

ASEMBLEAS COOPERATIVAS

Procesos de democracia e participación



ASEMBLEAS COOPERATIVAS
Procesos de democracia e participación



INTRODUCCIÓN
páxina. 5

AS ASEMBLEAS
¿SOLUCIÓN OU
PROBLEMAS?
páxina. 6

PROCESOS DE
PARTICIPACIÓN E
ORGANIZACIÓN
DEMOCRÁTICAS
páxina. 8

ATENDER AO
COMETIDO, Á
PARTICIPACIÓN
E AO CLIMA
páxina. 17

COMO
PREPARAMOS
O ESPAZO
páxina. 19

OS TEMPOS
páxina. 22

INFORMACIÓN E
DOCUMENTOS DE
TRABALLO PREVIOS
páxina. 24

COMO CONVOCAMOS
páxina. 26

XENÉRICO SOBRE MODERAR
páxina. 28

XENÉRICO SOBRE ROLES
POSITIVOS DOS E DAS
PARTICIPANTES
páxina. 35

COMO DEBATER
páxina. 38

REALIZAR
DIAGNÓSTICOS
páxina. 43

TOMAR DECISIÓNS
páxina. 47

COMO TOMAR
DECISIÓNS POR
CONSENSO
páxina. 49

PROCESOS
DE VOTACIÓN
páxina. 51

PROMOVER A
CREATIVIDADE
páxina. 57

ASEMBLEAS
INFORMATIVAS
páxina. 60

A AVALIACIÓN
páxina. 62

ACTAS
páxina. 64





INTRODUCCIÓN

No ano 97, desde a Asociación Para a Economía Social, en Vigo, Miguel Martínez e Ana Lorenzo elaboramos un manual destinado á formación en asembleas e participación activa en cooperativas que foi editado en galego. Tanto esta versión como a castelá, realizada desde a editorial Traficantes de Sueños, en Madrid, pareceron ser de gran utilidade non só para cooperativas, senón para moitas asociacións e movementos de diferente tipo e se esgotaron en pouco tempo.

No ano 2000 constitúese Cidadania Rede de Aplicacións Sociais S. Coop. Galega (en diante Cidadania), un equipo de profesionais das ciencias sociais especializado na dinamización da participación cidadá e que asumiu tamén o relevo no acompañamento e formación no ámbito da organización societaria das cooperativas.

A boa acollida que tivo aquel manual, xunto coa traxectoria de todos estes anos traballando desde Cidadania na formación en asembleas, na dinamización de innumerables procesos de participación cidadá e no asesoramento organizativo en cooperativas leváronnos á necesidade desta nova guía.

Nela consérvase a vocación de ser instrumento de apoio práctico aos procesos de democratización dos diferentes ámbitos sociais, empezando polo ámbito económico que representa o movemento cooperativo.

Xustifícase unha nova elaboración polo feito de termos incorporado novas ferramentas, desbotado outras e avanzado na experiencia de divulgación e pedagogía, que tratamos de reflectir nunha guía práctica ao alcance de moi distintos grupos de persoas.

As asembleas e xuntanzas forman parte de moitos tipos de organizacións: entidades da economía social, comunidades de veciños, asociacións sen ánimo de lucro (culturais, veciñais, de nais e pais de alumnos e alumnas, solidarias ou reivindicativas), e ata na Administración Pública, sindicatos, partidos políticos ou empresas privadas. A experiencia que orienta estas páxinas parte sobre todo das empresas cooperativas galegas, coas que viñemos traballando este aspecto, así como de diversos foros, xeralmente máis numerosos e heteroxéneos, vinculados a procesos de participación social en políticas públicas. Tamén sistematizamos as experiencias de asociacións e colectivos, nos que de forma máis puntual, tivemos a oportunidade de organizar cursos, de prestar asesoramento ou simplemente de participar como uns activistas máis.



AS ASEMBLEAS ¿SOLUCIÓN O PROBLEMA?

O cooperativismo representa un modelo de organización económica que ten como horizonte satisfacer as nosas necesidades sociais, e considera que é máis viable facelo sobre a base da axuda mutua, a equidade e a cooperación. Iguais principios comparten outras formas de economía social e o conxunto do terceiro sector.

Entre as virtualidades do traballo en equipo está a derivada de que: dúas cabezas pensan mellor ca unha (tres máis que dúas...). Os equipos, favorecendo o contraste de opinións e perspectivas, analizan moito mellor as situacións, os elementos a favor e os contras e son ricos na busca de argumentacións. Cando se trata de xerar novas ideas, os grupos encerran un maior potencial de creatividade: as ideas duns fan xurdir ideas a outros... Polo tanto, os grupos xeran mellores solucións, ideas máis creativas e neles se producen efectos virtuosos como a retroalimentación e as sinerxías.

Ademais, os grupos son un espacio privilexiado de aprendizaxe e enriquecemento mutuo: intercámbianse coñecementos, apréndese dos demais, socialízanse modos de enfrontarse ás cousas, etc. Desde o punto de vista persoal, o traballo en grupo (sempre que as condicións sexan boas) é moi gratificante.

Cooperación, traballo en equipo e enriquecemento mutuo son principios de funcionamento desexables e posibles. Neles, as asembleas e reunións constitúen un alicerce básico. A defensa dun modelo de organización democrático que aproveita as achegas de todas as persoas nun réxime de equidade, pasa necesariamente por realizar asembleas e reunións que respondan a estes principios á vez que os fan efectivos.

Moitos argumentos en contra da cooperación, da democracia directa ou do traballo en equipo teñen que ver con experiencias negativas no funcionamento das reunións: hai moito barullo, non se chega a resultados concretos, só participan unhas poucas persoas... De aí que unha boa metodoloxía de reunión é unha parte moi importante dunha boa práctica de participación democrática.

