



PLAN DE FORMACIÓN PARA ENTIDADES Y COLECTIVOS CIUDADANOS 2022

- Vicealcaldía. Área Delegada de Coordinación Territorial, Transparencia y Participación Ciudadana -

•• Espacio asociativo/Banco de recursos formativos ••

DIRECCIÓN DE REUNIONES: CÓMO PREPARARLAS, HACERLAS BREVES, ÚTILES Y AGRADABLES



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
<i>Tipos de reuniones</i>	3
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN: ¿QUÉ TENGO, QUÉ QUIERO, QUÉ NECESITO?	5
<i>Evaluación y diagnóstico.....</i>	5
<i>Convocatoria de las reuniones.....</i>	6
<i>Registro de la reunión.....</i>	7
3. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN ORIENTADAS A LAS REUNIONES	8
<i>Herramientas de seguimiento de tareas.....</i>	8
<i>Nuevos formatos de reunión y comunicación</i>	9
4. CONOCER NUEVAS METODOLOGÍAS Y CÓMO INCORPORARLAS A LAS REUNIONES..	11
<i>Metodologías de trabajo.....</i>	11
<i>Últimos consejos prácticos.....</i>	13
5. ANEXOS.....	16
6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	17



1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este manual es conseguir que las reuniones que se llevan a cabo dentro de las entidades sean útiles y generen el interés de las personas que participan en ellas. Para ello es importante conocer nuevas herramientas y metodologías que ayuden a la consecución de dichos objetivos; pero antes de iniciar cualquier tipo de cambio o mejora, es conveniente realizar un análisis de la situación que nos indique aquellos factores que funcionan y aquellos que son susceptibles de ser modificados.

Dentro del tercer sector, una de las cuestiones que hacen que las reuniones no siempre sean todo lo efectivas que se desea es el factor de la horizontalidad. Encontrar el equilibrio entre la participación y la efectividad puede resultar complicado, pero al mismo tiempo determinante para hacer de las reuniones algo breve, útil y agradable.

A través de este manual se intentarán aportar algunas ideas y herramientas que pueden ayudar a crear el equilibrio mencionado, pero partiendo siempre de un análisis de necesidades para cada entidad y de un análisis para cada reunión en función de las personas que participen en ellas.

Tipos de reuniones

Antes de abordar nuevas metodologías, es importante definir los tipos de reuniones que se pueden dar dentro de una entidad para, a partir de ahí, decidir cómo proceder en cada una de ellas. Se pueden clasificar las reuniones dentro de las siguientes categorías:

1. **Interna:** entre las personas de la entidad, la mayoría de las veces en forma de reuniones, encuentros de planificación, juntas o asambleas. Para entidades más grandes se pueden dar como conferencia o seminario. Además, hay que distinguir aquellas que se pueden realizar de manera presencial y otras en formato videoconferencia.
2. **Externas:** las que se celebran entre diferentes entidades, con la administración pública, con financiadores o empresas. Por lo general, sólo asisten los cargos de dirección o mandos intermedios, en función de la temática que se vaya a abordar. Los formatos más comunes son negociaciones, sesiones informativas, foros, etc.
3. **Formal:** reuniones donde se establece un determinado protocolo, un orden del día e incluso un código de vestimenta. En tales reuniones hay un objetivo principal definido: la firma de un acuerdo, la conclusión de un acuerdo de intenciones, etc.

4. **Informal:** el concepto general de la reunión es lograr el contacto entre participantes de diferentes organizaciones, con el fin de desarrollar la confianza de los participantes entre sí. Habitualmente, estas reuniones no tienen una orientación oficial/objetiva. Estos encuentros pueden definirse como de conocimiento y comunicación informal para facilitar la interacción en el futuro.
5. **Oficial:** son también reuniones formales con un fin obligatorio de la reunión mediante la firma de cualquier contrato, acuerdo o documento comercial.
6. **No oficial:** pueden ser formales o informales y pueden servir como toma de contacto, definir estrategias, etc.

