

Taller Cinco

REUNIONES DE GRUPO EFICACES

Objetivo

- Analizar la estructura de reuniones de grupo eficaces y aprender a diseñar una agenda que apoye las metas de acción comunitaria del grupo.

Resultados

- Los participantes podrán analizar los componentes de una reunión eficaz.
- Los participantes practicarán y crearán agendas de reuniones para apoyar grupos de acción comunitaria.
- Los participantes podrán evaluar, calificar y revisar la efectividad de una reunión.

I. Bienvenida y Discusión de la Tarea del Taller Cuatro

(15 minutos)

Reciba a los miembros del grupo para saber cómo se encuentran. Pida a los participantes que comenten algunas de las experiencias que hayan tenido con la práctica de escuchar activamente y el uso del *Lenguaje-Yo*. Dé a las personas la oportunidad de contar algunos de los retos o cosas divertidas que encontraron cuando practicaban. Recuérdeles que esas habilidades de comunicación no se dan en forma natural a la mayoría de nosotros, y que empezar a incorporarlas a nuestra vida cotidiana a menudo requiere práctica, más reflexión, y conciencia de nuestro ambiente.



CONSEJO – Al revisar las tareas, a veces es de gran ayuda hacer un recorrido a lo largo del salón para determinar cómo le va a cada participante con la práctica del *Lenguaje-Yo*. Pregunte que es lo que funciona bien y explore algunas dificultades que la gente haya experimentado. Verifique si alguien ha recibido comentarios negativos de otras personas mientras practicaba. Identifique la fuente de retroalimentación negativa acerca del *Lenguaje-Yo*.

II. Revisión de la Agenda

(5 minutos)

Revise la agenda. Hágales saber que dirigir reuniones eficaces es una tarea que requiere mucha habilidad, y que esta sesión se enfocará en tres temas principales: analizar la estructura de reuniones eficaces, desarrollar agendas que ayuden a enmarcar reuniones enfocadas en la acción, y las herramientas para evaluar la efectividad de reuniones de acción comunitaria.

CONSEJO – Haga notar que aún cuando los estilos del grupo puedan diferir, las habilidades básicas asociadas con reuniones eficaces de grupo serán válidas para todos los grupos. Esta sesión es una oportunidad para desarrollar estas habilidades para el uso continuo en todos los escenarios donde la interacción del grupo es crítica para lograr que las tareas se lleven a cabo.



III. Reuniones Eficaces: «Ejercicio de Asociación de Ideas»

(20 minutos)

Empiece por hacer una breve presentación de las reuniones y sus propósitos. Puede elegir el siguiente mini-discurso para establecer el tono de esta actividad:

Este mini-discurso es una oportunidad de hablar acerca de las experiencias del grupo que hayan servido bien o hayan causado problemas con sus tareas. Piense que todos los moderadores, incluyéndolo a usted, han tenido buenas reuniones y otras que han sido inferiores. Después de un «Ejercicio de Asociación de Ideas» acerca de «Cualidades de Buenas Reuniones» y la discusión de componentes críticos de «Dirigir una Reunión Eficaz», comparta aspectos de sus experiencias en relación a los conceptos claves. Por ejemplo, la siguiente es una historia narrada por un compañero moderador de un grupo de acción comunitaria:

EJEMPLO

En un momento determinado de mi experiencia laboral, me pidieron que dirigiera un grupo que estaba explorando el desarrollo de un reglamento que permitiría la inspección de propiedad en renta. Esto sucedió en una comunidad que tenía muchas propiedades en renta que los dueños habían permitido deteriorarse. A menudo los propietarios rentaban propiedades sin comprobar historiales de crédito e insistían en pagos en efectivo. Las condiciones de vida eran deplorables, y diariamente ponían en peligro la salud y la seguridad de las familias.

El grupo que yo dirigía estaba compuesto de residentes locales, miembros de la Cámara de Comercio, profesionales de bienes raíces, el Departamento de Policía y otras personas interesadas. El grupo tenía cerca de quince miembros, todos con intereses que plantear. En general, habían aquellos que querían reglamentación, y otros que asistían con el único propósito de eliminar cualquier intento de reglamentar viviendas en alquiler. Yo deseaba que se aprobara una ley sobre rentas, y esto me convertía en un moderador parcial. En este caso, cometí tres errores críticos:

- 1) No crear agendas con suficiente detalle;*
- 2) No establecer reglas de comportamiento para la interacción; y*
- 3) Intentar llevar a cabo mi agenda en vez de buscar un compromiso con el cual todos estuviéramos de acuerdo.*

El resultado de estos errores fué un grupo en caos. No fuí capaz de ayudar a los miembros a encontrar una solución para el problema de la renta antes de que el proceso se autodestruyera.

Su ejemplo obviamente será diferente. Pero lo importante es buscar la manera de integrar sus experiencias en el contenido de la sesión.