A escaseza de referentes participativos, de espazos cotiás onde se funcione con estes principios democráticos e igualitarios, trae consigo a carencia dunha aprendizaxe por socialización, que puideramos considerar natural. En xeral, salvo excepcións, a maior parte das persoas non temos interiorizado o funcionamento cooperativo, nin o das reunións. Iso nótase, presentándose unha serie de eivas recorrentes en diferentes ámbitos.

En base á nosa experiencia en obradoiros, que adoitamos comezar identificando os problemas sentidos respecto das asembleas e reunións, sinalamos aquí unha batería de elementos a atallar, tal cal foron formulados.

- √ Moita duración das reunións
- √ Falla de preparación dos temas
- √ Improvisación
- √ Desviación cara outras cuestións ou temas “irse polas ramas”.
- √ Saídas de guión esaxeradamente
- √ Descoordinación horaria: convocar dúas reunións á mesma hora
- √ Non quedan claros os acordos. Como se cumpren, quen é responsable...
- √ Cando os temas son abertos ou complexos, dificultade de pechar acordos.
- √ Non se acada unha conclusión
- √ Moita dispersión, os temas quedan abertos
- √ Falla de atención
- √ Non cumprimento dos acordos
- √ Falla de preparación do persoal
- √ Falla de previsión
- √ Falla de espírito cooperativo
- √ Non se concreta o tempo de cada punto
- √ Non se ten claro a que se vai
- √ Non se preparan a nivel individual
- √ Acordos fráxiles para evitar conflitos. Incumprimento acordos
- √ Non saber escoitar, preocuparse só do que queremos dicir nós

- √ Algunhas persoas non falan e outras acaparan
- √ Focalizar unha discusión entre dous, impedindo a participación dos demais
- √ Non quedan claras as alternativas que se van votar
- √ Temas que non interesan a todo o mundo. Reunións demasiado numerosas
- √ Asistencia sen participación
- √ Falla de implicación
- √ Non participación
- √ Non coincidencia na importancia dada a un mesmo problema
- √ Egoísmo
- √ Indiferenza
- √ Falla de interese nas reunións
- √ Quen máis fala, escoita menos
- √ Prexuízos, valóranse as opinións en función de quen as diga. Escóitanse ás persoas máis que os argumentos.
- √ Ataques persoais (non separar o persoal do profesional)
- √ Falta de puntualidade
- √ Falla de confianza
- √ Establecemento de bandos confrontados
- √ Críticas destrutivas
- √ Actitude negativa
- √ Actitudes e ruídos molestos nas xuntanzas (cuchicheos inoportunos)

Con estes referentes é fácil que, no noso ideario persoal ou colectivo, cheguemos a contrapoñer participación a eficiencia, igual que pode pasar con fins sociais e fins económicos, como se tiveramos que optar por unha cousa ou a outra.

Na construción do modelo organizativo das cooperativas e das entidades da economía social, xogámonos precisamente superar esta falsa contradición. De feito, poñer en lugar central ás persoas, as súas necesidades, as súas motivacións e as súas capacidades, ten demostrado ser a máis acaída premisa para a óptima organización.

Para demostralo, temos que facer un pequeno esforzo e situarnos ante as asembleas e as reunións como nun escenario no que precisamos aprender, adestrarnos, experimentar, sistematizar esa experiencia e ir incorporando métodos e técnicas que nos permitan vencer todas estas dificultades e facer xurdir o potencial.

É dicir: é preciso aprender de forma continua a facer asembleas e reunións



PROCESOS DE PARTICIPACIÓN E ORGANIZACIONES DEMOCRÁTICAS

As asembleas e reunións son importantes, pero é necesario coidar outras cuestións nos procesos e nas organizacións que non imos desenvolver neste manual, pero que podemos brevemente sinalar.

Algunhas das dificultades nos procesos e dinámicas de participación son as que seguen:

Dificultade para soste a participación no tempo: adoitan lanzarse con impulso nas fases de diagnose e deseño e vir a esmorecer a participación nas fases de desenvolvemento, seguimento e redefinición de obxectivos. Dunha parte son procesos esixentes para as persoas e entidades que participan (en tempo, en dispoñibilidade, en esforzo creativo e de entendemento con outros...), que, polo tanto, son susceptibles de producir desgaste. Doutra parte, non sempre se responde ás expectativas que as persoas participantes depositan nela (porque os prazos e os resultados se alongan, xorden novas necesidades que fan cambiar e non dar continuidade ao proxecto...). Isto esperta sensación de frustración e nula motivación.

Os recursos dispostos para favorecer a participación (persoal técnico, metodoloxías, soportes de difusión e información, etc..) adoitan ser escasos. Isto redunda no alcance da mesma.

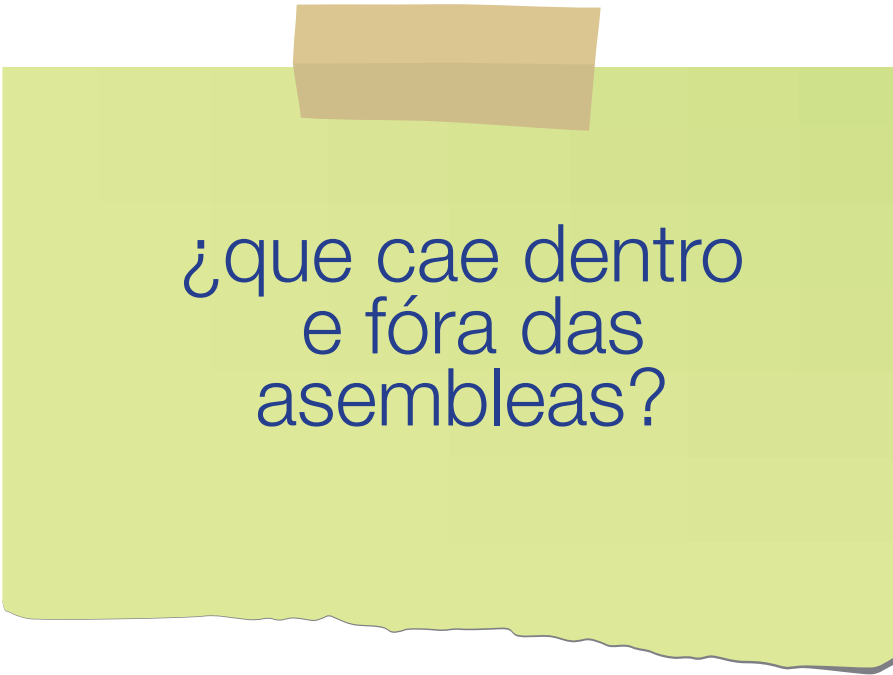
Algunhas consideracións relativas aos procesos de participación vistos de modo conxunto, serían:

Necesidade de partir dos problemas sentidos, significativos para as persoas que participan. Este elemento condiciona a súa efectiva participación. Non se trata de marcar de forma rixida a axenda de cuestións, senón de formular tamén de forma aberta e colaborativa cales son os temas relevantes a tratar.

