1a ed. - Buenos Aires: Fundación Juan Gastón Vignes, 2005.

192 p. + 1 CD ROM ; 21x15 cm.

**ISBN 987-22568-0-2**

1. Voluntarios - Capacitación. I. Título CDD 361.37

**Fecha de catalogación:** 09/11/2005

# Presentación Institucional

La Fundación Juan Gastón Vignes es una institución creada el 4 de noviembre de 1965 y tiene como misión principal promover el Voluntariado en todas sus expresiones.

Nos dedicamos – fundamentalmente- a la capacitación de voluntarios a través de nuestro Curso "Formación de Líderes Voluntarios", especializado en Recreación, Proyectos Comunitarios y Campamentos Educativos.

Esta instancia educativa, que es de carácter absolutamente gratuita, constituye la capacitación para voluntarios con mayor carga horaria de la República Argentina.

Nuestro campo de acción es el ámbito de la Educación No Formal, entendiéndola a esta como un actividad organizada, intencional y explícita que promueve el crecimiento integral del ser humano y de la comunidad.

Proponemos una metodología de trabajo que responde a una concepción participativa del proceso de enseñanza – aprendizaje; haciendo especial énfasis en la realización de actividades y dinámicas grupales que tienen como finalidad potenciar la comprensión y construcción conjunta de cada tema.

En esta ocasión, y gracias al apoyo del Programa de Voluntariado "Ser Solidario" dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, estamos presentando este

**"Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios".**

Noviembre / 2005



# Presentación del Kit de Capacitación

**El Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios** está destinado a Dirigentes de Organizaciones de la Sociedad Civil y/o Coordinadores de Voluntarios.

El objetivo central de esta presentación consiste en poner al alcance una propuesta pedagógica ágil y simple de implementar, con la finalidad de facilitar y dinamizar los procesos de capacitación de grupos de voluntarios para la gestión participativa de proyectos e instituciones.

Partimos de considerar la implementación de dinámicas de capacitación dentro del marco de un proceso educativo grupal. Esto implica comenzar siempre por lo que el grupo siente, vive y piensa.

Teorizar sobre la práctica implica un proceso ordenado al ritmo del grupo: este recorrido permite ubicar lo cotidiano, lo individual, lo inmediato, dentro de lo social, lo colectivo, lo histórico, lo estructural, para posibilitar luego - y siempre - volver a una práctica enriquecida.

## **Cada Kit de Capacitación contiene:**

- **1** Cuadernillo para el Coordinador de las Dinámicas.
- **3** Cuadernillos Temáticos: con desarrollo del marco conceptual correspondiente a cada tema, descripción detallada de cada dinámica y modalidad de implementación, momentos de la coordinación y aspectos teóricos a trabajar a partir de cada dinámica.
- Material específico para desarrollar las dinámicas para la capacitación.
- CD interactivo.



# Índice

( 03 ).....Presentación Institucional

( 05 ).....Presentación del Kit de Capacitación

( 09 ).....Introducción

**Marco conceptual**

( 11 )..... **Definición de Grupo**

( 14 )..... **Etapas en el Desarrollo de un Grupo**

( 16 )..... **Etapas del Proceso Grupal**

( 19 )..... **Los Roles Grupales**

( 23 )..... **Motivaciones**

( 25 )..... **Comunicación**

**Dinámicas para la Capacitación**

( 29 )..... **Rayuela**

( 40 )..... **El Barco**

( 41 )..... **Formando la Palabra**

( 42 )..... **Hotel -Habitación - Persona**

( 45 )..... **Bibliografía**

( 47 )..... **Referencia de los Autores**





# Motivaciones, Grupo y Proceso Grupal

## Introducción

Vamos a comenzar este cuadernillo con dos preguntas: en este proceso de formación de voluntarios: ¿qué lugar tienen los grupos?, ¿por qué es importante conocer las motivaciones, lo que es un grupo y su proceso?.

Cuando pensamos trabajar en la Formación de Voluntarios entendemos que ser Voluntario viene a aportarle, a quien lo quiere ser, un espacio de circulación social que implica el desarrollo de contextos para generar redes afectivas de sostén, proyectos, y la puesta en juego de motivaciones individuales; las cuales luego entran en interrelación e intercambio con otros: personas, objetivos, modos, motivaciones.

Entendemos que el grupo es aquello que nos vincula con el mundo, que nos socializa, aquel lugar en donde aparecen y se ponen en juego los afectos. Por esta razón es que en este cuadernillo nos vamos a dedicar al itinerario afectivo por el que toda persona que participa en un grupo de voluntarios atraviesa.

Como ya fue señalado en el cuadernillo del coordinador este itinerario constituye uno de los tres aspectos que le dan forma al recorrido de un voluntario dentro de una institución.



**Marco Conceptual**



## ¿Qué es un Grupo?

**¿A qué llamamos grupo?.** Enrique Pichón Rivièrre define grupo como: "conjunto restringido de personas, ligadas por constantes de tiempo y espacio, articuladas por su mutua representación interna, que se propone una tarea explícita o implícita, que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles".

¿Qué quiere decir todo esto?. Nosotros definimos grupo como: "conjunto de tres o más personas, con objetivos en común, roles definidos y una historia (entendida como la sumatoria de tiempo, lugar y vínculos compartidos) que los identifica". Estas definiciones nos llevan a pensar en los grupos como **construcciones socio-históricas-culturales**.

El grupo es el espacio por excelencia de desarrollo humano y determina el tipo de relaciones que vamos a establecer con nuestro medio.

**Vamos a analizar cada una de las partes de estas definiciones para poder entenderla mejor:**

- **Conformación:** un grupo comienza a formarse cuando se juntan tres personas o más. Cuando se reúnen solo dos, el tipo de relaciones, de vínculos que se establecen entre ellas es completamente diferente. En este caso se puede hablar de dúos, o de parejas. Se necesitan más integrantes para que puedan aparecer otro tipo de relaciones, conflictos y de roles. Tampoco puede ser un número muy elevado de personas (recuerde el término "conjunto restringido") ya que de ser así no puede haber un conocimiento real del otro, organización y la posibilidad de establecer vínculos con todos los integrantes del grupo.
- **Historia:** aquí hablamos de la sumatoria de tiempo, lugar y vínculos, lo cual exige también el compartir un mismo espacio. Para que un grupo se construya, es necesario que sus miembros se **encuentren** en un mismo tiempo y en un mismo lugar. Es la única manera de conocerse, vincularse, establecer relaciones, determinar roles, cumplir objetivos, trabajar los conflictos, cambiar, crecer, etc.

Recordemos que el grupo es un “lugar de cruce”, es el espacio de interacción con otros. Cuando decimos que la historia lo “identifica”, nos referimos a que cada historia es particular y determinante de cada grupo. Hay tantas historias diversas como grupos hay en el mundo. Es la que los ayuda a identificarse, reconocerse, saberse y sentirse parte de ese grupo en especial y no de cualquier otro.

No es, ni da, lo mismo pertenecer a este o a otro determinado. La historia es quien los diferencia entre sí y permite que sean lo que son. Nos da a las personas el sentimiento de **pertenencia**, que es aquel que nos aporta seguridad, y el sentimiento de que hay otras personas con las que puedo compartir, discrepar y crecer.

- **Objetivos en común:** este es un punto fundamental en la construcción y desarrollo de un grupo. Un grupo que no tiene objetivos claros está condenado a la desaparición.

El objetivo es aquel que le da un sentido, lo mantiene unido, le da una tarea, algo que es fundamental para sus miembros cumplir. Este objetivo puede ser explícito o implícito. Puede estar determinado por una tarea específica (la realización de un trabajo, hacer un curso de capacitación, etc.) o ser un objetivo no tan específico, como por ejemplo en el caso de un grupo de amigos, donde su gran objetivo es conservar la amistad y lo hacen a través del cumplimiento de pequeños objetivos o metas.

Como el objetivo surge de acuerdo a las necesidades del grupo en formación y se establece a través del desarrollo del mismo, cuando un objetivo se cumple puede ser reemplazado por uno nuevo y el grupo así continuar creciendo y desarrollándose desde otros aspectos. Si esto no sucede y el grupo ya no tiene objetivos claros porque terminó su tarea y no puede encontrar nuevos espacios y proyectos, el mismo llegará a su disolución.

Este es un aspecto principal a tener en cuenta cuando trabajamos en la formación de voluntarios, quienes a su vez van a trabajar con grupos que ya están establecidos



con anterioridad.

- **Roles:** un rol es el “papel” que jugamos dentro de un grupo. Es un modelo de conducta que nos ubica, nos vincula de determinada manera con los demás de acuerdo a las expectativas propias y ajenas. Marcan la manera en la que vamos a interactuar en este grupo determinado, la manera de relacionarnos.