Como todos sabemos, todas las organizaciones y grupos tienen reuniones. Es importante enfocarse en las reuniones porque, en nuestra vida pública, estas reuniones nos permiten trabajar juntos para hacer de nuestro mundo un lugar mejor para nuestras familias, nuestros hijos y nuestras comunidades.

Como su propio nombre indica, «reunión» significa «estar otra vez unidos». El hecho de que las reuniones acercan a la gente ilustra el principio de la iniciativa Libre para Crecer en la que estamos todos involucrados: Los problemas se resuelven cuando la gente se reúne.

Los problemas no se resuelven de la noche a la mañana. Asimismo, cuando usted resuelve un problema, enseguida surgen muchos otros problemas que necesitan ser atendidos. Las reuniones son un proceso, los grupos continuarán «re-uniéndose» para aclarar sus problemas, entender las causas de éstos, y

desarrollar el poder de implementar soluciones a esos problemas. Por lo tanto, entonces, dentro de cada sesión está la semilla de la próxima reunión.

Diferentes tipos de organizaciones tienen diferentes tipos de reuniones. Las reuniones pueden tratar el cambio de condiciones en nuestro mundo (grupos ambientalistas), las reuniones pueden explorar cómo nos sentimos o cómo lidiamos con situaciones o experiencias en nuestras vidas (grupos de apoyo), las reuniones pueden tratar la amistad y la diversión (grupos deportivos), y las reuniones pueden servir para mantener las organizaciones en las que ya participamos por alguna razón (presupuestos escolares). A menudo, los grupos tienen todos estos tipos de reuniones dentro de ellos (organizaciones religiosas).

¿Cuál es el propósito de nuestra organización Libre para Crecer? Anime a los participantes a encontrar respuestas. Si nuestro

Dirigir una Reunión Eficaz

- **Los salones deberán adaptarse para promover la interacción**, por ejemplo, con las sillas colocadas en forma de círculo en vez de filas de sillas. Si se trata de un grupo grande, es preferible disponer de mesas redondas que permitan a la gente formar grupos reducidos que faciliten la conversación y el contacto visual. Para las reuniones públicas formales, por el contrario, puede ser preferible colocar un podio con filas de sillas, siempre y cuando aquellos que se dirijan a la audiencia puedan ser vistos fácilmente.
- **Siempre deberán hacerse presentaciones**, incluso con grupos previamente formados. A menos que todas las personas presentes en el salón se conozcan con anterioridad, los nuevos miembros del grupo se sentirán respetados y bienvenidos si se toma el tiempo necesario para presentarlos a los demás.
- **Escoja un lugar agradable y conveniente para efectuar las reuniones** donde las personas se sientan bienvenidas. Trate de proveer algunos bocadillos y refrescos, y dé la oportunidad al grupo de hablar informalmente antes y después de las reuniones. Por ejemplo, usted podría avisar a las personas que la reunión empezará a las 6:00, con un preámbulo social que se iniciará a las 5:45. Si hay problemas «territoriales» en su comunidad, trate de montar las reuniones en lugares «neutrales» o haga una rotación de los lugares de reunión dentro de la comunidad.
- **Desarrolle una agenda de reuniones con presentación, contenido, y conclusión.** Debe haber tiempo suficiente para plantear un problema, discutirlo, planear los pasos necesarios para resolverlo y delegar responsabilidades
- **Establezca un horario de reuniones, la duración de las mismas, y apéguese estrictamente a ellos.** Al mismo tiempo, analice la agenda antes de empezar las reuniones para asegurarse que hay tiempo suficiente para cubrir todos los temas. Si la agenda es demasiado larga, abréviela y deje algunos temas para la siguiente reunión. Si algún asunto de la agenda requiere más tiempo de lo que estaba previsto, consiga la aprobación del grupo para prolongar la reunión durante un tiempo especificado, y deje las cosas sin resolver para la siguiente reunión.
- **Repase Las Reglas de Comportamiento del Grupo y refuércelas a lo largo de la reunión.** Las reglas de comportamiento habituales incluyen: estar de acuerdo en escucharse mutuamente, no interrumpir ni juzgar las opiniones de los demás; hablar con el *Lenguaje-Yo*; tener la oportunidad de participar por igual, así como el derecho de guardar silencio; promover la sinceridad y la disposición para compartir experiencias; y respetar las peticiones de mantener la confidencialidad.
- **Establezca un ambiente de armonía, y anime a los participantes a desarrollar sus propios recursos.** Aproveche las habilidades y los conocimientos de la gente como una base para crecer más. Ofrezca a los miembros del grupo oportunidades para controlar la agenda a través de modificaciones hechas por ellos mismos. Dedique tiempo al refuerzo de propósitos comunes. Identifique varias oportunidades para hacer que todos los miembros del grupo se responsabilicen del trabajo en conjunto.
- **La mayor parte del trabajo correspondiente a una reunión eficiente se realiza entre reunión y reunión.** Asegúrese de dar seguimiento al trabajo asignado previamente y de repasar los papeles/las responsabilidades que los miembros tendrán en la próxima reunión, antes de que ésta se celebre.
- **Asegúrese de que las reuniones conduzcan a tareas tangibles que realizarse, y que no se conviertan en un objetivo en sí.** Lograr los propósitos recompensa a los miembros del grupo y les motiva a seguir asistiendo a las reuniones.

