

# **Metodología para hacer que las asambleas y reuniones sean eficaces, participativas y hasta agradables.**

Del libro **"Asambleas y Reuniones. Metodologías de Autoorganización"**

ISBN: 84-607-3799-3

<https://campusvirtual.ucm.es/prof/miguelmartinez.html>

Ed. Asociación Para la Economía Social y  
Proyecto Editorial Traficantes de Sueños  
C/ Embajadores 35, local 6  
28012 Madrid, telef: 915320928, [editorial@traficantes.net](mailto:editorial@traficantes.net)  
[www.traficantes.net](http://www.traficantes.net)

Copyright © 2001: Coeditores y [@s](mailto:@s) autor@s

De:

**Ana Rosa Lorenzo Vila**  
**Miguel Martínez López**

Adaptado por:

Carlos Felipe Alvarez González  
Juan Antonio Silva Villar

[carlos\\_felipe@asturlinux.org](mailto:carlos_felipe@asturlinux.org)  
[juaninsv@gmail.com](mailto:juaninsv@gmail.com)

Copyright de esta adaptación © 2007 Carlos Felipe Alvarez González, Juan Antonio Silva Villar

Una copia gratuita de este documento puede obtenerse en la sgte. dirección:

[http://stoneheads.wordpress.com/2008/01/30/met\\_asambleas/](http://stoneheads.wordpress.com/2008/01/30/met_asambleas/)

o contactando directamente con los autores del mismo en el correo indicado.



Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

### **Condiciones de uso**

**Esta obra puede copiarse, distribuirse, comunicarse públicamente, modificarse y hacer obras derivadas de ella bajo ciertas condiciones.**

Aquí se enumeran las principales, pero ante cualquier duda, **para ver una explicación exhaustiva** y precisa de las mismas, **consulte el texto de la licencia**. Tenga en cuenta que alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor:

- **Reconocimiento:** Debe reconocer los créditos de la obra. Si se limita a copiarla debe conservar la misma portada. Si hace modificaciones u obras derivadas, debe cambiar el título, mencionar como autor a quien haya hecho las modificaciones u obras derivadas y **reconocer explícitamente la obra original de la que deriva**, indicando el título, autor, versión, fecha y el URI (dirección de internet), si existe, del original. Además se incluirá un aviso que identifique el uso de la obra en la obra derivada, en la sección titulada Historia (y en caso de que no la haya, crearla). En dicha sección deberán aparecer también al menos el título, los autores, la fecha y el editor (si existe) de la versión modificada e **identificar qué partes de la obra derivada proceden de la original y en qué forma** (resumen, traducción...) y **qué partes son añadidos originales** . No sugiera que el autor original le da su apoyo o apoya el uso que hace de su obra.
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Compartir bajo la misma licencia.** Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica.

## Índice

Problemas, problemas, problemas.....	4
Causas, causas, causas.....	4
Soluciones.....	4
Objetivos.....	5
Campo de aplicación.....	5
Preparación de la reunión.....	5
Tipos de reuniones.....	6
La moderación.....	9
Tomando actas.....	9
Actitudes personales durante la asamblea.....	10
Historia.....	11

## **Introducción**

### **Problemas, problemas, problemas...**

Las organizaciones asamblearias se encuentran con numerosas dificultades a la hora de desarrollar colectivamente el trabajo de discusión, análisis, evaluación, coordinación o toma de decisiones. Las asambleas (y asociaciones) clásicas son horribles, y pueden darse una serie de problemas **que hacen que se tache al sistema asambleario como de muy ineficaz y pesado**:

- Se pasan horas y horas dando vueltas a un punto.
- Se forman bandos.
- Se fomentan rivalidades personales y desconfianza entre los asamblearios.
- Se vota apresuradamente sin que nadie se entere de las ventajas e inconvenientes de lo decidido.
- Ciertos polemistas exigen una asamblea hasta para ir al servicio.
- La información no circula bien.
- Se confunde la asamblea con una reunión social.
- Se confunden ideas con personas ("ideas con patas").
- Hay una falta de confianza en los órganos de la asociación.
- Existe desconocimiento de los estatutos, metodología para plantear un problema, funciones de los órganos...
- Falta de participación en el día a día (excepto cuando hay polémicas).
- Confundir las asambleas con batallas de bandas (tipo duelo en OK Corral: "no hay espacio suficiente en esta asociación para los dos, forastero. Si tienes agallas te espero a las ocho en el cementerio para una asamblea").