Cuando los grupos comienzan a funcionar, cada integrante del mismo va a desempeñar un rol, estructurándose así un **sistema de roles**. Estos roles son los que favorecen y permiten alcanzar los objetivos (de los cuales hablamos más arriba).

Hay dos tipos de roles: **los impuestos** (no son elegidos por los integrantes del grupo y preceden a la aparición del mismo; tienen status social, como por ejemplo un líder, un maestro, etc.) **y los naturales** (son los que están determinados por la personalidad de cada uno y las necesidades del grupo; en un grupo sano los mismos van rotando por sus diferentes integrantes). Más adelante los explicaremos con un poco más de detalle.

En conclusión, los grupos son aquellos en los cuales las personas se desarrollan, se construyen, viven y crecen. Para que un grupo funcione como tal le tengo que poder aportar mi propia imagen, personalidad, creencias, ideología, no dejar de ser yo. Pero a la vez, el grupo también me aporta sus propias creencias, ideologías, imagen y personalidad. De esta manera, ambas partes, persona y grupo, se retroalimentan y, en el mejor de los casos, sin perder cada uno su propio espacio y personalidad. Es importante que esto suceda para que ambos puedan crecer.

Por todo esto, es fundamental conocer el CONTEXTO en el cual están insertos los grupos con los cuales vamos a trabajar. El grupo es donde se muestra el itinerario afectivo de las personas, ya que primero se ingresa a un grupo, nos vinculamos, crecemos y cuando nos sentimos y somos parte del mismo surgen los itinerarios participativo (no puedo participar en ningún lugar del cual no me sienta parte) y luego el formativo. Estos dos últimos serán explicados en los respectivos cuadernillos.

## Etapas en el Desarrollo de un Grupo

---

Por todo lo dicho anteriormente, es que ahora podemos decir que, como refiere Schutz en "los puercoespines de Shopenhauer", hay tres momentos fundamentales en el desarrollo de un grupo: **inclusión, control y afecto**.

La **inclusión** está relacionada con la pertenencia al grupo. El **control** tiene que ver con el manejo del poder. Y el **afecto** es aquel que pone en juego las distancias afectivas, en relación a estar cerca o lejos de.

Las personas, en un primer momento, deciden si desean estar en el grupo o no, luego van a descubrir qué lugar de influencia van a ocupar (rol) y, finalmente, decidir cómo va a ser su grado de compromiso afectivo.

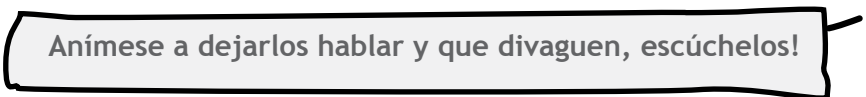
**Fase de inclusión:** veo si mi lugar está dentro o fuera del grupo. ¿Me prestan atención? ¿Soy ignorado? ¿Cuánto puedo dar a este grupo? ¿Soy importante aquí? ¿Se darán cuenta de quién soy? ¿Podré ser yo? ¿Qué podré hacer aquí? ¿Hasta dónde me dejarán hacer? ¿Seré identificable entre todos? ¿Quién piensa como yo? ¿Con quién puedo estar?. Todas estas preguntas y muchas más surgen en este primer momento en el cual la persona, de acuerdo a cómo se sienta y al lugar que se va pudiendo abrir y de la manera en que encuentra la respuesta a estos interrogantes determinará si se queda o no en este grupo aún en formación.

Una persona que esté demasiado preocupada por este tema, de sí será aceptada o no, va a ser alguien que frente al grupo se va a mostrar demasiado centrada en sí misma, hablando exageradamente, se exhibirá y hablará mucho de sí. Hay que observar esto y ayudarla a que vaya encontrando su lugar y relajándose frente a los demás.

Esta es una fase en la que todos están inseguros y es muy importante que el coordinador tenga en cuenta este aspecto. Debe permitir que estos interrogantes aparezcan y que los integrantes del grupo en formación tanteen la situación a través de temas superfluos, que les sirven a todos, incluyendo al coordinador, para conocer el terreno, las diferentes personas, cómo cada uno aparece y se muestra en relación a los demás.



Este es el momento en que se ve quién piensa como yo, quién es diferente y desde dónde, cómo es cada uno en relación a los otros. El permitir este intercambio “superfluo” es fundamental, es una función en sí misma. Los grupos a los cuales este tiempo no les es permitido, van a recurrir a otras maneras de hacerlo; ya que la información que cada una de las personas recauda así es imprescindible para saber cómo se va a mover dentro del grupo. Al finalizar esta etapa aparece el sentimiento de estar todos juntos en un grupo.



**Anímese a dejarlos hablar y que divaguen, escúcheles!**

**Fase de control:** esta es una segunda etapa en la cual ya decidí que quiero pertenecer a este grupo pero ahora viene un momento sumamente complejo en el cual el coordinador tiene que estar muy atento y acompañando la situación. Ahora surge el tema del control, y cuando decimos control nos estamos refiriendo a estos tres aspectos:

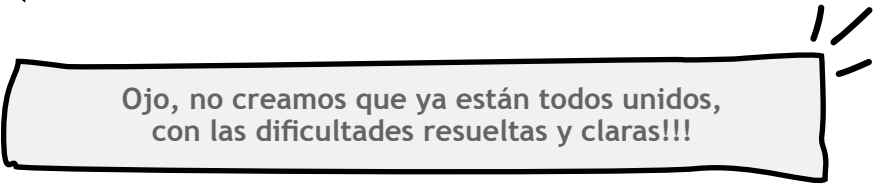
- **La toma de decisiones**
- **El compartir responsabilidades**
- **La distribución del poder**

Aquí surge la competencia y la conducta típica del grupo es la lucha por el liderazgo (nos referimos a los líderes naturales que hay dentro de un grupo). La ansiedad que se pone en juego en cada uno está relacionada con qué nivel de influencia y de responsabilidad va a tener en relación a los otros.

No significa que todos los integrantes del grupo quieran ser líderes, sino que cada uno va a buscar el nivel de poder y dependencia que lo haga sentir cómodo con el lugar que quiere y pueda tener. Es el momento en el cual se establecen los roles grupales (insistimos en que no solo el de líder).

**Fase del afecto:** una vez que se determinaron los lugares de cada uno en el grupo, aparece cierta calma y entonces ahora las personas se centran en el afecto. Ahora tenemos que, como coordinadores, explorar la integración emocional. Hay una sensación de bienestar general, un sentir positivo. Hay cierta idealización del grupo.





Ojo, no creamos que ya están todos unidos,  
con las dificultades resueltas y claras!!!

También hay hostilidad pero es dirigida a cierta persona en particular, no al grupo. Además surgen los celos. La ansiedad que aparece en este momento está relacionada con no gustar a los demás, el no sentirse cerca de los otros, en no impactar lo suficiente. El coordinador debe favorecer y hacer más cómodo este intercambio afectivo.

Lo complejo de los grupos reside en que las personas puedan recibir y cambiar pero sin perder su individualidad.

Como dice Schutz: **“en forma parecida a los puercoespines de Shopenhauer, que en una noche helada trataban de darse calor al juntar sus cuerpos, manteniendo una distancia que evitara los pinchazos de sus puntas”.**



## Etapas del Proceso Grupal

Hasta aquí hablamos de las etapas que atraviesan las personas dentro de un grupo. Ahora es el momento de trabajar las etapas que recorre un grupo en sí mismo para poder llegar a conformarse en este **grupo**.

El grupo, al igual que cada uno de nosotros, atraviesa un proceso de crecimiento y maduración para poder convertirse en un **verdadero grupo** y no en un mero conjunto de personas. Para su construcción se pasa de un estado de idealización total y el surgimiento de los conflictos (crisis), hasta llegar al equilibrio, en donde los conflictos se convierten en una especie de fuerza creadora, impulsan la tarea y el crecimiento grupal. Los procesos interiores pueden ser atendidos y los procesos exteriores pueden ser regulados y asimilados. Se puede decir que a partir de este momento el grupo es “adulto”, continuando la comparación con el ser humano.

Antes de describir las etapas hay un pequeño punto que aclarar. Aunque por costumbre todos llamamos grupo a un



conjunto de tres o más personas que están juntos en un determinado momento o situación, es importante saber que en ese momento **no son un grupo, son solo un conjunto de personas**. Para que realmente se los pueda llamar grupo sus integrantes deben construir su historia y objetivos cumpliendo y viviendo las etapas que vamos a desarrollar a continuación.

### **Podemos hablar de cuatro etapas en el proceso de desarrollo grupal:**

**1).Etapla de autocentralización:** hay un primer momento en el cual los miembros se sienten inseguros, no hay un objetivo del todo claro, cada uno duda de compartir sus actividades, criterios, creencias. Hay temor de arriesgarse, desconfianza. Cada uno, durante esta etapa, evalúa y piensa permanentemente si es necesario, si vale la pena formar parte, integrarse a este grupo. No hay que olvidarse que el desconocimiento del otro es total. Hay temor a mostrar las ideas propias y también a que el grupo me imponga las suyas, me fagocite y así perder la propia identidad.