enfoque primordial es fortalecer nuestras comunidades contra el impacto del consumo de sustancias tóxicas y otras actividades de alto riesgo, entonces nuestras reuniones deberán reflejar ese propósito.

Haga que los miembros del grupo opinen sobre las cualidades de buenas reuniones a las que han asistido. Elabore una lista de cualidades a medida que las vayan proponiendo. Para facilitar el razonamiento durante este ejercicio, puede que usted quiera profundizar sobre los siguientes temas después de las propuestas iniciales:

- Liderazgo
- Papeles de Participación
- Horario de Reuniones
- Lugar de Reuniones
- Duración de Reuniones
- Toma de Decisiones
- Número de personas que asisten a las reuniones
- Convivencia durante las reuniones

Una vez que termine la aportación de ideas, reparta el Volante #1 acerca de reuniones de grupo eficaces, y coméntelo. (El texto del volante se incluye aquí como referencia.) Hable acerca de los problemas en la lista y, si es posible, dé ejemplos. Motive al grupo a hacer preguntas .

IV. Revisión y Discusión de la Estructura de una Agenda de Acción

(30 minutos)

Aún cuando un grupo ha desarrollado algunos líderes potenciales, estos líderes no pueden ser eficientes si el trabajo del grupo y las reuniones no están bien estructurados. Una de las herramientas más importantes para darle estructura a una reunión es formular una agenda que defina el trabajo de la reunión y que conduzca ésta hacia el punto deseado.

Explique que durante el curso de su trabajo comunitario, el grupo deberá tener diferentes clases de reuniones: reuniones de su propio grupo de acción comunitaria; reuniones con representantes de agencias gubernamentales

La agenda de la reunión es como un contrato entre un líder y los miembros de su grupo. Es importante que los participantes entiendan que una agenda bien desarrollada es un ancla para el líder del grupo y sus miembros a la hora de enfrentar asuntos de trabajo complejos que puedan ir en direcciones inesperadas. Una agenda eficaz también sirve para señalar el trabajo que deberá terminarse en la reunión del grupo y ayuda a delegar el trabajo entre los miembros.

Con frecuencia los líderes fracasan en asignar tiempo suficiente para determinados asuntos de la agenda o extienden los límites de la reunión sin el permiso del grupo. Esto crea la sensación de que la agenda no es formal, y que no se puede confiar en el líder para cumplir con este contrato implícito.

En el caso del segundo ejemplo de Agenda de Reunión de la página 5-6, es importante relacionar la agenda con la historia del grupo comunitario. Usando el ejemplo incluido de agenda, haga notar que el éxito del grupo en obtener una respuesta del departamento de control del consumo de licores, se debió, en gran medida, a la eficacia de la reunión que fué sostenida con las autoridades. Una agenda eficaz fué la clave del éxito de la reunión.

para discutir problemas comunitarios específicos; reuniones comunitarias como parte de una campaña para celebrar una victoria; reuniones con diferentes personas para obtener información sobre un problema concreto. Cada una de estas reuniones requiere una agenda bien estructurada. Usando el Volante #2, revise con el grupo las cualidades de una agenda de reunión eficaz.

Una agenda de reunión eficaz:

- Ayuda a definir el trabajo de la reunión de tal manera que sus metas puedan alcanzarse.
- Establece una presentación de los asuntos que deberán tratarse, el momento para discutirlos, hacer preguntas, alcanzar un consenso, y asegurar que los siguientes pasos están

determinados y asignados antes de que la reunión sea clausurada.

- Establece una duración específica para discutir cada tema e identifica la persona responsable de presentar cada caso concreto.
- Involucra una amplia gama de miembros del grupo en las tareas de la reunión.
- Se desarrolla y se revisa antes de que se celebre la reunión, de manera que todos los involucrados en el desarrollo de ésta sepan cuáles son sus papeles y responsabilidades.