En toda reunión podemos definir 4 etapas obligatorias que determinarán su éxito:

- a) Aclaración de los puntos de vista, las posiciones de las partes.
- b) Discusión y argumentación de los puntos de vista expresados. Los conflictos y las luchas de intereses suelen manifestarse en esta fase.
- c) Llegar a un compromiso, conciliar las posiciones, llegar a un acuerdo sobre cada tema que se discute.
- d) Análisis de los resultados y aplicación de los acuerdos. Esta fase se encuentra distante del resto en términos de tiempo:
 - Facilitar la comunicación profesional de los especialistas del mismo ámbito.
 - Investigación colectiva y desarrollo de planes de trabajo.
 - Mantener el contacto.
 - Coordinar las acciones, controlar los proyectos ejecutados.
 - Proporcionar soporte de la actividad.



2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN: ¿QUÉ TENGO, QUÉ QUIERO, QUÉ NECESITO?

Evaluación y diagnóstico

Antes de hacer cualquier cambio o implementar nuevas metodologías dentro de las entidades, es importante realizar una tarea de reflexión en la que se puedan identificar algunas cuestiones que den respuesta a las siguientes preguntas:

- **Qué tengo:** con esta cuestión se busca determinar cómo se hacen las cosas ahora en este momento y antes de introducir cualquier cambio.
- **Qué quiero:** en este apartado debemos reflejar lo que se busca a futuro o como ideal.
- **Qué necesito:** una vez que se conoce el punto de partida y la meta a la que se aspira se pueden sentar las bases sobre las cuestiones que debemos abordar.

En el caso de las reuniones estas preguntas deberán abordar los diferentes puntos que giran en torno a ellas y que se pueden condensar en el siguiente listado:

1. Convocatoria de la reunión y formas de comunicación
2. Personas que participan en la reunión
3. Definición de los objetivos o temas
4. Metodología que se emplea
5. Resolución de conflictos o discrepancias durante la reunión
6. Toma de decisión
7. Registro de la reunión o elaboración de un acta
8. Comunicación de los resultados y seguimiento de los mismos

Cada entidad debe valorar los ocho puntos señalados y fijar el punto de partida y el punto al que se desea llegar, para conocer cuáles son los cambios que se pueden realizar. Es posible que se determine que algunas de las cuestiones no se deben modificar y que pueden establecerse como válidas (al menos en el momento actual); también existe la posibilidad de que algunas cuestiones no se puedan modificar por el momento, por lo que se puede establecer un orden de prioridades para implementar los cambios.

A continuación, se expone un **ejemplo** de cómo se podrían reflejar a través de una tabla los puntos a evaluar y realizar el análisis de necesidades:

	Qué tengo	Qué quiero	Qué necesito
Convocatoria	<i>Por e-mail</i>	<i>Confirmación de asistencia</i>	<i>Buscar un nuevo canal más operativo</i>
Participantes	<i>Invitación general</i>	<i>Más personas asistentes en las reuniones</i>	<i>Crear comisiones para toma de decisiones</i>
Temas	<i>Se abordan todas las cuestiones necesarias</i>	<i>Reuniones más operativas</i>	<i>Crear comisiones para toma de decisiones</i>
Metodología	<i>No está definida</i>	<i>Definir una estrategia</i>	<i>Conocer nuevas herramientas</i>
Conflictos	<i>Reuniones largas por frecuentes discusiones</i>	<i>Brevidad o frenar los conflictos para no alargar cada reunión</i>	<i>Consensuar una metodología para resolver estas situaciones</i>
Toma de decisiones	<i>Por votación</i>	<i>Por votación</i>	<i>No es necesario ningún cambio</i>
Registro de la reunión	<i>Redacción de un acta</i>	<i>Redacción de un acta</i>	<i>No es necesario ningún cambio</i>
Comunicación y seguimiento	<i>Envío del acta a las personas implicadas.</i> <i>No hay un sistema definido de seguimiento.</i>	<i>Buscar nuevos métodos de comunicación que puedan combinarse con el seguimiento de los acuerdos</i>	<i>Posibilidad de formar e instalar un programa como Trello para la comunicación y el seguimiento</i>