A comunicación debe ser horizontal e multidireccional. A relación é non tutelar, o cal non sempre significa que sexa igualitaria, xa que cada quen pode ocupar diferentes posicións e responsabilidades.

É útil construír un diagnóstico conxunto, integrando distintos saberes nunha relación non xerarquizada, senón reciprocamente educativa. Dunha parte exercítase a habilidade para conxuntar saberes técnicos, de xestión, científicos, etc. con saberes populares ou vinculados á vivencia concreta desde determinadas áreas. Doutra parte, o exercicio de diagnóstico conxunto serve para salvar outro problema inicial: é habitual cando os colectivos son moi numerosos, que os participantes se descoñezan entre si e proxecten uns cara outros imaxes cargadas de prexuízos. Tamén cando se leva moita traxectoria de anos en común e os roles están marcados. O exercicio do diagnóstico permite tomar en conta as perspectivas e necesidades de todas as persoas: significa coñecelas, contribuíndo á substitución de prexuízos por xuízos, e tamén integralas como problemas a resolver, contribuíndo ao cambio de estratexias competitivas por estratexias de cooperación. Polo tanto serve tamén para a construción do interese común por superación (integradora) dos intereses 'particulares'.

Promover a creatividade. Que as decisións se tomen de forma democrática é unha das dimensións a coidar, pero en moitas experiencias as enerxías vertidas nesta dirección esquecen que tamén se debe coidar que as decisións sexan realmente eficaces, factibles e que incidan positivamente na calidade de vida, na



¿que cae dentro e fóra das asembleas?

viabilidade dos proxectos, etc. Faise necesario mobilizar a multiplicidade de recursos (de saber, acción...) dispersos na organización ou fóra dela en beneficio do común. A creación de redes sociais, de novas formas de encontro e de aprendizaxe, a dinamización de espazos onde poidan expresarse posicións minoritarias e onde se dean repostas aos problemas globais desde a experiencia concreta... constitúen, pois, unha das materias máis centrais e, ao tempo, menos desenvolvida na maior parte dos procesos participativos.

Incorporar cantas máis perspectivas diferentes, mellor, independentemente do representativas que poidan ser desde o punto de vista numérico cada unha delas. Abrir o proceso a todas as persoas e organizacións identificadas como relevantes (buscando a súa participación dunha maneira activa) e a todas as que queiran voluntariamente participar (favorecendo espazos e ferramentas para que o fagan).

Recoller as opinións sen ningún tipo de discriminación excluínste: as persoas que participan teñen que poder seguir a pista das súas achegas, e teñen que ver recoñecido o valor da súa contribución.

Coidar a transparencia informativa, a recollida dos acordos, os procedementos para chegar a eles (evitando a ocultación, a manipulación, traballando en procesos de busca de consenso, etc.)

O compromiso de que o producido nos espazos de participación vai ser incorporado, vai ter unha tradución efectiva. Este é o principal elemento de confianza no conxunto dun proceso. Fai visible os bos efectos que finalmente ten o esforzo e dedicación de cada quen. É, polo tanto, o principal elemento motivador.

Os espazos de participación son espazos de produción colectiva (de diagnósticos, de propostas, de información, de aprendizaxes...) que se basean na deliberación. Acadar os seus obxectivos de participación horizontal e de consecución de análises, acordos ou propostas concretos require da implementación de metodoloxías de reunión que teñan en conta, cando menos, as características dos participantes (o seu número, a súa diversidade, a súa información previa...) e os obxectivos concretos que se perseguen en cada momento ou en cada fase (de análise, de creatividade, de priorización de liñas, de toma de decisións...).

Como tal proceso participativo, na dimensión de trabar novas redes de relación e construír proxectos comúns entre diferentes, buscará diluír as dinámicas competitivas entre sectores e organizacións en favor de elementos de encontro, de escoita activa e de busca de posibilidades de estratexias comúns. Non se trata de forzar consensos, pero si de explorar posibilidades de construción colectiva desde a diferenza, a autonomía e a liberdade de cada quen. Con referencia a este obxectivo enunciámos as seguintes pautas:

√ Despersonalización dos argumentos ou propostas. Queremos centrarnos no contido das reflexións e non no xogo de alianzas ou inimizadas establecidas previamente entre os actores. Empregamos, para iso, técnicas que despersonalizan as ideas e as poñen a circular nun espazo común. En talleres presenciais convén conseguir esta 'distancia' a través do traballo en pequenos grupos heteroxéneos que escriben as súas ideas e as plasman nun panel común á vista de todo o mundo pero no que xa non se sabe 'quen dixo que'. Noutras fórmulas non presenciais como os cuestionarios a varias voltas (baseados na técnica Delphi) é positivo que cada participante descoñeza quen son as outras persoas que están achegando opinións e visións ao proceso.

√ Producción colectiva de coñecemento. Non se trata de recoller as ideas previamente conformadas de cada quen, senón poñelas en xogo para construír novo coñecemento: abrir un proceso de reflexión colectiva que axude a pensar, querer e esperar en base a máis información, máis contraste, máis coñecemento e máis implicación.