Copie las siguientes dos agendas en una pizarra, y revíselas con el grupo para dar ejemplos de cómo la agenda de una reunión bien estructurada se puede presentar. Haga resaltar que algunas agendas parecen diferentes a otras, sólo porque las metas de la reunión son diferentes. Use las dos agendas que se incluyen a continuación para ilustrar esas diferencias. Haga notar las similitudes y diferencias entre las agendas: tiempos, asignaciones, proceso de desarrollo, etc. Observe que la reunión del grupo de acción comunitaria

PRIMER EJEMPLO DE AGENDA DE REUNIÓN: Reunión de un Grupo de Acción Comunitaria

La agenda siguiente muestra una reunión inicial de un grupo de acción comunitaria recién formado. Los miembros de este grupo han completado el entrenamiento de desarrollo de liderazgo y han llevado a cabo una evaluación del vecindario dirigida por la comunidad. El análisis de su evaluación comunitaria ya ha finalizado. La siguiente reunión fué la primera reunión del grupo después de que todos los miembros habían recibido copias de los resultados para su revisión. Los miembros del grupo quieren ya la oportunidad de revisar juntos los resultados obtenidos, discutirlos, y empezar a identificar problemas para enmarcar su trabajo en conjunto. La reunión que sigue pretende iniciar este proceso.

REUNIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN COMUNITARIA DEL PROYECTO LIBRE PARA CRECER DE BEDFORD STUYVESTANT 25 de septiembre de 1999

7:00 P.M.	Bienvenida y Presentaciones <i>Angie Damon, Directora del Grupo</i>
7:15 P.M.	Presentación de Datos de Evaluación Comunitaria <i>Arthur Murray</i> <i>D. Anne Jones</i>
7:30 P.M.	Discusión de la Evaluación Comunitaria <i>Dirigido por Angie Damon, Directora del Grupo</i>
8:00 P.M.	Identificación de Áreas Prioritarias para Nuestro Trabajo en Conjunto <i>Shaniqua Miller, Subdirectora del Grupo</i>
8:30 P.M.	Siguientes Pasos <i>Shaniqua Miller, Subdirectora del Grupo</i>
8:45 P.M.	Asignación de Tareas de Seguimiento <i>Angie Damon, Directora del Grupo</i>
9:00 P.M.	Cierre /Convivencia Social, Comida y Refrescos

SEGUNDO EJEMPLO DE AGENDA DE REUNIÓN:

Reunión Diseñada para Llevar a Cabo una Campaña de Acción Comunitaria

La siguiente agenda fue usada por un grupo comunitario para tratar el caso de una cantina. La cantina era la fuente de alta criminalidad en el vecindario.

REUNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA VAN BRUNT CON AUTORIDADES PARA TRATAR CRÍMENES RELACIONADOS CON DROGAS

10 de agosto de 1991

Moderador: Christine Miller Tomador de Tiempo: Ric Francka

- 7:00 Bienvenida – *Rev. Mark Perruca*
- 7:02 Resumen – *Rose Germann*
- 7:07 Reglas del Día – *Mariette Pacheco*
- 7:08 Asistencia – *Kim Jongenelen*
- 7:10 Investigación – *George Albertson*
- 7:20 Testimonio – *Nick Santi, Susanne Nichols, Rev. Mark Parruca*
- 7:30 Respuesta del Fiscal del Condado – *Albert Stevenson*
- 7:36 Preguntas para el Fiscal del Condado – *Hugh Art*
- ¿Enviaré usted una carta al dueño de *Bob's Bar & Grill* para advertirle de la actividad ilegal que se sospecha y su responsabilidad bajo la ley estatal?
 - ¿Coordinaré y usaré todas las herramientas posibles de que dispone el gobierno para resolver el problema?
 - ¿Se reunirá con nosotros otra vez dentro de 2 meses?
- 7:38 Respuesta del Jefe de la Policía – *Larry Rieder*
- 7:44 Preguntas para el Jefe de la Policía – *Linda Shipman*
- ¿Dirigirá su unidad especial de narcóticos para investigar nuestro problema de venta de drogas?
 - ¿Se asegurará de que los oficiales de policía respeten la confidencialidad cuando respondan a llamadas?
 - ¿Cooperará su departamento en poner multas y llevarse los vehículos ilegalmente estacionados en el estacionamiento de la Iglesia Bautista Van Brunt, localizado en la esquina de la calle 39 con Van Brunt?
 - ¿Se reunirá con nosotros otra vez dentro de 2 meses?
- 7:46 Respuesta del Asistente del Alcalde – *Fred Shippy*
- 7:52 Preguntas para el Asistente del Alcalde – *Alice Palmer*
- ¿Conducirá el departamento de control del consumo de licor una auditoría de comida en *Bob's Bar & Grill*?
 - ¿Conducirá el departamento de salud inspecciones en *Bob's Bar & Grill*, y aplicará códigos de salud si existen infracciones?
 - ¿Dirigirá usted sus departamentos a cooperar con la oficina del fiscal para enfrentar cualquier actividad ilegal de drogas encubierta?
 - ¿Se reunirá usted con nosotros otra vez dentro de 2 meses?
- 7:55 Próximos Pasos – *Christine Miller*
- 7:59 Oración de Cierre – *Rev. Mark Perruca*

Información de Antecedentes Referentes a la Segunda Agenda de Reunión

Se presentaron en esta cantina: venta de drogas, juego, y prostitución. Había una iglesia localizada al lado del bar, y después de que la misa había concluido un domingo por la mañana, la congregación tuvo una convivencia en el estacionamiento. Dos clientes de la cantina se enfrascaron en una pelea, y uno de los clientes persiguió al otro fuera de la cantina disparándole con un arma de fuego en el estacionamiento de la iglesia. La víctima murió. Con este hecho, la comunidad por fin decidió tomar cartas en el problema del vecindario.