### **Causas, causas, causas...**

No existe una divulgación general de las técnicas que facilitan el desarrollo eficaz y satisfactorio de este tipo de trabajos colectivos. Y esa carencia de referentes técnicos se traduce casi siempre en varios o incluso todos los problemas citados: las reuniones son muy largas y poco productivas, se desarrollan de forma poco participativa o incluso antidemocrática, resultan pesadas y poco atractivas, etc...

Existe un procedimiento diferente que permite que todos hablen, que se examinen todas las facetas de un problema, que se tome una decisión con razonables probabilidades de que sea correcta y sobre todo, que se tome pronto. Se evitan enfrentamientos personales y retóricos inútiles, e impide en gran parte las manipulaciones provenientes de oradores expertos, líderes carismáticos y grupúsculos organizados.

### **Soluciones.**

**Pensamos, pues, que se hace precisa la adquisición de cierto conocimiento técnico,** y también de entrenamiento. A esto pretende contribuir la documentación que tienes entre manos.

## Metodología

### Objetivos.

- **Eficacia de la reunión:** Cumplimiento de la misión u objetivos para los que fue convocada.
- **Participación democrática:** Atendiendo a la transparencia informativa, a la recogida de todas las opiniones y a la organización de la toma de decisiones democrática.
- **Que las relaciones personales sean de cordialidad y cooperación.**

### Campo de aplicación.

En general, **las técnicas que aquí se exponen son válidas en reuniones en las que las personas participantes tienen una actitud cooperativa y comprometida con la reunión.** Pueden tener diferentes necesidades o puntos de vista, pero son comunicativamente abiertas entre sí, con amplios márgenes de confianza mutua y esperan honestidad de las demás y ningún manejo estratégico de posturas.

**También pueden funcionar las técnicas en situaciones menos cooperativas,** en las que cada cual está preocupado de sus propios intereses, hay cierta desconfianza y algún grado de manejo estratégico, **pero en las que se asumen las normas de funcionamiento,** el respeto de los acuerdos y todas aquellas técnicas que pueden facilitar la marcha de la reunión.

### Preparación de la reunión.

#### Trabajo previo

Es importante llegar a la reunión con ideas previas sobre las cuestiones a tratar. Preparar los temas consiste en **garantizar que los asistentes no sólo conozcan los temas a tratar, sino que también este conocimiento esté fundamentado y contrastado** lo más que se pueda, para propiciar que las decisiones que se tomen sean las más acertadas. Para preparar los temas existen diversas fórmulas:

- Elaborar documentos previos y hacerlos llegar a los participantes.
- Organizar consultas o entrevistas con expertos en los temas a tratar.
- Consultar y dar a conocer en la reunión documentos o materiales sobre el tema.
- Hacer grupos de trabajo previos a la reunión donde se discutan los problemas y las alternativas con más tiempo.
- Traduciendo informes, cuentas o informaciones complicadas a un lenguaje comprensible por todo el mundo.

#### El orden del día

- La convocatoria se hará con suficiente antelación, incluyendo el orden del día. Conviene que todo el mundo tenga claro **cuándo** va a ser la reunión, **qué** puntos van a tratarse, **en qué orden, cuánto tiempo** se estima que durará y **qué tareas** son necesarias hacer antes de la reunión.
- Idealmente, en cada punto del orden del día se especificará para cada tema su objetivo y el procedimiento que se va a emplear, junto con el tiempo estimado de duración.

- Hay que priorizar asuntos, agruparlos (si están relacionados) y dividirlos (si en un mismo tema se necesitan soluciones muy diferentes para cada aspecto).
- Debe estar abierto a que se incluyan otras propuestas de temas a tratar. Una opción es dedicar siempre un punto final de "varios", otra es abrir un pequeño lapso de tiempo al principio para que se propongan temas para incluir en el orden del día y decidir en ese momento si se pueden abordar ese mismo día o se deben pasar para la próxima reunión.
- Conviene empezar con algo fácil de resolver, seguir con los temas más difíciles, extensos o importantes, y acabar con algo sencillo y corto.

### **Tiempo de duración**

- En la propia convocatoria tiene que constar la **hora de inicio** y la **hora prevista de finalización**, que no debe superarse por encima de márgenes de error asumibles.
- El **tiempo límite** de duración que no debe sobrepasarse es aproximadamente **2 horas**.

### **Tipos de reuniones**

Existen diversos tipos de reuniones según los objetivos, aunque normalmente en una misma reunión pueden existir varios de estos objetivos, con lo que ésta se dividiría en distintas fases, cada una de un tipo distinto y con una técnica específica. Aquí nos centraremos únicamente en los más importantes.