**2).Etapla de frustración y conflicto:** en este momento por lo general aún no se ha determinado la autoridad de este grupo en particular (el líder natural, del cual hablaremos más adelante cuando expliquemos los roles). Puede llegar a haber conflictos entre miembros que quieran ocupar este lugar y que expresan diferentes expectativas y necesidades de este grupo en formación.

Es muy importante trabajar estos conflictos rápidamente y resolverlos para que todos los miembros del grupo puedan sentirse más seguros y comenzar así el desarrollo grupal. Si los conflictos y el desconocimiento de los demás miembros del grupo perduran, se dificulta coordinar los mecanismos de acción adecuados, lo que provoca que se desvíen o se pierdan los objetivos que en un primer momento acercaron a las personas a este grupo y los comenzaron a unir.

Esta etapa es muy difícil de atravesar (ya que las personas no conocen bien aún sus propios recursos internos) y como coordinadores que estamos formando volunta-

rios, hay que prestar especial atención, ya que si no se resuelve satisfactoriamente el grupo puede llegar a desintegrarse; se desalientan, no se sienten seguros y pierden la motivación para seguir asistiendo.

Esta es una etapa en la que se precisa mucha observación y contención de los diferentes miembros. Hay que favorecer la asunción de los distintos roles.

**3).Etapa de consolidación y armonía (idealización):** los miembros del grupo ya se conocen entre sí y están trabajando juntos, lo cual favorece aún más la integración. Se promueve el diálogo, el intercambio, lo que permite que el grupo llegue a un acuerdo en cuanto a su propio comportamiento. Se establecen las reglas, se organiza el trabajo. Aquí aparecen los roles ya delimitados anteriormente. Están quienes proponen acciones concretas y quiénes proponen métodos de reflexión.

El **grupo** ya está naciendo. Es importante que el coordinador promueva los espacios de intercambio, de reflexión y de trabajo, ya que los tres aspectos son los que favorecerán la consolidación grupal.

**4).Etapa de autoafirmación individual y grupal:** va a pasar bastante tiempo antes de que los miembros del grupo se vuelvan objetivos y autocríticos. El acento está ahora puesto en la solución de los problemas y en la regulación de los procesos grupales. Esta es una etapa de evaluaciones, ya sea tanto del trabajo a realizar, como del comportamiento del grupo (en general y el de cada persona en particular). Esta es la etapa que Pichón Rivière llama **grupo operativo**. Es el momento en que el grupo puede centrarse en la tarea a realizar. No se juzgan las personas sino cómo fue realizada la tarea.

Para que un grupo pueda llegar a construirse como tal y atravesar estas etapas es muy importante que el coordinador establezca un clima, una atmósfera libre de amenazas, en la cual los integrantes puedan sentirse libres de manifestar sus opiniones ya sean respecto de la tarea como de su sentir en el grupo. Así, cada miembro irá encontrando el espacio y el momento para explorar sus propios sentimientos y deseos y realizar los cambios personales necesarios para que éste gru-



po continúe (adaptación al grupo), como así también aportará de sí y le dará su propia impronta para que éste crezca.

**Relájese y permítase contener y guiar al grupo con tranquilidad.**

Algo muy importante a tener en cuenta es que en los grupos hay permanentes **crisis**. Las hay más pequeñas y mayores, pero a todas hay que darles su espacio y trabajarlas para poder resolverlas y que así el grupo pueda continuar.

La primera gran crisis es la que surge en la etapa dos y en la cual si ésta no se resuelve el grupo llega a su fin. Las crisis más pequeñas no necesariamente conducen hacia el final del grupo, pero si no se les da el espacio para que aparezcan, hablarlas y resolverlas, la sumatoria de estas pequeñas crisis sí desembocará en el final del grupo porque se generará un malestar permanente entre los miembros del mismo; que se centrarán en esta dificultad emocional, más que poder focalizarse en la tarea que los une, llegando a molestarse, fastidiarse y querer irse.



## Los Roles Grupales

Ya hablamos acerca de lo que es un grupo y de las etapas que atraviesan las personas y los grupos para llegar a conformarse como tales. Ahora vamos a trabajar los roles que aparecen dentro de ellos y la importancia dentro del grupo.

Ahora, ¿qué es un rol?, un **rol** es "la conducta que va a tener la persona de acuerdo a la posición que ocupa en el grupo, a las expectativas, posibilidades y necesidades propias y de los otros". O sea que el rol es el papel que toda persona va a jugar en un determinado espacio grupal.

Los roles no son lugares impuestos (como lo puede ser el profesor que da una clase), sino que son lugares **asumidos** por uno (de acuerdo a mis necesidades y personalidad) y también son **adjudicados** (de acuerdo al lugar que el grupo le da en función de sus propias necesidades y posibilidades). Si alguna

de estos dos procesos no se da, entonces ese rol no lo tomará esa persona sino otra, o no se definirá.

Cuando el grupo comienza a funcionar, a medida que las personas se van conociendo, cada una de ellas comienza a ocupar un determinado rol, generándose así un **sistema de roles**.

Los roles tienen como función ayudar a realizar una tarea (explícita o implícita). Se pueden comparar con la división del trabajo en la sociedad. Los roles determinan formas de relacionarnos con los otros miembros del grupo.

### Hay dos grandes tipos de roles:

- los **impuestos**
- los **naturales**

Los **impuestos** tienen que ver con aquellas personas que integran una institución (jueces, profesores, líderes multiplicadores, etc.) y que tienen un status social. No son elegidos por los miembros del grupo.

Los roles **naturales** son aquellos de los cuales nos vamos a ocupar aquí y de los que estuvimos hablando, son aquellos que el individuo asume de acuerdo con su propia personalidad.

### Dentro e los roles naturales podemos encontrar cuatro tipos de roles básicos:

- 1). líder
- 2). chivo emisario (o expiatorio)
- 3). boicoteador (o saboteador)
- 4). portavoz

**1). Líder:** es aquel que “conduce” al grupo, lo estimula y alienta, colabora para que se pueda cumplir la tarea. Ayuda al grupo a crecer. Los demás integrantes le adjudican el rol y lo siguen, tienen confianza en él.

**2). Chivo emisario:** es aquel que se presenta como el que carga con todas las frustraciones del grupo. “Expía” las culpas grupales. Las personas que ocupan este rol actúan como aquellas que no pueden realizar la tarea, que el grupo rechaza. Es el “tonto” del grupo.

Que alguna persona ocupe este rol no significa que la persona sea realmente así. Lo que sucede es que en un grupo (especialmente cuando aún no está maduro y no puede hacerse



cargo de las cosas que aún no logra) se necesita de alguien que sea el responsable de aquellas cosas que no se pueden alcanzar o satisfacer. Es fundamental que el coordinador reconozca a quien ocupa este lugar y ayude a correrlo de allí devolviendo a su vez las dificultades al grupo para poder hablarlas, trabajarlas y resolverlas.

**3). Boicoteador:** como su nombre lo indica, es aquel que “boicotea” el trabajo y crecimiento grupal. También es llamado líder negativo. Su conducta es la de alguien que, ya sea manifiesta o solapadamente, perturba la comunicación entre los integrantes del grupo y hacia el coordinador. Se niega a realizar determinadas acciones que el grupo precisa, no aporta ideas, etc. No favorece el crecimiento grupal. Puede o no, de acuerdo a la personalidad que tenga, ser sumamente aceptado por los integrantes del grupo o que en parte sea ignorado o rechazado.

Aquí también es importante que el coordinador reconozca lo más pronto posible a quien ocupe este rol para correrlo de allí y poder ayudarlo a ocupar otro lugar en el cual pueda ser aceptado, y a la vez favorecer el crecimiento grupal.

**4). Portavoz:** es aquella persona que, sin ser líder ni tener desde la actitud un papel sobresaliente en el grupo, manifiesta el malestar grupal. Es aquel que dice, directa o indirectamente, lo que le ocurre al grupo. Hay quienes lo hacen frente a todos (en una evaluación por ejemplo) o quienes lo hacen a través de comentarios. No lo hace con el fin de boicotear, simplemente “cuenta” lo que ve, “muestra” el malestar grupal. El coordinador, al reconocer quien ocupa este rol, puede descubrir y analizar así al grupo para ayudarlo en el proceso de maduración y el cumplimiento de la tarea.

Los roles en un grupo son importantes porque, como dijimos anteriormente, son los que determinan quiénes y cómo llevarán a cabo la tarea.



Así que esté atento a su constitución  
para que el grupo pueda crecer.