De acuerdo con las leyes para licencias de venta de licor, si por lo menos el 50% de los recibos de las ventas del domingo provienen de comida y no de alcohol, la licencia dominical se puede conservar. Sin embargo, el grupo descubrió que esta cantina casi no vendía comida. Esta cantina tampoco fue aprobada en las últimas cuatro inspecciones sanitarias.

El grupo comunitario originalmente solicitó que el departamento de control de licores condujera una auditoría de comida de *Bob's Bar*. Le informaron al grupo que no podían hacer una auditoría porque había un solo empleado de la ciudad que conducía este tipo de auditorías y que esta persona estaba muy ocupada. El grupo también solicitó que la unidad de narcóticos investigara la venta de drogas en la cantina. Se les dijo que la unidad de narcóticos no investigaría porque esta cantina no era una fuente «importante» de drogas en la ciudad.

Enfrentados a estas negativas, este grupo comunitario sostuvo una reunión pública para demandar que las leyes existentes se aplicaran al caso de la cantina. A la reunión asistieron más de 240 residentes, oficiales públicos, y medios informativos. Cada demanda específica fue acordada con las autoridades invitadas. *Bob's Bar* perdió su licencia de venta dominical de licores seis semanas después de que la auditoría de comida determinara que en los domingos los recibos de ventas eran de menos del cinco por ciento de las ventas totales. Tres meses más tarde, el dueño de este establecimiento fue arrestado por oficiales estatales con cargos de juego ilegal. La investigación acerca del juego fue puesta en marcha a petición de la policía después de esta reunión pública.

fue una reunión relativamente abierta basada en permitir períodos de tiempo para discusión, de tal manera que hubo una cierta flexibilidad de la agenda, mientras que la segunda reunión fue una reunión pública formal con menos tiempo en la agenda para la discusión y creación de consenso. Enfatice que la meta de la segunda reunión fue la obtención de ciertos compromisos de autoridades, y por lo tanto la reunión fue estrictamente apegada a la agenda.

DESCANSO

15 minutos

V. Ejercicio para la Creación de Agendas de Reunión

(30 minutos)

Divida al grupo en grupos pequeños de cinco a seis personas. Anote los escenarios de reunión descritos a continuación en hojas de papel individuales y distribuya una a cada grupo. (Usted también podría escribir sus propios escenarios si hay tipos concretos de reunión que le gustaría analizar con el grupo).

Haga que cada grupo desarrolle una agenda concreta para cada escenario de reunión. Infórmeles que antes de empezar, deberán revisar los principios claves de una agenda eficaz (ver Volante #2) y determinar las metas y objetivos de la reunión. Esto tal vez requiera crear una «historia» que haya llevado al grupo al punto donde el ejemplo de reunión descrito esté a punto de celebrarse. Elaborar la estructura de esa historia antes de desarrollar una agenda

Mientras los participantes trabajan en sus escenarios, haga un recorrido entre los grupos haciendo preguntas dirigidas a señalar vacíos en el flujo de la agenda que cada grupo pequeño está desarrollando. ¿Cada concepto de la agenda apoya al siguiente para lograr los resultados finales anticipados? Busque vacíos en la transición lógica de un concepto al siguiente y use estas preguntas para ayudar a los miembros a llenar esos vacíos ellos mismos. Por ejemplo, en el escenario tres, la siguiente agenda podría contener unos cuantos vacíos:

- 7:00 Presentaciones y Bienvenida (*Mary*)
- 7:05 Vista Global de la Reunión (*George*)
- 7:10 Reglas de Comportamiento del Grupo (*Pete*)
- 7:15 Preguntas al Superintendente Escolar (*Suzanne*)

El inicio de esta agenda carece de un elemento crítico—la fase de investigación del problema y el reporte de las investigaciones al grupo. El problema no ha sido definido todavía en el ejemplo dado, y esta definición debe hacerse antes de un encuentro con el superintendente. No es necesario señalar todos los problemas a los grupos pequeños, mientras el grupo entero se beneficie de hacer un análisis de los escenarios diferente al de ellos. Sin embargo, es importante que cada grupo empiece a entender el proceso concreto. Puede ser útil motivar a los participantes a discutir cómo este ejercicio cambia su forma de pensar acerca de las agendas con las que ya están trabajando en su programa de *Head Start*, reuniones escolares de padres y profesores (PTA), u otras organizaciones comunitarias.

