

MODERACIÓN DE REUNIONES

1. Introducción

Es frecuente que los que se implican en la conservación del medio ambiente asistan a multitud de reuniones de diverso ámbito y contenido. Muchas de estas sesiones habrán sido provechosas, operativas e enriquecedoras pero, probablemente, también se habrá acudido a otras valoradas como inútiles e incluso tediosas.

Este documento pretende aportar algunas pautas y recomendaciones para que la persona encargada de moderar o coordinar una reunión tenga más posibilidades de que la sesión sea fructífera y que los asistentes perciban que el tiempo dedicado ha sido provechoso al clarificarse asuntos, concretar aspectos y producirse avances positivos que antes de la reunión no existían.

No vamos a referirnos a las reuniones exclusivamente informativas. Nos centraremos en aquellas en las que los participantes opinan, razonan, dialogan, discuten con orden y buscan aclarar posturas o posicionarse sobre algún tema y, si procede, adoptar decisiones.

2. Indicaciones y recomendaciones

Desde el inicio, de la forma y habilidades al plantear el asunto o temas a tratar por parte del moderador de la reunión dependerá, en gran medida, el éxito de esta. Para gestionar correctamente una reunión de trabajo resulta conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Convocatoria:**

Debe realizarse con suficiente antelación y por un medio escrito (los sistemas de comunicación actuales facilitan enormemente la remisión y confirmación de la recepción de la convocatoria). Para ello resulta imprescindible disponer de la relación y directorio actualizado de los convocados.

En la comunicación debe figurar, con claridad, el lugar, la hora, la duración y los asuntos a tratar. También es recomendable que figuren los invitados a la misma.

Por parte de los convocados es conveniente confirmar su asistencia y prepararse antes documentándose o, como mínimo, habiendo pensado antes sus opiniones o posturas iniciales sobre el tema o asuntos a tratar.

Es conveniente no abusar realizando convocatorias demasiado frecuentes que terminan por imposibilitar la asistencia y favorece las "deserciones".

- **Saludo y toma de contacto**

Además de la bienvenida y la presentación de los asistentes (en el supuesto de que no se conozcan) el moderador, a través de un breve diálogo inicial sobre cualquier tema de actualidad puede contribuir a crear una atmósfera agradable y cordial, aspecto que será especialmente valorado cuanto los participantes no están acostumbrados al trabajo en grupo o no se conocen entre si.

- **Cuestiones a tratar**

Aunque haya sido enunciado por escrito en la convocatoria, conviene volver a plantear los puntos incluidos antes de iniciar la discusión o el debate. Si alguien lo propone y argumenta sus razones y existe acuerdo, no debería plantear ningún problema poder variar el orden de contenidos inicialmente establecido en la convocatoria.

Al objeto de elaborar un acta de la sesión se deberá designar previamente o al inicio un/a secretario/a que se responsabilice de esta misión. Es recomendable que la citada función no recaiga en el moderador o coordinador de la reunión con el fin de que pueda centrarse en su tarea.

3. Recursos y opciones para conducir el debate

- **Ronda de intervenciones**

El coordinador anotará a los participantes que deseen intervenir en un determinado punto. Dependiendo de variables como tiempo disponible, número de asistentes, etc. puede proponer que la ronda sea cerrada a nuevas intervenciones. A este respecto es recomendable aplicar cierto grado de flexibilidad con criterios objetivos para aclarar algún aspecto, intervenciones por alusiones, enriquecer el debate, etc.

- **Formulación de preguntas.** Pueden ser:

- Cerradas: No es una opción recomendable. Además de mermar el debate pueden percibirse que dan a la discusión un carácter de interrogatorio.
- Sugeridas: No contribuyen al debate y probablemente reste credibilidad e imparcialidad al moderador, además de originar el rechazo de aquellos que no comparten la respuesta sugerida.
- Abiertas: Estimulan la discusión y el debate y ofrecen a los participantes la oportunidad de expresar su punto de vista y desarrollar ideas propias. Es por lo tanto la opción recomendable cuando se opta por esta vía.

- **La repetición:** A través de este recurso, el moderador de la reunión tiene la posibilidad de reforzar, precisar y esclarecer los argumentos expuestos por los participantes.

- **Resumen selectivo.** Esta opción posibilita:

- Llevar la discusión al tema central cuando éste se desvíe.
- Activar la discusión cuando decae o llega a un punto muerto.
- Orientar la discusión a un punto importante que no ha sido tratado todavía o solamente ha sido abordado superficialmente.

El moderador de la reunión debe invitar a los asistentes a que corrijan si al resumir los asuntos debatidos no ha interpretado o recogido correctamente las aportaciones de los reunidos.