Convocatoria de las reuniones

Una de las dificultades que pueden encontrar las entidades es que al convocar una reunión haya una baja participación o poco interés de las personas convocadas en asistir. Por este motivo, otro de los aspectos que se deben evaluar es la manera en la que se realizan las convocatorias. Un ejemplo básico es convocar una reunión a través de correo electrónico sabiendo que es un canal poco utilizado por las personas que deben asistir o proponer que se realice en horario de mañana sabiendo que es incompatible para determinadas personas.

Según la RAE *convocar* significa en su primera acepción “citar, llamar a una o más personas para que concurran a lugar o acto determinado”; la segunda acepción que se muestra es “anunciar, hacer público un acto, como un concurso, unas oposiciones, una huelga, etc., para que pueda participar quien esté interesado.”

Teniendo en cuenta estos dos significados es importante a la hora de **convocar una reunión cuidar** los siguientes aspectos:

- a) Determinar las personas que van a participar.
- b) Determinar el formato de la reunión: presencial o por videoconferencia.

- c) Determinar la manera en la que se va a comunicar/convocar la reunión: por correo postal, e-mail, grupo de mensajería instantánea, teléfono, etc.
- d) Determinar la información que se va a incluir en la convocatoria: fecha, lugar, hora, temas a tratar, etc.

Tomando en cuenta el perfil de las personas que deben asistir cada entidad utilizará el formato que mejor se adapte y mejor respuesta tenga de cara a la asistencia. Siempre se puede solicitar una confirmación a la convocatoria para conocer el número de participantes y en caso de que declinen la invitación, consultar los motivos. Además, se puede enviar un recordatorio el día anterior a la reunión para asegurar la participación.

Otro de los aspectos que se deben tener en cuenta en las convocatorias es que determinadas reuniones como las asambleas, reunión de consejo de administración o patronato deben tener un modelo concreto (*consultar en anexos un modelo de convocatoria*).

Registro de la reunión

Para terminar con la parte de evaluación y diagnóstico las entidades deben revisar por un lado la manera que se emplea para registrar los acuerdos o temas tratados en las reuniones; y por otro lado el seguimiento que se les da a estos y la persona responsable de realizarlo.

En muchas ocasiones, se convocan reuniones en las que se abordan cuestiones que posteriormente no se llevan a cabo o se vuelven a tratar en otra reunión porque han quedado en el aire. Esto supone que un mismo tema, que ya se ha discutido y sobre el que se ha llegado a algún tipo de acuerdo, vuelva a ser abordado; esto produce una sensación de cansancio, bucle o falta de interés en las personas implicadas.

Cada entidad debe evaluar cuál es el sistema que emplea actualmente y si es posible cambiarlo o mejorarlo. En líneas generales, el acta de una reunión deber incorporar los siguientes apartados:

- 1) **Encabezado:** incluirá el lugar, la fecha y los nombres de los/as participantes. El tema de la reunión hará de encabezamiento.
- 2) **Cuerpo principal:** constancia de los temas tratados. Se resumen los argumentos y debates sobre cada uno de los temas. Los argumentos en contra también deben incluirse, especialmente si plantean preguntas que podrían ser importantes para el seguimiento.
- 3) **Conclusión:** indicar de manera clara los resultados y las decisiones adoptadas durante la reunión. Si se han distribuido las tareas, se hará constar el nombre de los responsables de cada una de ellas. Aquí también se puede especificar cuál será el programa de la siguiente reunión y registrar los planes de entrega si estos se han realizado.

Si es necesario se pueden incluir anexos en los que figure información complementaria de la reunión y, también en caso necesario se incluirán las firmas de los/as participantes y/o del presidente/a de la reunión.