Dé a cada grupo 30 minutos para desarrollar su agenda.

Ejemplo de Escenarios de Reunión para Distribuir a Grupos para la Creación de Agendas

- 1) Su grupo comunitario ha identificado la venta de drogas en casas abandonadas como un problema que quiere enfrentar. A usted le han asignado el trabajo de planeación mediante una reunión con el departamento de policía de manera que su grupo puede empezar a entender el alcance del problema y qué puede hacerse para mejorar la situación. Desarrolle una agenda detallada para la reunión con autoridades del departamento de policía como invitados al grupo.
- 2) Su organización comunitaria está iniciando actividades. Usted tiene un grupo de residentes comprometidos, pero en su última reunión decidieron como grupo que su organización necesitaba conocer más personas en la comunidad y aumentar su membresía. El propósito de la próxima reunión es desarrollar una estrategia para involucrar a otros residentes comunitarios, específicamente a través del aprendizaje de cómo los problemas del consumo de sustancias tóxicas afectan a los residentes. Usted necesita planear esta próxima reunión. Desarrolle una agenda detallada que apoye los propósitos de la reunión.
- 3) Su grupo comunitario ha estado intentando conseguir un programa de prevención de drogas en las escuelas. Por siete meses, el distrito escolar no ha respondido a sus demandas de considerar este programa. Convoque una reunión entre su grupo y el Superintendente Escolar durante la cual su grupo va a exigir la implementación de un programa de prevención de drogas. Desarrolle una agenda detallada para esta reunión.
- 4) Su coalición comunitaria ha estado tratando el problema de la disponibilidad del alcohol para la juventud. Tanto los residentes de su vecindario, como la policía están de acuerdo en que hay varias licorerías que venden a menores. Antes, la policía perseguía estos casos, pero el Fiscal del Condado no presentaba cargos. Usted está planeando la primera reunión entre su coalición y el Fiscal del Condado. Desarrolle una agenda detallada para esta reunión.

puede ayudar a determinar cómo presentar las necesidades estructurales de la reunión. Recuerde a los miembros del grupo que una agenda de reunión deberá reflejar las metas globales y resultados esperados. Los miembros del grupo deberán trabajar para identificar claramente cómo los pasos de la reunión facilitarán los resultados buscados.



CONSEJO – Asegúrese de demostrar que el error más común en el desarrollo de agendas es omitir detalles. Para desarrollar una agenda de reunión detallada, es útil empezar con los resultados deseados y trabajar hacia atrás, paso por paso. Motive a los grupos pequeños a agregar más detalles de los requeridos; es siempre más fácil eliminar información excesiva.

VI. Compartir y Analizar Agendas de Reuniones

(60 minutos)

Pida a los grupos que intercambien lo que han hecho. Haga que los grupos revisen los escenarios y compartan las agendas que han desarrollado. Discuta cada agenda y solicite sugerencias del grupo. Haga que el grupo entero analice si lo que se ha propuesto en la agenda da curso a la acción que el grupo piensa llevar a cabo. Permita que el grupo entero haga sugerencias de modificaciones en las agendas propuestas, y haga notar aquellas modificaciones que puedan fortalecer la estructura de la reunión.

Estimule al grupo entero para involucrarse en la clase de análisis que usted modeló mientras hace un recorrido entre los diferentes grupos haciendo preguntas y señalando vacíos en el flujo de la reunión. Pregunte a los miembros del grupo si ven algunos pasos que se puedan agregar a cada escenario. Si el grupo pasa por alto un punto crítico, haga una pregunta como «¿Cómo pasamos de la investigación al resultado tan rápidamente?» o «¿Cómo sabemos cuál es el problema?» Su meta es lograr que los participantes analicen y resuelvan problemas.

VII. Evaluar una Reunión—Algunos Pensamientos de Cierre

(15 minutos)

Hágales saber que tener reuniones eficaces es una habilidad que toma tiempo dominar. Observe que a medida que el grupo sigue adelante, es importante evaluar cómo se están realizando las reuniones. Revise la Hoja de Control de la Reunión (Volante #3) y haga notar que a lo largo del trabajo conjunto, usted usará esta herramienta para evaluar sus reuniones.

Algunas veces es difícil para los miembros evaluar una reunión porque no quieren herir los sentimientos del líder o temen que esa retroalimentación pueda crear la impresión de que un miembro es demasiado crítico y no sabe trabajar en equipo. Pregunte a los miembros si tienen reservas acerca de involucrarse en una evaluación y compruebe si los miembros del grupo pueden enfrentar cualquier controversia que pueda surgir. Deténgase cuando sea necesario para asegurarse de que las preocupaciones sean analizadas por el grupo.