Hasta aquí quedó claro. Pero hay otro punto muy importante. Es esencial que el coordinador favorezca desde el comienzo la construcción del sistema de roles para ayudar a que el grupo se consolide y pueda realizar la tarea.

Este es el primer paso, pero luego tendrá que identificar rápidamente a quiénes ocupan los roles y ayudar a que los mismos vayan **rotando** para que no se estereotipen, favoreciendo así el desarrollo de los miembros del grupo en particular y el crecimiento grupal en general.

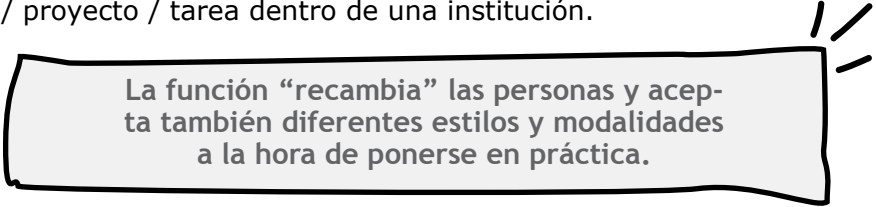
Los roles son muy marcados especialmente cuando el grupo se está formando, ya que ayudan a ubicarse, a organizarse, a darle forma a esta nueva estructura.

En un grupo maduro, los roles tienden a desdibujarse un poco y rotan más seguido ya que los miembros tienden a focalizarse más en la tarea que en el vínculo con los demás, porque este ya está asegurado.

Antes de terminar con este tema, hay que hacer otra pequeña diferencia más. Hay que establecer las diferencias entre rol, función y equipo de trabajo.

Ya hablamos acerca de que el **rol** es el papel que ocupa la persona en un grupo y que tiene que ver con lo **emocional**, está relacionado con la personalidad de ese miembro del grupo.

Una **función** es aquella que alguien va a cumplir, es impuesta. Generalmente está determinada por el grupo en relación a la organización y al cumplimiento de determinado objetivo / proyecto / tarea dentro de una institución.



La función “recambia” las personas y acepta también diferentes estilos y modalidades a la hora de ponerse en práctica.

Para cumplirla se necesita además cierta preparación que me capacite para poder llevar a cabo esta determinada función. O sea que una función delimita un perfil requerido.

El **equipo de trabajo** se organiza en función de un proyecto concreto (que tiene objetivos y tareas específicas para llevarse a cabo en un período de tiempo limitado) y se materializa en



la distribución de funciones. Se establece quién va a realizar cada cosa y esa función es momentánea, se termina cuando el trabajo a realizar está terminado. Juntarse para conformar un equipo de trabajo no tiene que ver con lo emocional sino con el objetivo de llevar adelante una tarea específica.



## Motivaciones

---

¿Qué es la motivación y por qué la trabajamos aquí?. Como diría Vidal Alarcón, "para que en el ser humano se manifieste un comportamiento cualquiera, debe existir un estado previo que incite a la actividad. Este se atribuye a motivaciones o pulsiones determinadas a través de las cuales el organismo satisface apetitos".

Esto significa que las personas, para realizar una determinada actividad (o formar parte de un grupo) necesita una fuerza interna que la lleve a realizarla. Esto se llama **motivación**. La motivación es siempre interna, es algo que a mí (por mis necesidades, ganas, etc.) me lleva a hacer algo. Es por esta razón que las motivaciones no pueden ser juzgadas, son propias.

Vamos a diferenciar la motivación de las necesidades, las cuales tienen que ver con algo más primario, básico (necesidad de descanso, alimento, contacto) y funcionan más como impulso – acción. Necesito algo, lo descubro y actúo. Se satisface periódicamente.

También encontramos las necesidades psicogénicas (o metanecesidades) que son estrictamente humanas y que son la necesidad de pertenencia, conocimiento, realización personal. Estas están más vinculadas con lo que llamamos motivaciones. Son las que nos conducen a ellas. Son como una especie de necesidades de más alto nivel.

Las necesidades y las motivaciones se complementan. La motivación es un impulso que **va de adentro hacia fuera**, que nace interiormente. La motivación es siempre interna. Cabe aclarar que no es lo mismo motivación que incentiva-ción, ya que esta última es un estímulo que realiza el exterior



sobre la persona y que puede influir en sus motivaciones.

Por esta razón es que las motivaciones solo se pueden conocer por lo que la persona manifiesta (a través de lo que dice con sus palabras o con sus acciones). Además hay que agregar que cuando “leemos” una motivación de acuerdo a lo que vemos, estamos también interpretándolas de manera subjetiva. Así que nunca tendremos la visión “completa y objetiva” de una motivación.

A veces no tengo muy en claro cuáles son las motivaciones que me llevan a realizar una acción o a ser de determinada manera, pero siempre están, existen y es importante que el líder multiplicador las descubra y estimule, ya que son ellas las que van a provocar que yo tenga ganas de pertenecer a este grupo, de trabajar en él y de crecer junto con él. No existe la persona que no tenga motivaciones, ya que son inherentes al ser humano.

### **Ahora, ¿qué factores condicionan a las motivaciones?:**

- **El tiempo:** permite que maduren, construyendo así unas nuevas.
- **La permeabilidad de la persona:** las motivaciones están permanentemente en intercambio con el afuera.
- **La grupalidad:** las motivaciones están influenciadas por los grupos a los cuales las personas pertenecen, a la vez que cada grupo genera motivaciones propias.
- **Lo heterocentrado y lo autocentrado de una persona:** este punto se refiere a la influencia de los demás en mí. Desde el afuera (lo hétero) se va produciendo lentamente el cambio hacia el adentro (autocentradas), en donde no dejamos que otro determine nuestras necesidades.

¿Por qué es importante hablar de la motivaciones cuando hablamos de la capacitación de voluntarios?. Pues porque todos somos voluntarios en función de nuestras motivaciones, que pueden ser altruistas pero además también son de interés personal. Los dos aspectos se dan simultáneamente. Son las que nos impulsan a trabajar de esta determinada manera.

Ahora, como voluntarios, ¿qué debemos hacer con los grupos con los cuales trabajamos?. Hay dos aspectos fundamentales que son: favorecer la maduración de las motivaciones dentro



del itinerario a recorrer en la institución, y conducir las hacia la autocentralización.

### Para lograr esto debemos:

- **Evitar las concepciones reduccionistas:** que nos llevan a investigar las motivaciones para juzgarlas.
- **Distincuir motivaciones de actitudes:** las actitudes duran más que una motivación, son manifestaciones externas, se pueden aprender (las motivaciones, no). Es importante distinguirlas para trabajarlas y así poder enseñarlas o aprenderlas, para ser utilizadas en el crecimiento personal y de la institución (en el itinerario de la persona).
- **Confiar:** desde, como dice Oscar García, “un proceso/ espacio para operar sobre la maduración de las motivaciones”.

Trabajar las motivaciones con los voluntarios tiene que ver con dar sentido y convencerse del por qué ser voluntario realmente vale la pena.

Descubramos y aprovechemos las motivaciones de cada uno.



## Comunicación

Para terminar, vamos a hacer un pequeño apartado hablando de la comunicación ya que es imprescindible para vincularse y favorecer el crecimiento personal y grupal. En otros cuadernos se habló acerca de cómo debe ser la comunicación del coordinador hacia el grupo, cómo dar una actividad, etc. Aquí vamos a referirnos más a la comunicación intra grupo, o sea dentro del grupo.

Hay dos grandes espacios de comunicación a los cuales el coordinador debe siempre prestar atención para que ambos se produzcan. El primero tiene que ver con la comunicación “superflua” entre los miembros del grupo, ya que, como dijimos anteriormente, la misma favorece el conocimiento entre ellos y la posibilidad de ubicarse, reconocerse allí entre las di-

ferentes personas. También ayuda a la instalación de normas implícitas dentro del espacio grupal.

El otro espacio de comunicación importante a nivel grupal es el que tiene que ver con el espacio de evaluación, en donde cada uno tiene la posibilidad de manifestar cómo se siente a nivel personal y con el grupo en general (ya sea desde lo afectivo vincular o desde la tarea a realizar, aunque ambos aspectos siempre están fuertemente vinculados). Para que este espacio se produzca el coordinador debe generar un clima de confianza y respeto mutuo, en donde no se juzgue a las personas sino que se evalúe la tarea realizada, no si la persona que la realizó es "buena o mala".

El coordinador tiene que plantear acciones específicas en función de crear espacios formales e informales de comunicación. Estos espacios de comunicación promueven el establecimiento de normas explícitas de convivencia, de pautas de trabajo, favorecen el intercambio de roles y la elaboración de las dificultades y crisis que irán surgiendo en el proceso grupal.