Levar o debate aos espazos de deliberación xa existentes. A través de guieiros de reflexión e de sistemas de retroalimentación da información, trasladar preguntas sobre os temas a tratar ás familias, asociacións, clubs de xubilados, etc., de maneira que vinculen as cuestións do ben común ao seu quefacer diario.

√ Promover o coñecemento directo. Por exemplo, as visitas das organizacións duns barrios a outros barrios, para valorar as necesidades presentes en cada un deles e establecer criterios de priorización en común.

√ Grupos de traballo. Os grupos pequenos favorecen o coñecemento mutuo e a participación activa. É recomendable traballar inicialmente con grupos homoxéneos (só de persoas inmigrantes, só de asociacións, só de técnicos...), para facilitar a comunicación, a liberdade de expresión e evitar algunhas asimetrías de posición ou prestixio que median na dinámica dun grupo. Despois desta fase, onde as persoas van coñecéndose e familiarizándose cos debates e as distintas técnicas, pásase aos grupos mixtos ou grandes plenarios onde se verte e articula o traballo de todos.

Ademais da confianza e a construción de relacións cooperativas, é necesario adecuar as metodoloxías de traballo aos obxectivos de análise, información, ideación de propostas, etc.. que o proceso require. Prímense os esquemas previos que conduzan os esforzos de todos nun mesmo sentido. Por exemplo, as árbores de problemas, as análises DAFO, os fluxogramas, os mapas de relacións entre axentes... Estes esquemas permiten centrar os debates cando se utilizan como referencia gráfica na que ir engadindo as distintas achegas.

A PARTICIPACIÓN NAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

As cooperativas son, en tanto que organizacións, estruturas baseadas no principio fundamental da democratización e participación plena dos traballadores. Así, enténdese que a corresponsabilización e a implicación societaria deben ser as características básicas do rol de cooperativista, tanto no que toca ao desenvolvemento do traballo da cooperativa, coma no referido ao proceso societario que o acompaña e engloba.

Sen embargo, o xeito en que se plasma e concreta este principio vai depender das circunstancias (externas e internas) e as características estruturais (cultura e satisfacción laboral, xeito de organizarse, etc.) de cada empresa cooperativa, con resultados que se poden cualificar de heteroxéneos.

CONDICIONANTES PARA UN PROCESO PARTICIPATIVO

Así logo, cabe afirmar, de entrada, que para que se desenvolva un proceso de participación nunha organización é necesario garantir que exista:

Unha estrutura que concrete espazos e momentos nos que desenvolver a participación; a estrutura pode ser participativa cando identifica órganos e espazos de participación, e os calendariza e integra nun sistema coordinado de reflexión-toma de decisións-acción.

Unha dinámica que dote de contidos reais a estes espazos; a estrutura é participativa, máis alá da mera asistencia, cando a xente toma parte activa e real nos espazos de participación.

A estrutura soporta e fai posible a participación; a dinámica concreta como é realmente esa participación.

Desde o punto de vista das organizacións cooperativas, cómpre considerar tres factores ou condicións necesarias para que as persoas desenvolvan unha participación activa.

Querer participar: ter motivacións que impliquen nos procesos da cooperativa e movan a unha participación real e activa. Todo isto require un esforzo (por recoller información, por asistir activamente ás xuntanzas, etc.), motivado por factores moi variados (necesidades e expectativas), e sustentado polos propios resultados desta participación (recoñecemento, consideración das propias propostas, implicación no traballo colectivo, consecución de obxectivos, etc.).

Poder participar: de pouco servirá unha alta motivación se non existen momentos ou espazos nos que desenvolver esta participación, e se non existen canles reais entre tales espazos e a toma de decisións da organización.

Saber participar: escoitar, falar, analizar e propoñer, informarse, en definitiva, participar activamente, esixe das persoas un nivel de coñecementos e habilidades mínimas que maximicen a eficacia (para si mesmas e para os demais) das súas intervencións.

A primeira e segunda condicións fan referencia, fundamentalmente, ás cuestións da estrutura e da dinámica. A última entra a considerar o tema da adquisición de coñecementos e habilidades sociais de participación e traballo en grupo.

Cómpre facer referencia, tamén, á influencia que ten o actual contorno social sobre a cuestión que nos ocupa, posto que os valores socialmente dominantes, tanto en relación ao traballo, coma no xeral, non favorecen o achegamento das persoas a unha participación no sentido en que se formula no ámbito cooperativo.

ÓRGANOS SOCIAIS E GRUPOS DE TRABALLO

ASEMBLEA XERAL

OBXECTIVOS

- Marcar a dirección estratéxica da cooperativa.
- Anticipar e organizar o “futuro” da mesma.
- Cristalizar apostas de contido xeral.
- Debate de posicionamentos (ante o futuro, ante o crecemento, etc.)
- Debate de posicionamentos e vivencias persoais.
- Sentar bases constituíntes.
- Apropiación dos aconteceres.
- Aprendizaxe organizativa.
- Contraste común desde distintas perspectivas.

CONTIDOS

- Definición das áreas de traballo e das súas dimensións.
- Realización de avaliacións ao remate dos grandes feitos con Dimensión Cooperativa.
- Realización de contrastes das vivencias e sentimentos dos socios: coidado e atención ao elemento humano.
- Debate de criterios e de posicionamentos filosóficos (ante a realidade).
- Criterios xerais de relación cos clientes.
- Criterios xerais de crecemento: organizativo, persoal, infraestrutura, etc.
- Criterios de selección de persoal.
- Pautas de xeración e integración de/en redes de colaboración.
- Criterios xerais para elaborar orzamentos.
- Definición de Comisións ou Grupos de traballo.
- Definición das súas pautas xerais de funcionamento: áreas de decisión, de delegación, etc. Avaliación periódica do desenvolvemento dos traballos.
- Avaliación periódica das “urxencias” e decisións, noutros niveis, que afecten claramente á esencia da cooperativa.
- Avaliación dos resultados acadados nun período: das decisións, etc.
- Contraste, validación e apropiación das decisións “urxentes”, etc. que supoñan unha dimensión colectiva.
- Contrastos periódicos das vivencias: coidado do elemento humano.