VIII. Tarea del Taller Cinco

Pida a los miembros del grupo que seleccionen una reunión comunitaria que tenga lugar la próxima semana y haga los trámites para que asistan a ella (los miembros del grupo pueden formar un equipo si así lo desean). Las posibles reuniones incluyen una reunión de *Head Start*, una reunión escolar, una reunión del grupo eclesiástico, una reunión local de planeación, o una reunión general de cualquier organización de base comunitaria o grupo de apoyo. Los miembros del grupo deberán observar la reunión y evaluarla de acuerdo con el criterio de evaluación incluido en la Hoja de Control. Pídales que anoten las cosas que se hicieron bien en la reunión así como aquellas que se pueden mejorar. Pida a los miembros que vengán preparados para discutir sus observaciones en la próxima sesión de entrenamiento.



CONSEJO – Los moderadores deberán investigar reuniones comunitarias y repartir una lista de las mismas a los participantes al final de esta sesión. Pida a la gente que forme equipos antes de que abandonen el salón, y comprométalos a asistir a una de estas reuniones comunitarias. Esto amplía el compromiso e incrementa la posibilidad de que miembros del grupo lleven a cabo la tarea. Este enfoque le dará también la oportunidad de motivar a los miembros del grupo a asistir y observar juntas comunitarias. Asegúrese de recordarles a los participantes que deberán usar la Hoja de Control para evaluar la reunión después de haber asistido

Si Su Grupo de Acción Comunitaria Ya Se Ha Puesto en Marcha

En sesiones futuras de entrenamiento que se lleven a cabo, usted puede cambiar los ejemplos usados para redactar agendas de reuniones, haciéndolos coincidir con los tipos de reuniones que su grupo de acción comunitaria está planeando actualmente. También, haga que los participantes al entrenamiento trabajen con líderes de grupos de acción comunitaria y con el moderador del grupo para observar en tiempo real el proceso de desarrollo de la agenda. Puede usar agendas de reuniones pasadas de acción comunitaria para analizar las cualidades de una agenda exitosa.

Para la asignación de esta sesión, puede enviar participantes a reuniones que están discutiendo problemas que son relevantes al trabajo de acción comunitaria que su grupo está actualmente llevando a cabo. Por ejemplo, si su grupo está tratando de enfrentar el problema del acceso a actividades alternativas para niños después del horario escolar, asegúrese de enviar miembros a observar las reuniones del distrito escolar, reuniones de supervisores de actividades extraescolares (solicite invitaciones en su nombre) o del Consejo Juvenil local. De esta manera, los participantes al entrenamiento estarán en condiciones de regresar con valiosa información al grupo de acción comunitaria mientras se desarrolla el proceso de trabajar en grupo.

TALLER CINCO

Volantes

Taller Cinco – Volante #1

Dirigir Reuniones Eficaces

- ◆ **Los salones deberán adaptarse para promover la interacción**, por ejemplo, con las sillas colocadas en forma de círculo en vez de filas de sillas. Si se trata de un grupo grande, es preferible disponer de mesas redondas que permitan a la gente formar grupos reducidos que faciliten la conversación y el contacto visual. Para las reuniones públicas formales, por el contrario, puede ser preferible colocar un podio con filas de sillas, siempre y cuando aquellos que se dirijan a la audiencia puedan ser vistos fácilmente.
- ◆ **Siempre deberán hacerse presentaciones**, incluso con grupos previamente formados. A menos que todas las personas presentes en el salón se conozcan con anterioridad, los nuevos miembros del grupo se sentirán respetados y bienvenidos si se toma el tiempo necesario para presentarlos a los demás.
- ◆ **Escoger un lugar agradable y conveniente para efectuar las reuniones** donde las personas se sientan bienvenidas. Tratar de proveer algunos bocadillos y refrescos, así como dar la oportunidad al grupo de hablar informalmente antes y después de las reuniones. Por ejemplo, avisarles que la reunión empezará a las 6:00, con un preámbulo social que se iniciará a las 5:45. Si hay problemas «territoriales» en su comunidad, tratar de montar las reuniones en lugares «neutrales» o ponerse de acuerdo en una rotación de lugares de reunión dentro de la comunidad.
- ◆ **Desarrollar una agenda de reuniones con presentación, contenido, y conclusión.** Dedicar tiempo suficiente para plantear un problema, discutirlo, planear los pasos necesarios para resolverlo y delegar responsabilidades.
- ◆ **Establecer un horario de reuniones, la duración de las mismas, y apegarse estrictamente a ellos.** Al mismo tiempo, analizar la agenda antes de empezar las reuniones para asegurarse que hay tiempo suficiente para cubrir todos los temas. Si la agenda es demasiado larga, abreviarla y dejar algunos temas para la siguiente reunión. Si un asunto de la agenda requiere más tiempo de lo que estaba previsto, conseguir la aprobación del grupo para prolongar la reunión durante un tiempo especificado, y dejar las cosas sin resolver para la siguiente reunión.