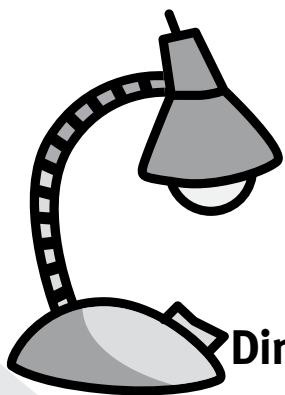
Siempre lo "no dicho" tiene más fuerza que lo que no se puede explicitar.



**Arriésguese a escuchar y conocer lo  
que el grupo tenga para decir.**

**\* Anotaciones**





**Dinámicas para la Capacitación**



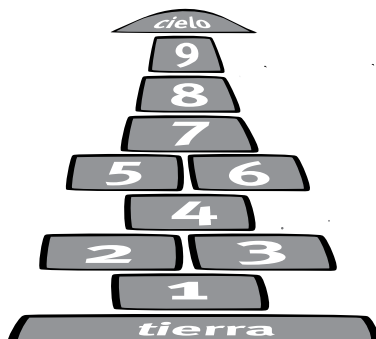
## \*Nombre de la Dinámica: **Rayuela**

- **Objetivos:** vivenciar los diferentes procesos grupales
- **Cantidad de participantes:** de 16 en adelante y pares
- **Materiales:** Tizas-hojas y biromes-objetos varios para la venta ambulante 1 por cada pareja de participantes -2 reproducciones de obras de arte- lápices negros y de colores- gomas de borrar- 2 pares de pelotas (2 de cada color o similares)-sogas-materiales desechables(botellas, pegamento, cinta adhesiva, diarios y tapitas)
- **Duración aproximada:** 2 horas y media
- **Lugar Sugerido:** Patio ó salón grande



### **Inicio**

- La dinámica se desarrolla como el clásico juego de la Rayuela. A medida que se va realizando cada posta o juego se avanza al siguiente casillero.
- A diferencia de la rayuela tradicional todos avanzamos juntos.
- El coordinador dibuja la rayuela en el piso y el grupo se coloca frente al casillero TIERRA.



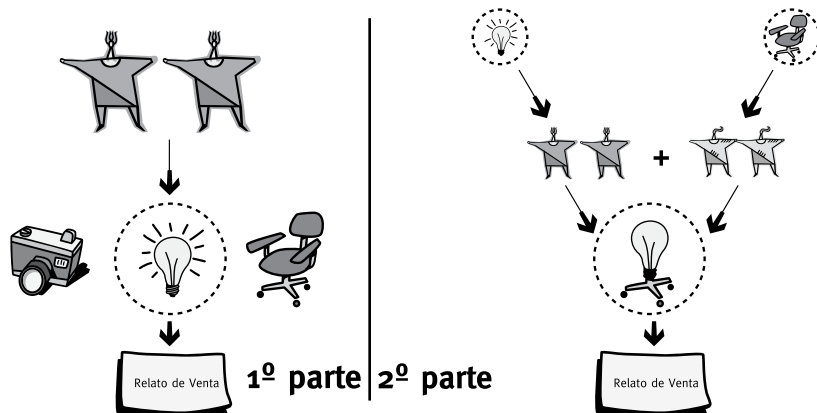
## Desarrollo

### Tierra

- Presentación: nombre, ¿de dónde venís, qué te gusta, qué traés para ofrecerle al grupo?.
- Parados frente al casillero que dice tierra, se irán presentando cada uno de los participantes.
- Una vez que todos están presentados pasan a la siguiente casilla.

### 1º - Venta Ambulante

- Se juntan en parejas por una característica similar que hayan notado durante la presentación.
- En el salón habrá una cantidad de objetos varios (Ej.: sombrero-percha-velador-broches y todo lo que se le ocurra al coordinador). Cada una de las parejas deberá elegir uno de los objetos.
- Deberán escribir las características de ese objeto y para qué sirve, en forma de relato de vendedor ambulante.
- Luego “venderán”, por turnos, el objeto de su elección, realizando su relato.
- Se juntan con otra pareja y se fusionan los objetos, construyendo así uno nuevo.
- Deberán realizar una propaganda contando los beneficios y la historia del nuevo objeto formado y comentarlo al resto de los cuartetos.

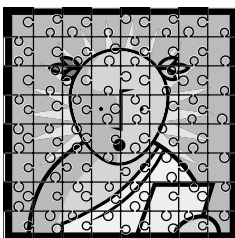




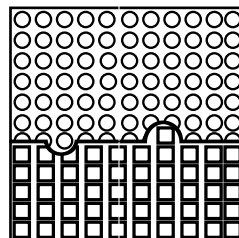
## 2º/3º - Rompecocos

- Quedan conformados 4 grupos.
- Hay 2 rompecabezas, los cuales están divididos con 4 dorsos distintos (esto el grupo no lo sabe).
- Se entregan todas las piezas de los 2 rompecabezas mezcladas a cada grupo. Cada grupo tendrá piezas de los dos rompecabezas y con fondos de distinto color.
- El coordinador les dará las siguientes consignas:
- Tienen 15 segundos para decidir qué rompecabezas van a realizar.
- Tienen 15 segundos para intercambiar piezas.
- Tienen 5 segundos para elegir dos delegados que realizarán los intercambios (luego se les pregunta cómo se eligieron esos delegados).
- Tienen 1 minuto para negociar lo que sea necesario y como sea, siempre que al final queden armados los rompecabezas.
- Cuando se dan cuenta de que son dos y no los pueden terminar si no se unen, se juntan y forman dos grupos que los habilita para la fase siguiente.

**Lámina Nº 1**

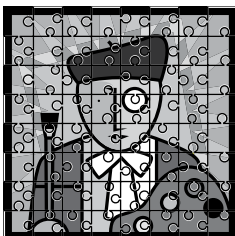


( frente )

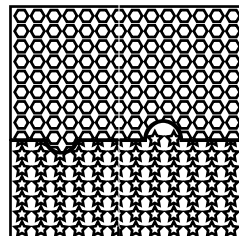


( dorso )

**Lámina Nº 2**



( frente )

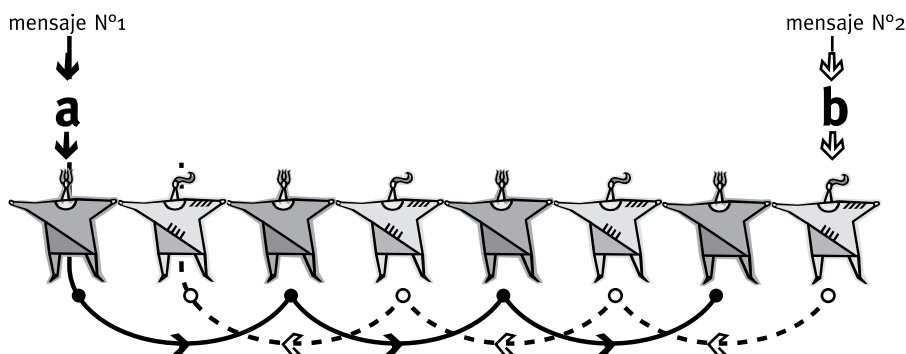


( dorso )



## 4º - Interferencia

- Ya están formados los 2 grupos. Cada grupo tiene un mensaje para ser difundido, que será revelado por el coordinador en su debido momento.
- Los grupos se forman en una hilera, intercalándose los participantes de ambos grupos (A-B-A-B-A-B-A-B-A-B), tomándose de las manos y con los brazos lo más extendidos posible.