REQUERIMENTOS

- Documentos informativos de síntese, de carácter breve, pero que aporten unha visión completa previo á xuntanza.
- Unha dinámica de información permanente, que non xere sobrecarga, pero que constrúa un mínimo de apropiación do proceso da cooperativa, un mínimo de opinión global acerca do mesmo, e un mínimo de debate periódico.

LIÑAS ESTRATÉXICAS

- Convocalas de xeito que manteñan unha continuidade e presenza no tempo.
- Transmitir aos socios a súa importancia coma órgano supremo.
- Realizar convocatorias que motiven a participación, formulando claramente unha orde do día.
- Tratar temas de interese.
- Tratalos de xeito aberto, posibilitando unha participación real dos asistentes.
- Tomar decisións relevantes para os temas tratados.
- Levar a bo cumprimento as decisións.
- Tratar os temas e abordar as xuntanzas cun método de traballo que maximice a eficacia e a participación.

CONSELLO REITOR

COMPOSICIÓN

- As persoas que o integran son elixidas pola asemblea
- Todos as persoas socias teñen dereito a ser elixibles para o Consello Reitor

OBXECTIVOS

- Órgano que executa os acordos asemblearios e fai seguimento da xestión do día a día da cooperativa.
- Neste sentido, o Consello Reitor asume funcións delegadas desde a Asemblea.

CONTIDOS

- Potencial para xerar unha comprensión global dos asuntos da cooperativa así como unha corresponsabilización cos mesmos nas persoas que o integran.
- A Lei determina cal debe ser a composición mínima do Consello Reitor. En todo caso, trátase dun número operativo de persoas.
- É frecuente que nas cooperativas compostas por un número reducido de socios e socias a asemblea tenda a asumir, “de fato”, as funcións do Consello Reitor.

REQUERIMENTOS

- Documentos e ferramentas de seguimento da xestión (cadro de mando, informes de seguimento orzamentario, etc.)
- Comunicación permanente coa xerencia ou as persoas que asumen funcións xerenciais.

LIÑAS ESTRATÉXICAS

- Convocar as xuntanzas do Consello Reitor de xeito que manteñan unha continuidade operativa no tempo.
- Transmitir o traballo e as decisións que realiza o Consello Reitor ao conxunto dos socios e socias. A través das actas das súas xuntanzas, de consultas previas sobre certos temas, etc.
- En todo caso, e na medida en que desenvolve funcións delegadas pola asemblea, é recomendable que esta proceda a validar as decisións e o traballo do Consello Reitor cada certo tempo.
- Na mesma medida, a asemblea debe debater e chegar a un consenso, cando menos anualmente, as grandes liñas estratéxicas de traballo que pretende seguir a cooperativa.
- Deste xeito, debe visualizarse que existe unha continuidade clara entre a asemblea e o Consello Reitor.
- Tomar decisións relevantes para o proceso da cooperativa; búscase concretar resultados.
- Procurar que a maioría das persoas que participan no Consello Reitor se marche con sensación de “traballo realizado”.
- Levar a cumprimento as decisións tomadas na Asemblea, e informala periodicamente de como se están levando a cabo.
- Tratar os temas cun método (dinámicas), para que a xuntanza sexa minimamente eficaz.

ESTRUTURA FORMAL DEPARTAMENTAL (GRUPOS ESTABLES DE TRABAJO)

OBXECTIVOS

- Desenvolvemento operativo das grandes liñas estratéxicas marcadas na Asemblea.
- Flexibilización da capacidade de acción.
- Dotar de contido ás grandes áreas temáticas marcadas na Asemblea.
- Análise dos cambios internos e externos á cooperativa, e proposta de alternativas para adaptarse aos mesmos.

CONTIDOS

- Organización, desenvolvemento e execución dos procesos estruturais da cooperativa: toma de decisións que afecten directamente aos procesos; cambios no ritmo, nas programacións, etc.
- Atención axustada ás urxencias que vaian xurdindo.
- Contraste, avaliación e seguimento dos procesos estruturais da cooperativa.
- Realización de propostas, de todo tipo, para ser consideradas por outros niveis de decisión.
- Peche de orzamentos co nivel da xerencia (posteriormente deberán ser validados pola asemblea).
- Serán creados por decisión da Asemblea.

REQUERIMENTOS

- Xuntanzas do propio grupo, atendendo aos tempos marcados na estratexia xeral.
- Buscar a maior integración entre os membros do grupo, e entre estes e o resto da organización.
- Intercambio de información entre os seus membros.
- Compartir e ter presentes os criterios marcados pola asemblea.
- Ter claro que cuestións do seu traballo deben ser validadas pola Asemblea con posterioridade

LIÑAS ESTRATÉXICAS

- Traballar segundo unha planificación a curto e longo prazo.
- Segundo as liñas estratéxicas marcadas pola Asemblea.
- Buscar a consecución de resultados a curto e longo prazo.
- Manter un contacto e coordinación co resto da organización.
- Fomentar dinámicas de traballo grupal que fomenten a cohesión e a implicación no grupo e na cooperativa.

GRUPOS TEMPORAIS DE TRABALLO: DESFANSE CANDO REMATA O SEU COMETIDO

OBXECTIVOS

- Desenvolvemento operativo de liñas específicas de traballo.
- Flexibilización da capacidade de acción.
- Integrar distintos perfís, experiencias, etc., para a consecución dun traballo conxunto.
- Atender especificamente a obxectivos concretos da acción da cooperativa (planificar unha acción, avaliar un curso, elevar unha proposta, etc.).