4. Problemas y alternativas

- Nadie rompe el silencio

Un moderador de reunión puede tomar algunas opciones que no se consideran acertadas, como romper el silencio el mismo pronunciándose sobre el tema. Esta posibilidad puede producir pasividad entre los asistentes y, sobre todo, rechazo y oposición al valorar al moderador como poco imparcial. Tampoco resulta recomendable optar por preguntar a todos los convocados por orden. Este método es probable que origine malestar, inquietud o rechazo entre algunos de los participantes al sentirse forzados a manifestarse. También resultará desconsiderado con los asistentes más tímidos o inseguros.

Es importante contribuir a reducir o neutralizar tensiones o situaciones incómodas. El moderador no debe, en estos momentos, dar la sensación de estar molesto, enfadado o inquieto. La opción más recomendable es no dar importancia al silencio, argumentar que es muy normal y habitual que al principio cueste intervenir y que no está ocurriendo nada raro en el grupo. Posteriormente se puede volver a intentar tratar el objeto o contenidos de la reunión con otras palabras o términos. Una vez roto el hielo sería recomendable establecer un turno de palabra.

- Un participante expone una infinidad de argumentos

Sin menoscabar el aspecto positivo de tal contribución, también supone que pueda bloquearse el debate al impedir la participación de los demás asistentes y que muchos de sus argumentos se pierdan o se olviden.

Para evitar este inconveniente, el responsable de la reunión debe anotar los argumentos del prolífico participante y cuando haya terminado su exposición, devolverlos en forma dosificada para que el grupo los analice. Si la exposición de este se alarga demasiado, el moderador debe interrumpirle cortésmente, indicando que sería conveniente ir discutiendo los argumentos ya expuestos con el objeto de no olvidarse de los mismos.

- La discusión pasa de un punto a otro del tema o asuntos a tratar

Si las intervenciones se refieren a temas parciales sin que se analice con la debida profundidad los puntos incluidos en el orden del día, la discusión será animada pero poco fructífera.

El moderador debe vigilar que no se pase a otro punto hasta que el anterior haya sido analizado y discutido suficientemente y, si procede, adoptar una decisión o conclusión. Para ello, antes de ceder la palabra a otro asistente es necesario preguntarle si su intervención se va a referir a la cuestión del punto que se esté abordando.

- Dos participantes se enfrentan en una discusión

El moderador debe cortar la discusión cortésmente pero con firmeza, también puede intentar suavizar los puntos de discordia a través de repetir, precisar y esclarecer los argumentos que exponen ambos.

- Se forman subgrupos que empiezan a discutir por su cuenta

Deberá llamarles la atención para que se incorporen a la discusión general.

- Un participante domina la discusión

El moderador debe otorgar un máximo de tiempo para exponer los puntos de vista y ser más rígido en la concesión de la palabra, dando opción al resto a intervenir, sobre todo, a los que todavía no han tenido la posibilidad de expresar sus opiniones.

- Establecimiento de bandos con posturas enfrentadas

Si existen previamente a la reunión o se crean en ella varias posturas o posiciones encontradas a una determinada medida o decisión propuesta, es conveniente recoger los argumentos de unos y otros con sus aspectos positivos y negativos. Posteriormente se analizarían las opciones planteadas intentando un acuerdo o consenso o, si se considera adecuado, proceder a una votación.

- No saber valorar correctamente las intervenciones

El moderador de la reunión no debe dejarse influir por las apariencias sobrevalorando las intervenciones que, aunque expuestas correctamente, no aportan nada nuevo ya que se limitan a repetir argumentos ya expresados por otros. En cambio, es conveniente apreciar las intervenciones que hacen posible la creatividad y la adopción de soluciones o decisiones con alto nivel de acuerdo o consenso.

6. Cierre de la reunión

Una vez concluida la sesión, el moderador debe hacer un resumen de los resultados de la misma y dar la oportunidad a los participantes de matizar o ampliar algún punto de las conclusiones o decisiones adoptadas.

7. Actas y seguimiento de los acuerdos

Los resultados de una reunión han de ser recogidos en un acta. El citado documento deberá incluir, además del día, fecha y hora de celebración, la relación de asistentes, los convocados que hubiesen disculpado su inasistencia si los hubiese, los asuntos tratados y la adopción de los acuerdos adoptados y, si fuera el caso, las personas encargadas o designadas para llevar a cabo determinadas tareas y el calendario para su realización.

El acta resulta un instrumento útil e imprescindible para:

- Informar a los interesados en los temas abordados, órganos directivos, afiliados, asociados o integrantes de entidades públicas o privadas que han promovido la reunión o han sido convocados.
- Puesta en práctica de los acuerdos tomados.
- Control y seguimiento de las medidas adoptadas.
- Optimización de tiempo y recursos empleados.

Nota: Documento realizado con diversa base documental y adaptado para la formación interna del **Grupo Ecologista Mediterráneo**, así como de colectivos sociales y voluntariado.

Noviembre 2012.