Igualmente, cada entidad puede establecer su propio modelo de registro que haga del documento algo operativo y atienda mejor a sus necesidades. Además de evaluar las formas en las que actualmente se realiza el seguimiento de los acuerdos y los recordatorios para que se cumplan los plazos marcados en las reuniones.



3. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN ORIENTADAS A LAS REUNIONES

Herramientas de seguimiento de tareas

La incorporación de cualquier herramienta nueva debe llevar aparejado un tiempo de formación y adaptación. Esto hace que el equipo sea consciente de su uso y pueda plantear dudas o sugerencias con respecto a su utilidad. Siempre se pueden utilizar métodos o herramientas más convencionales que sirvan de apoyo a las nuevas herramientas, como calendarios, recordatorios, un panel de control físico en la oficina, etc.

Existen algunas herramientas para la gestión y coordinación de proyectos y equipos fáciles de utilizar y que se adaptan a entidades con equipos medianos o pequeños. Estas herramientas tienen su versión gratuita y de pago en función de las necesidades de cada entidad. A continuación, se hace una breve descripción de cada una de ellas y sus usos. Al final del manual podemos encontrar los enlaces a las aplicaciones y sus manuales:

Trello : permite crear paneles temáticos por proyectos con las personas implicadas y llevar un seguimiento de tareas o un desglose de acciones a través de tarjetas visuales. Se puede usar online a través del navegador o instalar apps para la versión móvil.

Slack: permite planificar proyectos y tareas, incorpora canales de comunicación interna (chat y videollamadas), compartir archivos o usar apps de terceros como Google Drive o Dropbox.

Sendtask: permite crear listas de tareas y proyectos pendientes, asignar tareas, adjuntar documentos, realizar comentarios, recibir notificaciones... y la integración del correo de Gmail (desde el que se puede gestionar los proyectos desde la bandeja de entrada) o Slack.

El uso de nuevas herramientas no supone eliminar otras que son familiares y además tienen utilidad para determinados proyectos, actividades o áreas dentro de la entidad.

De nada sirve presentar una herramienta y no insistir desde la dirección en la importancia de su uso. Si no se realiza el trabajo de formación y adaptación, se corre el riesgo de que la herramienta quede olvidada, en desuso o sólo utilizada por una parte del equipo.

Nuevos formatos de reunión y comunicación

Si hay algo positivo que se puede rescatar de la situación de pandemia, estado de alarma y aislamiento sufrida a nivel global es la capacidad de adaptación de las entidades a nuevas formas de comunicarse y trabajar. El teletrabajo y las reuniones virtuales se impusieron y poco a poco se han mantenido dentro de los sistemas de organización del trabajo. Las reuniones presenciales y virtuales tienen sus ventajas e inconvenientes y, por lo tanto, cada entidad deberá escoger el formato más adecuado y el canal de comunicación más favorable, en función del tema a tratar:

Ventajas e inconvenientes de las reuniones virtuales



Reducción de tiempo de desplazamiento y costes: comunicación rápida y directa

Incremento en la productividad y efectividad: toma de decisiones más rápida

Flexibilidad y enfoque directo: permite coordinar según las necesidades del momento y convocar a las personas implicadas en cada proceso

VS



Pérdida de interacción social: se modifica la manera de interactuar y establecer relaciones.

Inconvenientes derivados de la tecnología: problemas de conexión, ruido, distracciones por multitareas, etc .

Cansancio y atención: sensación de fatiga si las reuniones son largas, problemas de comunicación a la hora de intervenir, pérdida de atención, etc.