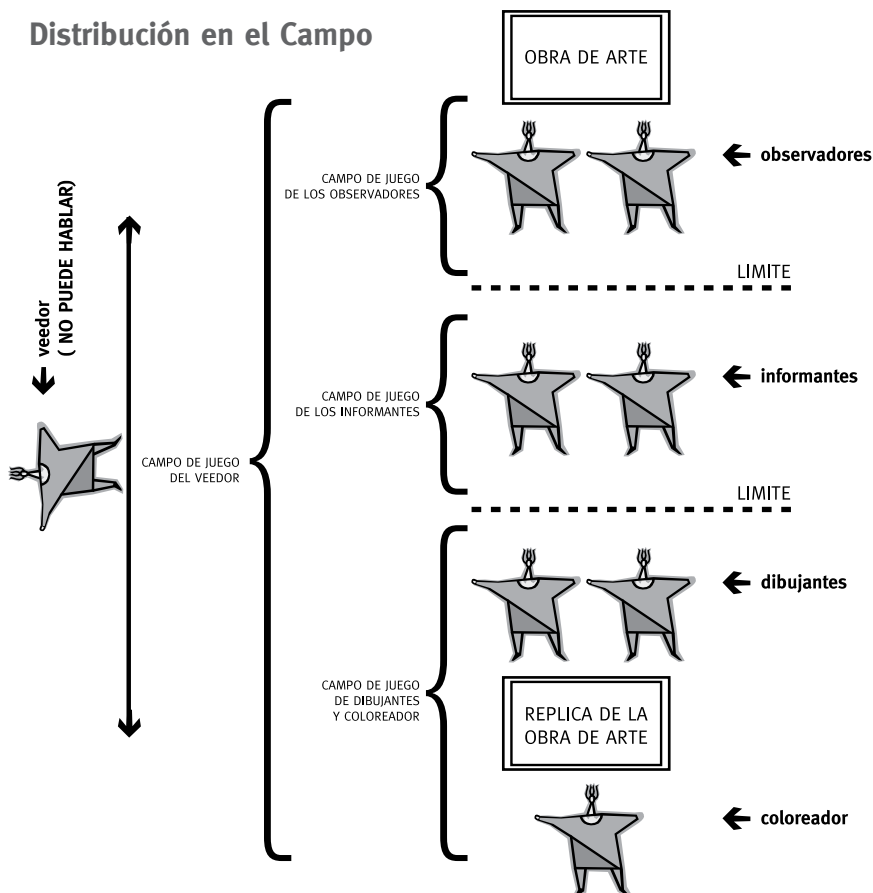
- El coordinador dirá el mensaje a los extremos de cada uno de los grupos (al participante A de una punta y al B de la otra punta).
- De los extremos comenzarán a pasar el mensaje de uno en uno. Cada participante lo hará hasta llegar al último que le dirá el mensaje al coordinador. La dificultad está en que cada grupo tiene un mensaje distinto y deberán pasarlo al mismo tiempo. Los participantes que no estén pasando el mensaje deberán hacer ruido a modo de interferencia, para evitar que el otro grupo escuche el mensaje.

## 5º/6º - Los Falsificadores de Arte

- Los 2 grupos juegan en el mismo momento.
- Hay 2 campos de juego.
- Hay 2 obras de arte (réplicas de pinturas famosas).
- Funciones: Hay 2 observadores, 2 informantes, 1 veedor, 2 dibujantes y 1 coloreador. Cada jugador opta por el lugar que le gusta.



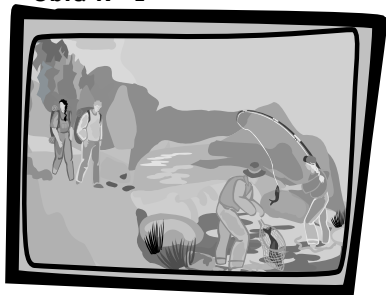
## Distribución en el Campo



- El juego consiste en falsificar y vender una obra de arte, pero para eso tendrán que trabajar en equipo y cuidando que no los descubran, ya que la obra de arte se encuentra en un museo que tiene una estrictísima vigilancia.
- Los observadores mirarán la obra y transmitirán lo visto a los informantes en el sitio de contacto. Estos transmitirán la información a los dibujantes que se pondrán a trabajar inmediatamente en la reproducción de la obra.
- El veedor será el único que tenga contacto con la obra original y con los dibujantes, pero no podrá decir más que sí o no y solo con gestos, sin poder hablar, guiando así la obra.
- Al término se verán las obras originales y las réplicas.

- Cada grupo tiene una obra diferente.

**Obra Nº 1**



**Obra Nº 2**



## 7º - La Bomba

**Juego:** sentados en ronda, comenzarán a pasar dos pelotas, cada una para distinto lado. Cuando las 2 pelotas llegan a un participante, explota la bomba.

- Los 2 grupos se dirigen a distintos lugares.

- A cada grupo se le explican las reglas del juego, pero con notables diferencias. Claro que los grupos no sabrán estas diferencias ya que no deben escuchar cuando le dan las reglas al otro equipo.

- Cada grupo tendrá dos pelotas, una roja y otra azul.

es sumamente importante que no haya diálogo entre los participantes para evitar el intercambio de reglas antes de comenzar a jugar.

### **Reglas para el grupo 1:**

- La pelota azul se pasa a cualquier compañero menos al de al lado.
- La pelota roja se pasa de uno en uno hacia la derecha.

### **Reglas para el grupo 2:**

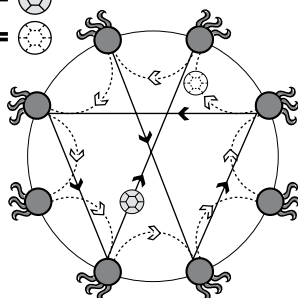
- La pelota roja se pasa a cualquier compañero, menos al de al lado.
- La pelota azul se pasa de uno en uno hacia la izquierda.
- Pasado un tiempo se juntan y se intercalan en la ronda, en silencio. La consigna será que la bomba explote 3 veces y, sin decir nada más, comienza el juego. Cuando se genera el conflicto el coordinador deberá esperar para ver cómo lo resuelven, si no tendrá que intervenir.



### Grupo Nº 1

PELOTA AZUL =

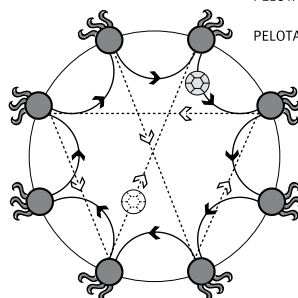
PELOTA ROJA =



### Grupo Nº 2

PELOTA AZUL =

PELOTA ROJA =



## 8º - Juego de Confianza

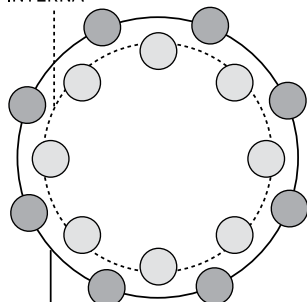
Es importantísimo concientizar al grupo sobre el cuidado y respeto por los demás.

### Las dos rondas

- Cada equipo forma una ronda, una dentro de la otra. Los integrantes de la ronda interna se colocan levantando los brazos con las manos tomadas, pasándolos por sobre la cabeza de los integrantes de la ronda de atrás. Los de la ronda de afuera se tomarán de las manos entre sus integrantes. Así quedará conformada una sola ronda, con los integrantes de los dos grupos intercalados. Deben estar con los brazos estirados pero no al límite de separarse.

- A la señal del coordinador los integrantes de la ronda interna se inclinan hacia adentro y los de la ronda externa lo hacen hacia afuera. Luego, el coordinador indica que se vuelvan al centro e intercambien la dirección. El que se inclinó hacia afuera lo hace para adentro y el que se inclinó para adentro lo hace hacia afuera.

RONDA INTERNA

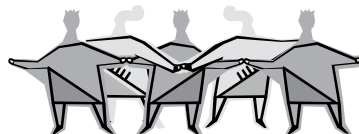


RONDA EXTERNA

INTEGRANTES RONDA INTERNA  
visto desde el frente

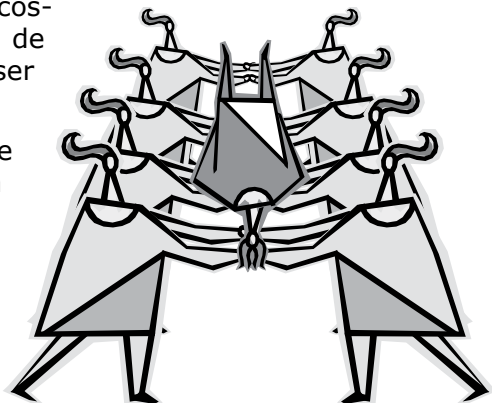


INTEGRANTES RONDA EXTERNA  
visto desde atrás



## El puente

- Se dividen en parejas y se colocan enfrentados, una pareja al lado de la otra, quedando así dos hileras enfrentadas. Se toman de las muñecas y, con una pierna hacia atrás, (es importante para la estabilidad) forman un puente. Es aconsejable sacarse relojes y alhajas que puedan lastimar.
- Es importante que todos formen parte del puente y que haya uno en el extremo opuesto para recibir a la persona que cruza.
- El cruce se realiza lanzándose de espalda al grupo, sobre los brazos de la primera pareja. Las parejas moverán los brazos para que el participante vaya pasando por el puente llegando así hasta el otro extremo. El movimiento debe ser suave para brindarle seguridad al compañero y no correr el riesgo de que el puente se rompa y se lastime alguien.
- Pasarán todos los integrantes que se animen (no es aconsejable imponer esta actividad dado que no todos estamos acostumbrados a este tipo de actividades y podría ser traumático).
- La persona que cruce el puente luego pasa a formar parte de él.