CONTIDOS

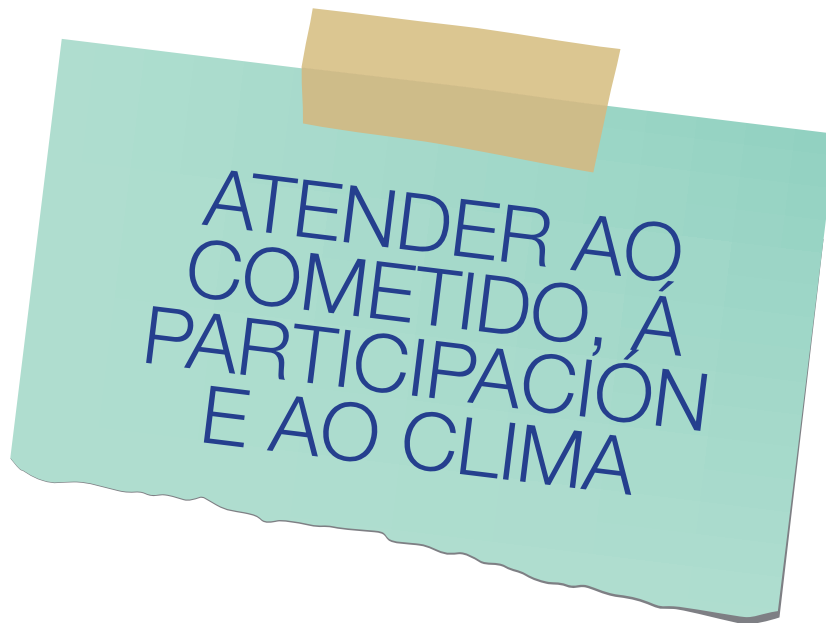
- Organización, desenvolvemento e execución de liñas de acción específica, integrando os perfís requiridos e buscando unha certa especialización temporal dese grupo.
- Atención ás urxencias que veñan dadas.
- Contraste, avaliación e seguimento.
- Realización de propostas, de todo tipo, para ser consideradas por outros niveis de decisión.
- A súa creación e natureza básica será proposta por outro órgano de decisión de nivel superior.

REQUERIMENTOS

- Xuntanzas do propio grupo, marcando un cronograma específico de traballo.
- Integrar no grupo a diversidade de perfís que requira a súa tarefa.
- Intercambio de información entre os seus membros.
- Definir un sistema para facer chegar os resultados do grupo ao órgano que promoveu a súa formación ou aos que lle corresponda (grupo permanente, asemblea, etc.)
- Ter presentes os criterios marcados pola asemblea (no que sexa).

LIÑAS ESTRATÉXICAS

- Traballar segundo unha planificación a curto e longo prazo.
- Segundo as liñas estratéxicas marcadas pola Asemblea.
- Buscar a consecución de resultados a curto e longo prazo.
- Manter un contacto e coordinación co resto da organización.
- Fomentar dinámicas de traballo grupal que fomenten a cohesión e a implicación no grupo e na cooperativa.



Desde a edición do manual de Asemblea e xuntanzas: metodoloxías de auto-organización, a diferenciación que alí estableceramos entre os tres niveis de obxectivos a coidar nas asembleas e reunións resultounos sempre moi útil. Permite tomar conciencia de tres dimensións importantes, da relevancia de buscar técnicas que non sacrifiquen algunha delas para alcanzar mellores resultados noutra, e en definitiva para superar debates estériles entre posicións partidarias da eficiencia e posicións partidarias da participación, como se non fora unha relación virtuosa a que se dá entre estes dous elementos.

ATENDER AO COMETIDO

Trátase de orientar a organización e a moderación da reunión de forma que se garanta o cumprimento do seu cometido, de forma eficiente e eficaz (sen malgastar o recurso que soe ser máis valorado: o tempo).

Impórtanos **cumprir co traballo** e que o resultado sexa de **calidade**, así como **cumprir cos tempos** dispoñibles.

- √ Que se aborden todos os temas que foron fixados na orde do día
- √ Que a información sexa completa, comprensible e se comprobe que é ben entendida.
- √ Que se realice unha afondamento nos temas e nos argumentos que permita ter unha boa análise das diferentes cuestións e das diferentes posicións ou alternativas.
- √ Que se propoñan ideas creativas, adecuadas á realidade e aos problemas que se pretende resolver.
- √ Que se tomen as decisións que estivera contemplado tomar e, ademais, que haxa garantías de que sexan boas decisións, factibles e convenientes.
- √ Finalmente, que a reunión remate no tempo fixado.

ATENDER Á PARTICIPACIÓN ACTIVA

Trátase de que **todas as persoas** poidan realizar as súas achegas en condicións de igualdade, e de que sexan escoitadas e tomadas en consideración todas as opinións e suxestións.

- √ Poñer a disposición toda a información necesaria.
- √ Favorecer a expresión de todos os puntos de vista nos debates, na ideación de novas propostas, etc.
- √ Evitar que haxa persoas que asistan, pero se manteñan na posición de espectadoras da reunión.
- √ As decisións deben tomarse sen imposicións nin coaccións.
- √ Intentarase chegar a decisións integradoras, por consenso.
- √ No caso de realizar votacións, deben estar claramente formuladas.

ATENDER AO CLIMA DE RELACIÓN

O terceiro nivel é o das relacións persoais: trátase de favorecer unhas relacións de cordialidade e cooperación, e de garantir que non exista falta de respecto, ou agresións verbais ou, por suposto, de ningún outro tipo. Este elemento cumpre un papel fundamental en dous aspectos: un bo clima nas relacións favorece a participación e o cumprimento do cometido na propia reunión; por outra parte é importante para manter o hábito de participar a medio e longo prazo.

- √ O espazo debe axudar: que a xente estea cómoda, sen ruídos perturbadores...
- √ O clima de traballo debe ser agradable, baseado no respecto mutuo.
- √ Os conflitos que puideran xurdir deben resolverse de forma positiva e non violenta.
- √ Favorecer a confianza e a comunicación fluída, asertiva, empática...
- √ O ritmo da sesión, o interese dos temas, a aplicación de metodoloxías diversas deben contribuír a manter unha atención alta durante o seu desenvolvemento

Todas as metodoloxías que expoñemos nesta publicación buscan atender aos tres niveis formulados, de forma equilibrada. Poida que nalgún momento optemos por darlle prioridade a un sobre outro, pero nunca descoidando completamente ningún deles.