#### **Reuniones de generación de ideas**

- Objetivo: **Encontrar ideas o soluciones nuevas a un problema.**
- La finalidad de la reunión debe quedar perfectamente definida, por lo que será real y abierta (que no haya una única solución posible). Si el problema es complejo, hay que descomponerlo en elementos simples.
- Una persona puede actuar de moderadora, con una lista de sugerencias y preguntas estimulantes para intervenir si otras no lo hacen; otra posibilidad es que el debate surja a partir del comentario de un documento, libro, película, etc... relacionado con el tema y que todos conozcan.
- Otra persona escribe las ideas que van surgiendo intentando ser lo más fiel posible al enunciado original.
- **Sólo tienen cabida las intervenciones para exponer ideas**, tanto las que se nos ocurren directamente, como las que surgen por asociación, tras escuchar las ideas de los demás.
- Exponer las ideas rápidamente y con claridad, sin explicación ni razonamientos.
- **Se acepta todo, no se rechaza nada**, por absurdo que parezca.
- Cada cual anota las ideas que se le ocurren, levanta la mano y presenta sólo una de cada vez en su turno.
- Prohibida la censura y la autocensura, **el juicio crítico de las ideas se hará más adelante, bajo la fórmula de reunión de discusión**, a ser posible tras un

descanso, para remarcar que estamos en una fase distinta.

### **Reuniones de discusión**

- Objetivo: **Profundizar en el análisis de las distintas posturas, de sus ventajas e inconvenientes y poner de relieve los argumentos que las sustentan.**
  
- a) Si lo que queremos NO es llegar a acuerdos, sino **favorecer la producción y contrastación de argumentos**, usaremos la dinámica de confrontación:
  1. Conformación de los grupos: sondeo de opiniones (5-10 min.)
  2. Producción de argumentos dentro de cada grupo (20 min.)
  3. Discusión en grupos mixtos, con representantes de cada grupo de opinión. Se trata de conocer los argumentos de los demás (20 min.)
  4. Vuelta al grupo inicial para producir los argumentos perfeccionados y definitivos (20 min.)
  5. Discusión entre los portavoces de los grupos (20 min.)
  
- b) Si lo que queremos es **favorecer el cambio de opiniones**, debemos usar una dinámica de discusión ordenada:
  1. Hacer hincapié en los puntos en común.
  2. Muy importante la figura del moderador, que debe facilitar un clima de discusión cordial y que no haya cabida para coacciones, argumentos de autoridad y todas las estrategias dialécticas que ponen a la gente a la defensiva (ver el punto "**Actitudes personales durante la asamblea**")
  3. Actitud de escucha activa del resto de asistentes, escuchando y comprendiendo las posiciones de los demás, haciendo el ejercicio de ponernos en el lugar del otro.
  4. No confundir nuestra percepción de la realidad con la realidad misma, tomar nuestra propia visión como subjetiva y dejar abierta la posibilidad de que esté errada.

### **Reuniones de toma de decisiones**

- Objetivo: **Llegar a tomar una decisión consensuada colectivamente**, tratando de integrar los puntos de vista de todos los miembros en un acuerdo que resulte satisfactorio y eficaz. **Sólo en caso de no conseguir llegar a un acuerdo consensuado puede ser válido someter la decisión a una votación.**
  
- El primer paso es **delimitar bien cuál es la cuestión sobre la que hay que tomar una decisión**. Se supone que ya se cuenta con la información sobre la situación y las diferentes alternativas y con argumentos a favor y en contra de cada una.
  
- Es conveniente **al tomar una decisión que implica el trabajo de la gente, hacer un sondeo previo sobre la disponibilidad individual** para asumir este trabajo.
  
- **Llegar a un consenso nos reportará varias ventajas**: se evita el conflicto, mejores decisiones, integración del grupo al evitar un juego de ganadores (mayoría)

y perdedores (minoría), y favorece la implicación de todo el colectivo en las tareas que deriven de la decisión tomada.