Aunque algunas de las herramientas para la realización de las reuniones virtuales son de sobra conocidas, podemos hacer una comparativa en cuanto a funciones más concretas que ayude a las entidades a decidir acerca del mejor canal de comunicación:

Herramienta	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Zoom	<p>Videollamadas grupales.</p> <p>Grabar y compartir pantalla.</p> <p>Hacer salas de trabajo dentro de la misma reunión.</p> <p>Fácil de usar.</p>	<p>Problemas de privacidad.</p> <p>No se puede usar en todos los países.</p> <p>Versión gratuita sólo para reuniones de 40 minutos a partir de 3 personas o más.</p>
Skype	<p>Videollamadas grupales.</p> <p>Mensajes instantáneos.</p> <p>Conexión internacional.</p> <p>Posibilidad de integrar en múltiples dispositivos.</p> <p>Versión gratuita muy diversa.</p>	<p>Sólo se puede comunicar con gente registrada en la aplicación.</p> <p>La protección de datos de la versión gratuita es cuestionable</p>
Google Hangouts	<p>No tienes que estar registrado para la mensajería de texto.</p> <p>Permite hacer videochat con un máximo de 10 participantes.</p> <p>Incluye chat de voz simultáneo.</p> <p>Es posible hacer conferencias vía correo o enlace.</p> <p>Puede descargarse o usarse a través de la web.</p>	<p>A partir de 2016, Google lanzó los servicios Dúo (alternativa a Facetime) y Meet, dejando a Hangouts para clientes comerciales.</p> <p>Para conectarse es necesario tener cuenta de Google o cuenta asociada a Google.</p>
Jitsi Meet	<p>Versión gratuita hasta para 75 personas.</p> <p>Incluye edición colaborativa de documentos, reproducción de presentaciones y escritorio compartido.</p> <p>Puede usarse desde el navegador.</p> <p>Posibilidad de enviar un link para que otros se unan a las reuniones online.</p> <p>El link de la reunión permanece en el tiempo por lo que se puede volver a ella.</p>	<p>Posee una interfaz poco atractiva.</p> <p>Es necesario evaluar la protección de datos.</p> <p>Si la sala no se deja cerrada da acceso y es visible a cualquier persona.</p>
WhatsApp	<p>Se caracteriza por el envío de archivos, mensajes de voz.</p> <p>Posibilidad de chatear con hasta 256 personas al mismo tiempo.</p> <p>Creación de grupos exclusivos.</p> <p>Puedes instalarla en tus dispositivos Mac o Windows, usar la app en línea (WhatsApp Web) o descargarla para iOS y Android.</p>	<p>La multiconferencia solo permite un máximo de 4 participantes.</p> <p>Como ahora pertenece a Facebook, se mencionan dudas sobre el uso de datos y las políticas de privacidad.</p>

En la bibliografía del manual se encuentran los enlaces directos a cada aplicación para tener más información acerca de su uso, condiciones de uso y otras funciones.



4. CONOCER NUEVAS METODOLOGÍAS Y CÓMO INCORPORARLAS A LAS REUNIONES

Metodologías de trabajo

A continuación, se propone una serie de metodologías diferentes para las reuniones presenciales y/o virtuales que pueden ayudar a agilizar los sistemas de trabajo y hacer que la toma de decisiones sea más ágil. Como ya se ha comentado previamente, cada entidad debe evaluar cuáles de estas pueden ser útiles y en qué contexto se pueden aplicar.

a) La figura del moderador/a

El moderador/a es la persona designada para presidir o dirigir un debate, reunión, etc. En el caso de las entidades esta figura se puede establecer de manera rotativa y debe quedar reflejada en la convocatoria quién se encargará de ello.

Esta persona puede formar parte de la reunión o se puede designar a alguien ajeno al equipo de trabajo para que su papel sea más neutral. La figura del moderador/a debe contar con el respaldo de todas las personas que participan y ser asumida su autoridad y su capacidad para ejercer la tarea y por lo tanto deben respetarse las decisiones que tome.