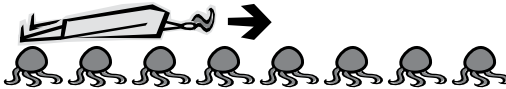


## La cinta transportadora

- Se colocan los participantes formando una sola fila, acostados en el piso e intercalando la orientación del cuerpo (cabeza, pies, cabeza, pies) con los brazos al costado del cuerpo. Uno de los participantes se acostará boca arriba sobre los primeros y a la indicación del coordinador todos rodarán



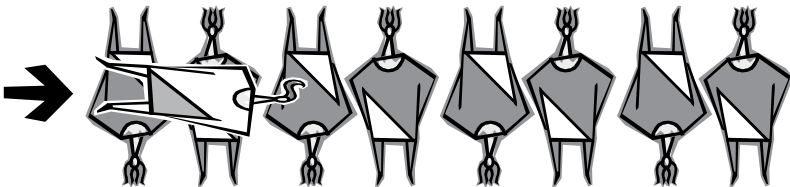
hacia un mismo lado, trasladando al participante como en una cinta transportadora.



Se recomienda utilizar esta actividad con grupos que ya se conocen y hay mucha confianza entre sus integrantes.



Cuando el coordinador lo indique rodarán hacia un mismo lado



## 9º - Muro seguido de las Tres Islas

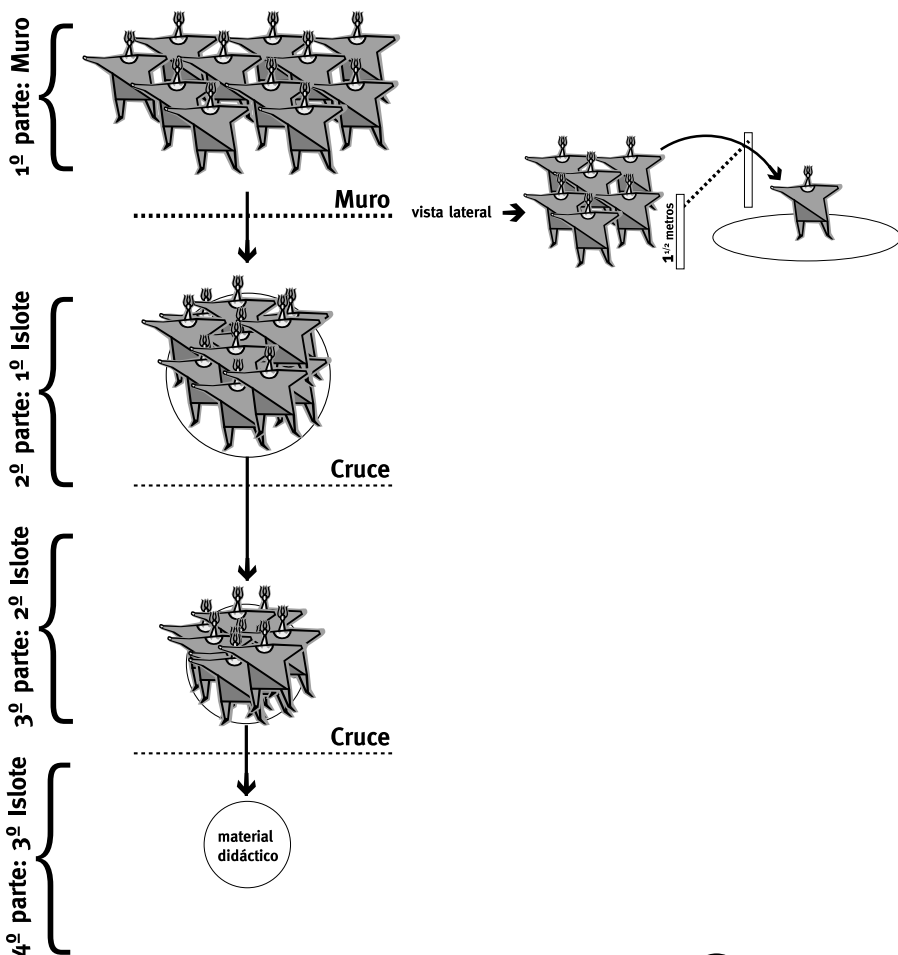
- El grupo deberá sortear el siguiente obstáculo:

Habrà puesta una soga a una altura de 1½ metros del suelo. Se le dice al grupo que todos deben pasar hacia el otro lado del muro que es interminable y no se puede rodear.

- Estará en ellos la estrategia que elijan para pasar a todos los integrantes.

• Cuando lo hayan realizado se encontrarán en un islote que se está hundiendo. Cerca (a un paso largo del coordinador) se encuentra otro islote más pequeño (dibujado con tiza). La consigna es que pase todo el grupo hacia el islote siguiente y deberán cruzar hasta un islote mucho más pequeño donde entrarán todos apretados.

- Allí se les entregará material descartable para realizar la última consigna que los llevará al cielo.



## Cielo

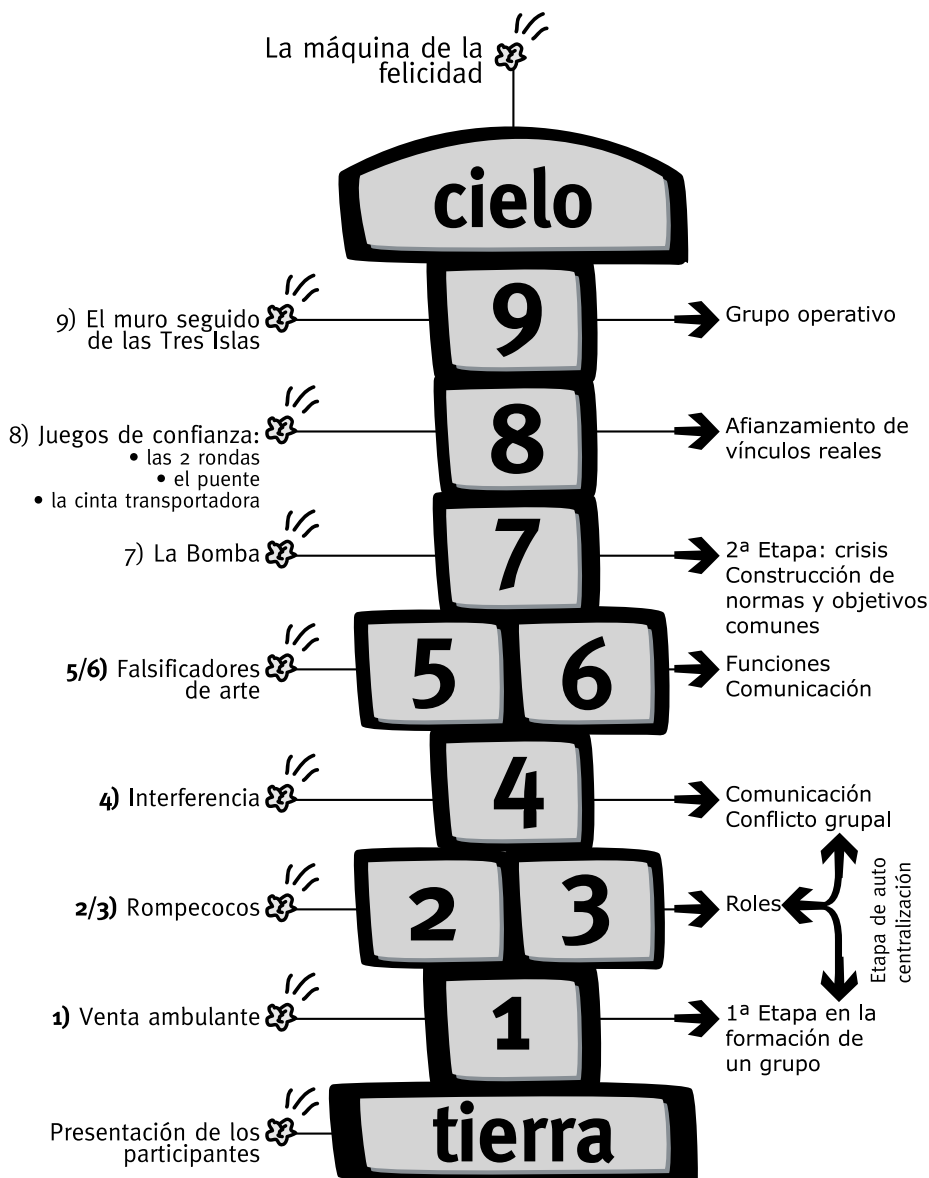
- Con el material encontrado deberán construir todos juntos la "MÁQUINA DE LA FELICIDAD".