Os lugares poden marcar o carácter das reunións e favorecer o seu desenvolvemento, ou ben, prexudicalo. Canto máis informais e creativas queiramos que sexan, **máis flexibles ou abertos** deben ser os espazos: non importa que poidamos estar en sofás, sentados nun corro nun parque... Sen embargo, se se trata de reunións de traballo, nas que teñamos que concentrarnos, resolver algún tipo de cuestión que esixe esforzo de concentración... pode ser útil contar con espazos máis ríxidos, como por exemplo **ao redor dunha mesa** na que poidamos manexar documentación.

As experiencias ao aire libre teñen que confrontar un reto: centrar a atención das persoas na reunión. Isto pode resultar difícil, cando hai xente, animais, vento... e todo tipo de estímulos. Tamén cando o uso do espazo nos relaxa demasiado e caemos facilmente na dispersión. Pódese arriscar, pero mellor se os temas non son densos, o grupo é pequeno e o lugar é tranquilo. Do contrario, recomendamos **celebrar as reunións en espazos cerrados**.

Algúns elementos básicos aos que é preciso darlle importancia, teñen que ver coa comodidade do espazo. É importante que haxa luz, que estea ventilado, que a temperatura sexa agradable e que a sonoridade xogue a favor da reunión. É moi frecuente que prestemos pouca atención a esta cuestión, e nos conformemos con ter un espazo dispoñible onde caibamos todos e todas. Sen embargo, que se escoite mal, que os sons teñan ecos ou que a xente estea incómoda soe traducirse en maior predisposición á tensión, á dispersión e a unha experiencia negativa, que non invita a seguir participando.

Trátase só de subir un pouco o nivel de esixencia: non basta con ter un espazo dispoñible, senón con ter un **espazo adecuado**. Podemos falar con asociacións, centros cívicos, outras cooperativas... e ver de poder utilizar os seus espazos. En último caso, podemos tratar de acondicionar as estancias con algo de mimo: airealas, quentalas con tempo (se son moi frías), colocar telas ou outros materiais que mitigan os ruídos, para evitar o efecto do eco, etc.

Outra das esixencias que debemos tomar en serio á hora de escoller os espazos para as reunións é a posibilidade de dispoñer ás persoas dunha forma adecuada. A forma máis adecuada de dispoñerse no espazo é cando todas as persoas poden ver a cara de todas as demais. Isto conséguese dispoñéndose **en círculo** e favorece moitas cuestións:

√ Ao ver as caras, é máis fácil manter a atención, fale quen fale. Favorece, polo tanto, a **escoita**.

√ Ao mesmo tempo, cada persoa é vista polas demais, o que a invita a ter unha actitude máis **responsable**: non falar ao oído coa persoa do lado, non prestar atención a cousas que non teñen que ver coa reunión, etc.

√ O círculo tamén representa a **horizontalidade**: non hai posicións privilexiadas ou centrais, senón que todas as persoas están no mesmo nivel, por dicilo así. Invita a unha participación activa de todo o mundo, evitando protagonismos.

Para poder dispoñernos en círculo precisamos un **espazo amplo** e un **mobiliario adecuado**, como as cadeiras de pala. Se o espazo é alongado e ten moitos mobles polo medio que non podemos mover, a conformación deste círculo faise difícil ou imposible. Por iso é importante dispoñer de espazos amplos e con poucos mobles que estorben.

As **salas de reunión** adoitan ter unha gran mesa central en torno á cal se dispoñen as persoas. Canto máis redondeada sexa dita mesa, mellor. Sen embargo é moi habitual tela rectangular, polo que, en canto hai máis de seis ou oito persoas, as que están no mesmo lado non poden verse con facilidade entre elas. Neses casos, recomendamos probar a reunirse nun espazo que permita a disposición en círculo e comparar os resultados da reunión, para valorar ata que punto pode merecer a pena dedicar a sala de reunións a outros usos.

Outra cuestión frecuente é que as persoas convocadas a unha reunión tendan a colocarse cerca da porta, detrás doutras persoas, etc. sen seguir a pauta do círculo e da distribución máis cómoda e equilibrada na sala. Pode ser por timidez, pensando en poder saír sen molestar... pero non é útil para o desenvolvemento da reunión nin para a participación activa nela. Por iso é importante **convidalas a incorporarse ao círculo** e outorgar pública e colectivamente a importancia que ten a disposición para o bo funcionamento da xuntanza.

Queda clara a nosa insistencia nas vantaxes da disposición en círculo. Pero un dos seus principais límites é cando o número de xente é excesivo para caber nun círculo sen quedar demasiado lonxe dos que están enfronte, sen que poidamos oílos ben. ¿Cal é entón a mellor disposición das persoas en grupos numerosos?

Na nosa experiencia, un **grupo numeroso** tende en maior medida á dispersión que un grupo pequeno, polo que pode ser útil marcar claramente no espazo un **centro de atención común**: nalgúns casos é a chamada mesa presidencial, noutros un panel, encerado ou pantalla de proxección na que nos apoiamos para presentar e ordenar os temas. Nese caso, o resto de participantes sitúase coma nun auditorio: mellor un auditorio semicircular, pero se non é posible, un rectangular.

No espazo onde se concentra a atención de todas as persoas participantes sitúase quen modera a reunión e mesmo poden ir ata alí as persoas cando teñen a quenda de palabra, para **ser vistas e escoitadas claramente**. Ás veces é útil empregar megafonía. Se non resulta áxil pedir á xente que fale desde este espazo central, e quere facilitarse que poida facelo desde o seu asento, é importante pedirilles que se poñan de pe cando falen, ou calquera outra forma en que sexan oídas e vistas o mellor posible.