- **El procedimiento para intentar llegar a un consenso** es el siguiente:
  1. Partimos de que hay acuerdo en la estructura del proceso y de que todo el mundo dispone de la información necesaria.
  2. Si se va a tomar una decisión colectiva y asumir responsabilidades, es importante poner en común de qué manera el asunto afecta a los sentimientos de cada cual.
  3. Es fundamental la participación creativa de todos. Este es el momento en el que los líderes y expertos pueden resultar más nefastos al provocar la pasividad de los demás.
  4. Expuestas todas las ideas, se trata de ajustarlas, integrarlas, combinarlas... para conseguir una o varias propuestas trabajadas y realizables.
  5. Hay que esforzarse en incorporar los puntos de vista de todos. Aquí los expertos no son nefastos si actúan dentro del proceso colectivo. Es recomendable trabajar en grupos pequeños y que alguien escriba la síntesis a la que se va llegando.
  6. Si al final hay varias propuestas a elegir, es preciso efectuar una primera prueba del grado de acuerdo que suscitan. Hay cuatro niveles de acuerdo/desacuerdo:
    - "Estoy de acuerdo en todo o casi todo"
    - "No me parece la mejor opción, pero es aceptable"
    - "No me opongo, pero tampoco me considero implicado por la decisión"
    - "Me opongo a que lo llevéis a cabo". En este caso hay veto.
  7. Sólo si hay un veto se bloquea el consenso y obliga a volver a empezar o dejarlo.
  
- **Si no podemos llegar a un consenso** o no disponemos del tiempo necesario para ello, **podemos optar por la votación**. Este proceso también puede ser complicado y es susceptible de manipulaciones (intencionadas o no) por lo que **es necesario seguir un procedimiento claro**:
  1. Tener en cuenta qué tipo de mayoría es necesaria (más de la mitad, 2/3, etc...)
  2. Aclarar muy bien cuáles son las alternativas sobre las que se vota, cuidando el enunciado de las mismas. Evitar vincular las propuestas con las personas que las defienden.
  3. En la medida de lo posible, reducir el número de opciones sobre las que se vota. Los criterios para englobar o reducir enunciados deben contar con el acuerdo del grupo.
  4. Dejar claro cuál es el procedimiento que va a seguirse. Cualquier tipo de duda debe ser resuelta antes de votar.
  5. Hacer cuidadosamente el recuento de votos y reflejarlo, si es posible, en algún soporte a la vista de todos.
  6. Las votaciones no pueden repetirse, y los resultados toman el carácter de decisión irrevocable desde el momento en que se computan los votos.

## La moderación

### Tareas de quien modere

Va a ser la persona que más atención preste a los elementos técnicos y organizativos y quien le recuerde al grupo que tiene que alcanzar los objetivos fijados en un tiempo limitado. Además tiene que asumir una función dinamizadora, sugiriendo preguntas, métodos, etc... **Deberá tener una intervención constante sobre la forma y no sobre el contenido.**

**Moderar no es liderar o dirigir, sino responsabilizarse de ayudar al grupo a cumplir sus objetivos.** Una persona que tenga mucho interés en los asuntos tratados tendrá difícil la tarea de moderar.

### Algunos consejos

- Al inicio de la reunión invitar a las personas que defienden un enfoque a que lo expongan, después a los que defienden el enfoque contrario.
- Animar a que todas y todos expresen sus puntos de vista.
- Cortar por lo sano las discusiones reiteradas entre dos individuos, la monopolización de la palabra y la repetición de argumentos.
- Solicitar que cada persona hable por sí misma y cuando se refiera a alguien que lo diga explícitamente.
- Buscar los puntos de acuerdo, enumerarlos y devolverlos al grupo. Sintetizar.
- Se pueden repartir tareas delegando en otra persona (p.e. los turnos de palabra), que estará siempre sujeta a lo que diga el moderador.
- Estar pendiente del tiempo que queda y hacérselo saber a los demás. Si queda poco, limitar las intervenciones.

## Tomando actas

### ¿Por qué?

Las principales razones para tomar actas son: **Cumplir los compromisos**, conocer y **recordar los temas tratados** y **asumir decisiones** viejas para tomar **nuevas decisiones**.

### ¿Quién?

El secretario o secretaria, elegida democráticamente para esta función. No deberá estar haciendo al mismo tiempo otras funciones, como moderar. También se puede dejar la puerta abierta a la rotación.

### ¿Cómo?

**Se puede tomar acta exclusivamente de los acuerdos tomados**, en tanto que suponen compromisos a asumir y legitiman las acciones a llevar a cabo por los miembros. Hay que **poner cuidado en la redacción** para ser fieles a la decisión y no dar lugar a equívocos. También se puede señalar el grado de acuerdo registrando **el número de votos** si no hubo consenso. Las actas pueden recoger más datos: el orden del día, las distintas alternativas y argumentos que se presentaron, los nombres de las personas que defendían estas u otras posturas, las incidencias, etc...