Las principales funciones que debe asumir son:

- Asignar los turnos de palabra: previamente se habrá consensuado cómo se van a solicitar estos. El método más sencillo es levantando la mano, pero hay otras opciones para reuniones más numerosas, como dar tarjetas de colores que sean visibles en espacios más grandes.
- Reconducir el debate y evitar que se repitan argumentos ya mencionados. Además, debe mediar entre los/as participantes en caso de conflicto o cruce de acusaciones para que el debate no se quede en dos bloques.
- Enfocar los temas y determinar tiempos de intervención equilibrados.
- Marcar los tiempos que se van a emplear para cada uno de los puntos e informar de ello a los/as participantes de la reunión.

- Presentación y cierre de los temas a modo de conclusión en cada parte o al finalizar la reunión.

b) Reuniones de pie

Este método de trabajo es muy útil para reuniones de trabajo que pretenden ser cortas. Un buen ejemplo son las reuniones que se realizan al inicio de la jornada y que establecen las líneas de trabajo para ese día o para la semana.

Esta metodología sólo se aplica en las reuniones presenciales y lo que hace es que todas las personas que participan permanezcan de pie en círculo. Esto fomenta que el tiempo que se invierte sea breve y los temas sean muy concretos. Estar de pie durante más de 10 minutos empieza a generar fatiga e incomodidad, por lo que las personas quieren salir de esa situación. Por lo general se establece un turno de palabra en el que cada uno/a cuenta su agenda diaria o semanal, los temas pendientes y se establecen las prioridades de cada momento.

c) Metodología de los espacios abiertos

Se trata de una metodología para conseguir manejar reuniones y lograr resultados de manera eficaz. Este método tienes 4 reglas básicas que son:

- **La reunión comienza cuando comienza:** al establecer un horario se marca el inicio de la reunión independientemente de quién esté presente y quién llegue tarde o no se presente en la misma. Si alguien aparece en el lugar o se conecta fuera de ese horario ocupará su espacio y dejará que la reunión continúe sin interrumpir el debate o la intervención que se esté produciendo en ese momento.
- **La reunión termina cuando termina:** al marcar un inicio y un final llegado el momento cada persona debe ser libre de salir de la reunión si debe atender otras tareas o simplemente marcharse por haber comprometido un tiempo determinado dentro de su jornada. Esta regla fomenta que se evalúe de manera más consecuente el tiempo que es necesario para cada reunión y permite la concreción y agilidad en las mismas.
- **Todas las personas que están son las que necesitan estar:** en las convocatorias se incluye a aquellas personas que deberían estar en la reunión o que se pueden ver afectadas por las decisiones que se tomen. A partir de esta reflexión cada uno/a será consecuente con su presencia o no en las mismas y asumirá las decisiones que se tomen y los acuerdos a los que se lleguen en caso de no asistir. Si se comunica de manera previa la imposibilidad de asistir se puede modificar la fecha y la hora de la reunión; en caso contrario la reunión seguirá programada.
- **Cada persona escoge cómo participar:** no todas las personas deben dar su opinión en cada uno de los temas o intervenir de manera activa. Se debe fomentar un espacio de libertad en el que las personas convocadas puedan decidir si acuden o no, si dan su opinión o no, si aportan ideas o no, si se comprometen con alguna tarea o no, etc. Esto genera un clima de libertad y confianza donde cada quién es responsable de su manera de actuar en el momento que considera, siempre que no suponga un freno para el avance del proyecto o genere una carga adicional de trabajo para otras personas.

d) Design Thinking (diseño de ideas)

Esta metodología usada en el mundo empresarial busca de definir el problema de manera clara para después buscar la solución más adecuada. Dentro del mundo asociativo se puede implementar a la hora de poner en marcha un proyecto o actividad, detectando las necesidades y motivaciones de las personas beneficiarias de manera previa con el fin de situar a estas en el centro. Lo que permite esta forma de trabajo en las reuniones es fomentar la creatividad de los equipos. Además, se puede implementar apoyado en otras metodologías como el dibujo, el trabajo corporal, el trabajo en grupos más pequeños dentro de la reunión, etc.