## Cierre

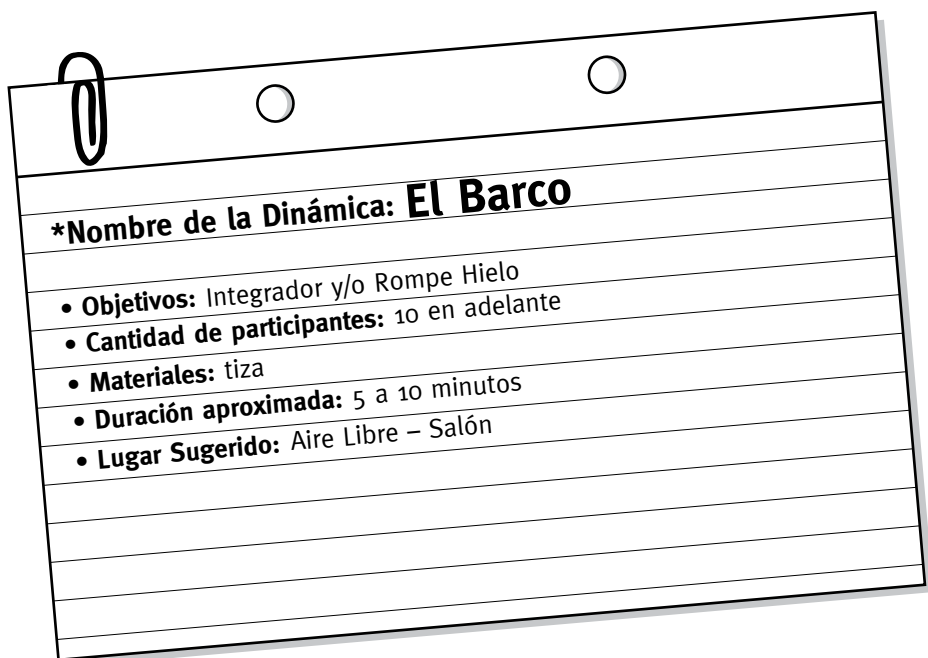
- En este punto de la dinámica el coordinador le plantea al grupo establecer relaciones entre lo vivenciado en los distintos puntos de la dinámica y los conceptos trabajados en este cuadernillo.

Se le recomienda al coordinador tener seleccionado previamente los conceptos que le interesen trabajar con cada grupo en particular



## Esquema Conceptual de la Dinámica





**\*Nombre de la Dinámica: El Barco**

- **Objetivos:** Integrador y/o Rompe Hielo
- **Cantidad de participantes:** 10 en adelante
- **Materiales:** tiza
- **Duración aproximada:** 5 a 10 minutos
- **Lugar Sugerido:** Aire Libre – Salón



### Inicio

- Se colocan en grupos de 10 personas.
- El coordinador dibuja una línea en el piso para cada grupo.



### Desarrollo

- Todos los integrantes de cada grupo se paran sobre la línea, ya que la línea simboliza el barco y quien pise fuera de ella se ahogará.
- El coordinador irá dando diferentes consignas que el grupo deberá resolver, acomodándose como indique el coordinador.

**Por ejemplo:** Por estatura (de mayor a menor, o viceversa), por edad, por fecha de cumpleaños, por número de calzado, por orden alfabético según el nombre y/o apellido, etc.



**\*Nombre de la Dinámica: Formando la Palabra**

- **Objetivos:** Integrador y/o Rompe Hielo
- **Cantidad de participantes:** 10 en adelante
- **Materiales:** 1 hoja por persona, biromes y/o marcadores
- **Duración aproximada:** 5 a 10 minutos
- **Lugar Sugerido:** Aire Libre – Salón



### Inicio

- Cada participante tendrá una hoja y un elemento para escribir.

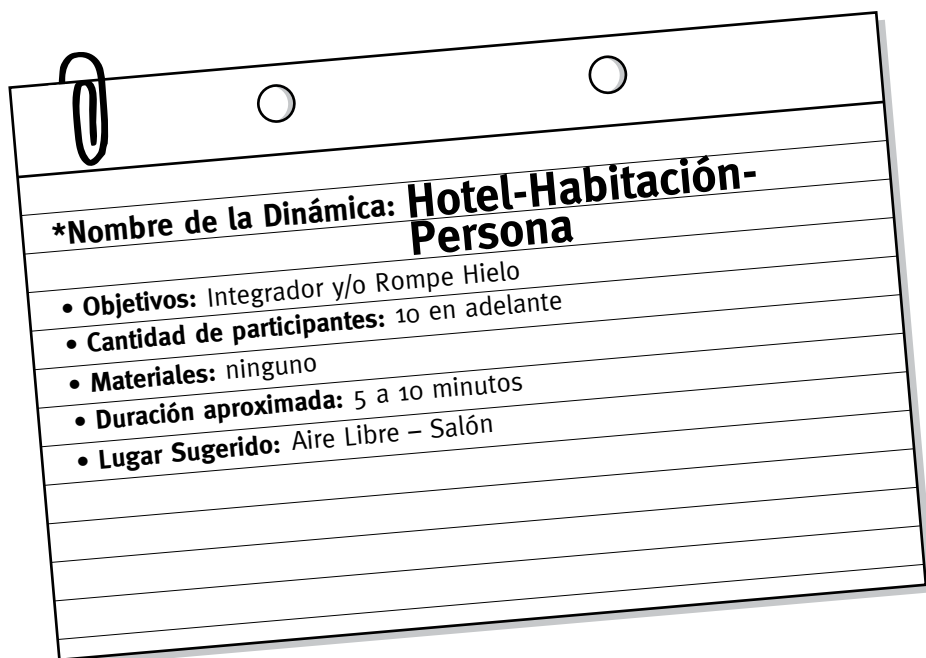


### Desarrollo

- En un lado de la hoja escribirá la primera sílaba del nombre, y del otro lado la primera sílaba del apellido.
- Luego se deberán unir con otras personas para formar palabras según indique el coordinador.

### Ejemplo:

- Primero se juntan de a 2 y forman una palabra, luego cambian de compañero para formar otra.
- Luego se juntan de a 3 y repiten el procedimiento.
- ¿Se pueden formar palabras con 4 sílabas?
- Por último se forman dos grupos y se arma una frase.



**\*Nombre de la Dinámica:** **Hotel-Habitación-Persona**

- **Objetivos:** Integrador y/o Rompe Hielo
- **Cantidad de participantes:** 10 en adelante
- **Materiales:** ninguno
- **Duración aproximada:** 5 a 10 minutos
- **Lugar Sugerido:** Aire Libre – Salón



### Inicio

- Se juntan en tríos en donde cada uno forma el hotel, la habitación y la persona. El participante que queda solo, se pondrá en el medio del campo de juego.



### Desarrollo

- El participante que queda solo en el medio del campo de juego, debiera "colarse" a una pareja desplazando al tercer integrante del trio.
- Cuando el coordinador diga "persona", todos los participantes que sean "personas" deberan de cambiar de "habitación". Este es el momento para que el participante que quedo solo pueda "colarse". Se repite esta consigna un par de veces.
- El coordinador cambia la consigna y dice "habitación", en este caso los que cambian son las dos personas que forman la habitacion. Se repite esta consigna y se intercala con la consigna de "persona".
- El coordinador dice "hotel". En este caso, todos cambian de tríos y de funciones. Ej: los que eran habitaciones pueden ser personas y las personas pueden ser parte de las habitaciones.

**\* Anotaciones**







## Bibliografía

- **"PSIQUIATRÍA"** - Vidal Alarcón – Editorial Panamericana - 1986
- **"LA PASIÓN DE SEGUIR"**- Oscar García – Editorial Seguir Creciendo - 2004
- **"EL PROCESO GRUPAL"** - Enrique Pichón Rivièrè – Ediciones Nueva Visión - 1980
- **"SIMPLICIDAD PROFUNDA"** - Win Schutz
- **"FICHERO DE JUEGOS"** - Materia Recreación del Curso de Formación de Líderes Voluntarios - Fundación Juan Gastón Vignes





## Referencia de los Autores

- **Verónica Bertozzi**

Estudiante del Instituto de Tiempo Libre y Recreación.

Voluntaria, Docente y Miembro del Consejo Directivo de la Fundación Juan Gastón Vignes.

Responsable del desarrollo de la metodología lúdica y las actividades del presente "Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios".

- **Diana Silva**

Licenciada en Psicología. Voluntaria, Docente y Miembro del Consejo Directivo de la Fundación Juan Gastón Vignes.

Responsable del desarrollo conceptual, de la metodología lúdica y las actividades del presente "Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios".

- **Sandra Spampinato**

Terapista Ocupacional. Voluntaria, Docente y Miembro del Consejo Directivo de la Fundación Juan Gastón Vignes.

Responsable del desarrollo conceptual, de la metodología lúdica y las actividades del presente "Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios".

- **Mónica Vélez**

Diseñadora Gráfica. Voluntaria de la Fundación Juan Gastón Vignes.

Responsable del diseño, diagramación y producción del presente "Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios".



Impreso en Argentina  
Se terminó de imprimir en  
ARTES GRAFICAS BUSCHI S.A.  
Ferré 2250, C.P. 1437 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
el mes de noviembre de 2005  
República Argentina