### ¿Dónde?

Los cuadernos de actas deben estar al alcance de todos los miembros del grupo para poder consultarse en todo momento. Por seguridad también es aconsejable hacer fotocopias y guardarlas en distinto lugar que el original.

## **Actitudes personales durante la asamblea**

Las asambleas son un hecho colectivo, pero no una reunión de amigos. Es decir, **debemos esforzarnos por tener una actitud adecuada, evitando una actitud pasiva tanto como ir a protagonizar la reunión. Y ser conscientes que la asamblea es para resolver un asunto común, no para resolver nuestros asuntos o rencillas personales.**

En orden a esto es útil conocer algunas de las actitudes que se dan más frecuentemente en las asambleas, tanto positivas como negativas y procurar hacer un esfuerzo para tener las primeras y evitar las segundas.

### **Actitudes positivas**

- Moverse de nuestras posiciones. Admitir errores y modificar puntos de vista acercándolos a los de otras personas.
- Exponer en el momento oportuno cuáles son las normas no escritas y los procedimientos a seguir por el grupo.
- Invitar a hablar a las personas que intervienen poco, ceder el turno cuando se estima que es más interesante escuchar a otras y atendiendo a quien habla.
- Mediar en los conflictos empleando el humor y la distensión, poniendo de relieve los puntos en los que se coincide.
- Estimular las aportaciones de los demás manifestando nuestro acuerdo o, en caso contrario, animando a explicar mejor o profundizar en la idea.
- Proponer nuevos procedimientos o ideas en los momentos de bloqueo.
- Manifestar las opiniones hablando en primera persona. No usar el plural para expresar lo que piensas.

### **Actitudes negativas**

- Generalizar ("todos/as los/as .... sois ....")
- Embarcarse en teorizaciones eternas y explicaciones suplementarias.
- Salidas de tono (pataletas, "pues entonces lo dejo todo y no vuelvo", "o estás conmigo o contra mí")
- Apatía.
- Atribuir a otra persona sentimientos o actitudes propias.
- Pérdida de contacto con la realidad, identificando nuestras opiniones o deseos (o los de otra/s persona/s) con la realidad misma.
- Violencia simbólica: usar el modo colectivo para imponer ideas particulares de una persona, ocultar temas relevantes, burlas, interrumpir, no dejar hablar, etc...
- Reforzar la autoridad de quien habla por medio de referirla a una autoridad superior pero indiscutible (ciencia, ley...)
- Usar contradicciones y paradojas para imponer a las personas alternativas en las que siempre pierden ("o estás dentro o estás fuera", "acéptalo o vete", "sé espontáneo", "te ordeno que no me obedezcas"...)
- Usar el secreto, guardándose información.

### **Conclusión**

**Los objetivos conscientes del trabajo no pueden aplastar los sentimientos.** Sin embargo esto puede ocurrir cuando escuchamos frases como "aquí no cuenta para nada lo que nos guste o no" o "nosotros no hacemos terapias de grupo, estamos aquí por una lucha política". Si una reunión de grupo no es satisfactoria a nivel emocional, por muy eficaz que sea el debate la frustración acabará saliendo por algún lado. Esta frustración da lugar a "ansiedades" y "mecanismos de defensa" que se expresan por medio de las actitudes negativas indicadas. **La comprensión** (en oposición a la explicación, es decir ponerse en el lugar del otro) **de los sentimientos que causan en el grupo puede orientarlo hacia sus fines y reavivar el clima agradable de comunicación.**

## Historia

**Enero 2008:** Publicación del trabajo "*Metodología para hacer que las asambleas y reuniones sean eficaces, participativas y hasta agradables*" de Carlos Felipe Alvarez González y Juan Antonio Silva Villar. Se trata de un resumen muy breve y parcial, enfocado a un uso práctico. Todas las secciones son pues resúmenes procedentes de algunos capítulos seleccionados, con las lógicas adaptaciones de redacción y estructuración, para hacer una síntesis comprensible. La única excepción es la sección titulada "*Introducción*" que ha sido redactada independientemente, inspirada en el libro y la experiencia personal .

**2001:** Publicación del libro "*Asambleas y Reuniones. Metodologías de Autoorganización*", de Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López, editado por la Asociación Para la Economía Social y el Proyecto Editorial Traficantes de Sueños. Una copia en PDF puede encontrarse en:

<https://campusvirtual.ucm.es/prof/miguelmartinez.html>