- ◆ **Repasar Las Reglas de Comportamiento del Grupo y reforzarlas a lo largo de la reunión.** Las reglas de comportamiento habituales incluyen: estar de acuerdo en escucharse mutuamente, no interrumpir ni juzgar las opiniones de los demás; hablar con «*El Lenguaje-Yo*»; tener la oportunidad de participar por igual, así como el derecho de guardar silencio; promover la sinceridad y la disposición para compartir experiencias; y respetar las peticiones de mantener la confidencialidad.

- ◆ **Establecer un ambiente de armonía, y animar a los participantes a desarrollar sus propios recursos.** Aprovechar las habilidades y los conocimientos de la gente como una base para crecer más. Ofrecer a los miembros del grupo oportunidades para controlar la agenda a través de modificaciones hechas por ellos mismos. Dedicar tiempo al refuerzo de propósitos comunes. Identificar varias oportunidades para hacer que todos los miembros del grupo se responsabilicen del trabajo en conjunto.

- ◆ **La mayoría del trabajo correspondiente a una reunión eficiente se realiza entre reunión y reunión.** Asegurarse de dar seguimiento al trabajo asignado previamente, y de repasar los papeles/las responsabilidades que los miembros tendrán en la próxima reunión, antes de que ésta se celebre.

- ◆ **Asegurarse de que las reuniones conduzcan a tareas tangibles que llegan a realizarse, y no se conviertan en un objetivo en sí.** Lograr los propósitos que recompensa a los miembros del grupo y les motiva a seguir asistiendo a las reuniones.

Taller Cinco – Volante #2

Desarrollo de Agendas de Reuniones Eficaces

La agenda de una reunión eficaz:

- ◆ Ayuda a definir el trabajo de la reunión de manera tal que sus metas puedan alcanzarse.
- ◆ Establece una presentación de los asuntos que deberán tratarse, tiempo para discutir, hacer preguntas, alcanzar un consenso, y asegura que los siguientes pasos se determinen y asignen antes de que la reunión sea clausurada.
- ◆ Establece una duración específica para discutir cada tema e identifica a la persona responsable de presentar cada caso concreto.
- ◆ Involucra una amplia gama de miembros del grupo en las tareas de la reunión.
- ◆ Se desarrolla y revisa antes de que se celebre la reunión, de manera que todos los involucrados en el desarrollo de ésta sepan cuáles son sus papeles y responsabilidades.

Taller Cinco – Volante #3

Hoja de Control de la Reunión

- ¿Recibieron todos por anticipado una copia escrita de la agenda?
- ¿Hubo copias disponibles para cada uno, o sólo un gran cartel colocado en la parte delantera del salón con la agenda escrita en él?
- ¿Empezó y terminó la reunión a tiempo (de manera que los miembros con familias que atender y otras responsabilidades pudieran organizar su tiempo)?
- ¿Se siguió la agenda al pie de la letra y se consiguió lo que estaba planeado?
- ¿Fue la organización formalmente presentada durante la reunión (porqué estamos aquí, datos acerca del asunto a tratar, justificación de la organización)?
- ¿Hubo un orden secuencial y un flujo natural entre los diferentes asuntos tratados?
- Si se presentó alguna tensión durante la reunión, ¿cómo fue resuelta?
- ¿Se sintieron las personas bienvenidas y valoradas? ¿Tuvieron todos los miembros del grupo la misma oportunidad de participar?
- ¿Se mantuvieron breves los reportes de rutina? ¿Llevaron los participantes sus comentarios por escrito y preparados antes de empezar la reunión?
- ¿Se dedicó atención especial a planear un seguimiento sobre proyectos y/o temas importantes?
- ¿Tuvieron los que dirigieron la reunión tiempo para anuncios, solicitudes especiales, etc., al principio o al final de la reunión?
- ¿Fueron los miembros del grupo tratados con respeto, a pesar de las diferencias entre puntos de vista, edad, experiencia, sexo, raza, etnicidad, nivel económico y educación formal?
- ¿Fueron asignadas responsabilidades y actividades de seguimiento para cada decisión tomada? ¿Definieron tareas concisas que deberán ser llevadas a cabo antes de la próxima reunión? ¿Fueron repartidas las tareas entre una amplia variedad de miembros del grupo?
- ¿Hizo el grupo planes y una propuesta de agenda para la próxima reunión?
- ¿Solicitaron los líderes del grupo comentarios acerca de la eficacia de las reuniones?
- ¿Ayudó la reunión a reforzar la organización del grupo de acción comunitaria?