El proceso se compone de 5 etapas:

- **Empatizar:** comprender las necesidades de los/as beneficiarios/as a los que va destinado el proyecto.
- **Definir:** identificar las necesidades que serán claves para la obtención de un resultado diferente al de proyecto y/o actividades previas.
- **Idear:** generar un sinfín de opciones para dar respuesta a las necesidades detectadas desde diferentes áreas de la entidad y permitiendo todas las ideas por muy disparatadas que puedan parecer al inicio.
- **Construir prototipos:** esto ayuda a visualizar las posibles soluciones identificadas.
- **Testear:** probar alguna de las ideas planteadas como una actividad con un número concreto de beneficiarios/as implicados/as en el proyecto que estamos desarrollando.

Como conclusión, cabe destacar que todas las metodologías propuestas son susceptibles de ser adaptadas a las necesidades concretas de cada reunión y de cada entidad.

Lo importante es probar y ver los resultados que se obtiene cuando se emplean y cómo las recibe el equipo. Es necesario consensuar una estrategia clara y dejar sentadas las bases para cada reunión. La convocatoria de la reunión es un buen lugar para explicar la metodología que se va a usar y cuáles son las principales reglas que todas las personas participantes deben seguir.

Últimos consejos prácticos

Antes de concluir es importante retomar algunas ideas básicas y generales que se deben tener en cuenta siempre de cara a una reunión independientemente de cuál sea su objetivo, contenido o las personas involucradas. Muchas veces se dejan a un lado cuestiones básicas que son los pilares sobre los que debemos sustentar los espacios en los que se busca informar, llegar a acuerdos, discutir puntos de vista o estrategias.

1. Respetar los tiempos:

- a. Tiempo de la reunión marcado en la agenda.
- b. Tiempo de presentación del orden del día y de las conclusiones al finalizar. Es importante dedicar un espacio a recopilar los temas que se van a

abordar para marcar los límites de los mismos y al finalizar cerrar cada uno con las principales propuestas. En caso de que quede algo pendiente también debe quedar reflejado en estas conclusiones para retomarlo más tarde.

- c. Tiempo que se debe emplear en escuchar a las personas que participan y sus opiniones. No todo el mundo desarrolla las ideas de la misma manera y con la misma precisión, aunque es algo que se debe alentar dentro del equipo.
 - d. Tiempo para preguntas, respuestas y aclaraciones cuando los temas que se tratan son complejos o se abordan desde diferentes enfoques.
2. **Dejar constancia:** toda reunión debe contar con un acta final en el que se establezcan los temas que se han tratado, las conclusiones o acuerdos tomados y los siguientes pasos que se van a dar. En cada reunión cada persona puede tomar sus propias notas, pero siempre debe existir la figura del/la secretario/a que tome las notas generales y se encargue de remitirlas en un plazo máximo de 48 horas. Este documento se puede compartir solo con las personas que han asistido o puede ser de acceso público a todas las personas de la entidad con el fin de dar transparencia a las decisiones que se toman.
3. **Seguimiento:** no vale con hacer un acta y dejar el documento archivado. Es importante revisar los acuerdos y retomar los temas pendientes. Ver la evolución de las tareas asignadas y su cumplimiento. Establecer plazos claros y cercanos en el tiempo para evaluar los resultados y avances y retomar aquellas cuestiones que quedan relegadas y averiguar los motivos por los que se dificulta su realización.
4. **Empatizar y escuchar:** algunas reuniones fracasan porque las personas que participan se centran únicamente en sus necesidades, sus prioridades y su forma de expresar y trabajar lo que hace que se generen ambientes poco saludables dentro del equipo. En este aspecto es importante fomentar los siguientes puntos:
- a. Tratar de centrarse en los asuntos importantes e intentar no dar vueltas o hacer argumentos demasiado largos que desvirtúen el tema principal. Esto se logra preparando las reuniones, conociendo los temas a tratar y haciendo un trabajo personal previo en el que se lleven anotadas las cuestiones que se quieren abordar en cada aspecto.
 - b. Manejar las emociones: todas las reuniones parten de una argumentación racional para una toma de decisiones. Saber manejar las expresiones, gestos, tonos de voz y en general la psicología del grupo hace que se aborden los temas desde puntos más empáticos, menos agresivos y más asertivos con el resto de participantes.
 - c. Permitir todas las opiniones: facilitar que las personas se expresen y digan lo que piensan tomando el tiempo necesario para argumentar. No todas las personas de una reunión se expresan con la misma agilidad o concreción por lo que conocer al equipo facilita dar el tiempo que cada persona necesita para expresarse.

- d. Escucha activa: asistir a una reunión implica participar no sólo cuando hay que intervenir, sino también a través de la escucha activa con el resto de personas. Hacer esto tiene como resultado que no se repiten argumentos, que en cada intervención se suma algo nuevo y que la reunión avanza y no retrocede hacia temas que ya han quedado cerrados.
5. **Manejar los conflictos:** cada entidad, al igual que las familias o los grupos sociales, reconoce cuáles son los temas que suponen una dificultad y que cada vez que se abordan pueden desembocar en conflicto. Saber esto es jugar con ventaja y poder preparar la reunión de manera especial cuando se vayan a tratar estos temas. El mejor consejo es abordarlos de manera independiente a cualquier otra cuestión o abordarlos al final para evitar que afecten al resto de decisiones. En caso de que llegue el momento del conflicto es importante tener en cuenta lo siguiente:
- a. Interrumpir el caos y la actitud negativa. Parar los argumentos cruzados y acusaciones y sentar unas bases para retomar la cuestión. No se debe permitir en ningún caso que el conflicto llegue al insulto o a temas personales que nada tienen que ver con la cuestión. Es estos casos lo mejor es dar por terminada la reunión y emplazar a los/as participantes a un aplazamiento.
 - b. Hacer una pausa para que las partes en conflicto y el resto de personas salgan a respirar y se retome la reunión desde una posición mental diferente.
 - c. Buscar los puntos en común acerca del tema del conflicto y ver cómo abordarlo desde otro punto de vista. Puede resultar útil hacer una lista de pros y contras de cada una de las partes y abordarlas en equipo. Tratar de *ponerse en los zapatos* de la otra persona ayuda a entender algunas cuestiones.
 - d. Si parece que las posturas son irreconciliables en ese momento, posponer la cuestión para más adelante. Si el conflicto está centrado entre dos personas, tratar de hacer un encuentro privado para sentar algunas bases y llegar a acuerdos.

Este esquema refleja de manera clara lo que podría ser la esencia de una reunión:



5. ANEXOS

Modelos de convocatoria:

- <http://www.informajoven.org/pub/asocia/docus/modelo17.htm>
- <https://www.wonder.legal/es/modele/convocatoria-asamblea-general-una-asociacion>



6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Artículos de interés:

- a) Herramientas TIC para la gestión de tareas y proyectos en tu ONG:
<https://hablemosdegestion.org/2016/04/13/herramientas-gestion-tareas-proyectos-ong/>
- b) Herramientas de teletrabajo para las asociaciones:
<https://hablemosdegestion.org/2020/03/17/herramientas-de-teletrabajo-para-las-asociaciones/>

Herramientas de gestión de equipos:

- a) Conocer Slack: <https://slack.com/intl/es-es/>
- b) Conocer Sendtask: <https://sendtask.io/>
- c) Conocer Trello: <https://trello.com/es>

Herramientas para reuniones virtuales:

- a) Conocer Zoom: <https://zoom.us/>
- b) Conocer WhatsApp: <https://www.whatsapp.com/>
- c) Conocer Jitsi Meet: <https://meet.jit.si/>
- d) Conocer Skype: <https://www.skype.com/es/>
- e) Conocer Google Hangouts: <https://hangouts.google.com/>