'Non teño tempo' é unha das principais cuestións polas que a xente di non participar de forma máis activa. As múltiples ocupacións da maior parte das persoas, laborais, domésticas, etc. sitúan aos tempos como unha das variables máis sensibles para garantir a participación do maior número de persoas nunha asemblea ou reunión.

Efectivamente, é difícil **escoller o día e horario** que pode convir máis. En todo caso, é necesario ter en conta diferentes criterios para facelo, non só os horarios laborais ou académicos, senón tamén as horas en que soen concentrarse traballos domésticos e de coidado de persoas: cocinar, bañar e deitar a cativos e cativas... É importante reflexionar sobre que colectivos estamos poñendo en desvantaxe á hora de decidir os horarios das reunións.

Se somos unha cooperativa ou organización pequena, seguramente podemos tantear cales son os mellores días e horas. Existen **aplicacións a través de internet**, como doodle que permiten abordar este traballo de forma áxil, localizando os días e horas nos que coincide a dispoñibilidade ou preferencia de máis persoas.

Pero cando falamos da importancia dos tempos na organización de xuntanzas, non nos referimos unicamente a identificar o mellor oco na axenda, senón sobre todo ao uso que facemos do tempo durante a reunión e á duración da mesma:

- √ Temos que saber cando empeza pero tamén **cando acaba a reunión**, para que cada quen poida organizar o resto dos seus compromisos. Esta información debe constar, polo tanto, na propia convocatoria.
- √ Non podemos facer reunións demasiado longas, xa que a xente se cansa e o rendemento é decrecente. Sería ideal **non superar as dúas horas** ou dúas horas e media. Se superamos moito este límite podemos caer en tomar decisións por cesión e puro cansazo, o que redunda en acordos febles (con certa predisposición a non ser cumpridos). Tamén co cansazo vai incrementándose a crispación, a falla de implicación, un clima tenso ou demasiado relaxado...
- √ Evitar ou minimizar os **roubadores de tempo**: aquelas cuestións que levan moitos minutos e que contribúen de forma nula ou mínima á reunión, como por exemplo os tempos que se perden por falta de puntualidade, por xerar momentos de confusión, por dar información que podería terse facilitado anteriormente, por abordar cuestións sen ter realizado ningún tipo de traballo ou busca de información previa, por verse no medio dun recuento de votos complexo e trapalleiro, etc.

√ Aprender a **prever os tempos** que leva cada cousa, evitando saturar a orde do día. Isto require unha aprendizaxe a partir da experiencia: ir medindo canto tempo nos leva cada tipo de punto na orde do día. En caso de dúbida, é preferible calcular polo alto. A xente agradece rematar antes de tempo, e acusa rematar con demora.

√ **Respectar os tempos de finalización** da reunión. Non caer nunha prórroga indefinida da mesma. Para isto é importante que a persoa que modera vaia seguindo e medindo os tempos e pida a corresponsabilidade do conxunto no cumprimento dos mesmos. Pode pasar, mesmo así, que se achegue a hora de finalización e quede aínda tema por abordar. Neste caso convén chegar colectivamente a un acordo de que se fai, fixando unha nova hora de referencia para finalizar (non máis de media hora despois da prevista inicialmente), pospoñendo os temas para unha próxima xuntanza ou consulta, etc.

É frecuente que as xuntanzas longas, nas que non se sabe ben a hora de remate, ou a hora fixada quedou superada sen outro horizonte, vaian perdendo participantes por goteo, en función do seu grao de 'resistencia' e a súa dispoñibilidade. Isto é moi negativo, xa que a participación vai sendo cada vez menor e a lexitimidade das decisións tamén.

¿Que pasa se temos que resolver con urxencia moitos temas? Se non nos queda máis remedio que convocar unha **assemblea longa**, podemos utilizar as seguintes estratexias para minimizar o impacto negativo do cansazo:

Alternar temas densos con temas máis fáciles.

Organizar descansos que permitan a distensión. Pode ser moi útil e divertido, realizar xogos e dinámicas de grupo.

Alternar metodoloxías, traballo en plenario con traballo en grupos, etc. conseguindo dinamismo e evitando caer na monotonía.

É moi importante facer a todo o mundo **corresponsable** da importancia de cumprir os tempos previstos. Invitar, polo tanto, a expresarse de forma resumida e clara, sen repetirse, sen intervir todo o tempo. As metodoloxías que empreguemos, con paneis e soportes escritos, con grupos pequenos, etc. tamén contribúen a este mesmo obxectivo.



Existen certo tipo de tarefas que é máis eficiente **afrontar de forma individual** e que se levamos ao grupo poden converterse en terribles roubadoras de tempo. Convén facer unha reflexión sobre que tipo de cuestións poden realizarse previa ou posteriormente ás reunións para facilitar as mesmas, e que outras cuestións aproveitan todo o potencial do grupo e deben ser abordadas colectivamente.

Para esta reflexión adoitan diferenciarse **dous planos: técnico/operativo e político/decisional**. Para o funcionamento dos órganos sociais resérvase a función decisoria, descargando o traballo técnico en persoas individuais (ou nun equipo) que teñen a cualificación ou o tempo para buscar información, ordenar datos, avaliar alternativas... e realizar informes que presentan no órgano do que se trate para que poida tomar as decisións con maior grao de información e polo tanto maior criterio.

Pero tamén en certos traballos técnicos ou operativos, o grupo pode dar mellor resultado que o traballo individual, polo que podemos aproveitar o espazo da reunión para abordalos:

- √ Meliores análises e mellores solucións: **dúas cabezas pensan mellor ca unha** (tres máis que dúas e así progresivamente). Os equipos, favorecendo o contraste de opinións e perspectivas, analizan moito mellor as situacións os elementos a favor e os contras e son ricos na busca de argumentacións.
- √ Creatividade: cando se trata de xerar novas ideas, os grupos encerran un maior potencial de creatividade: as ideas duns fan xurdir ideas a outros...
- √ Efectos virtuosos como a retroalimentación e as sinerxias (1+1 é superior a 2).
- √ Espacio privilexiado de aprendizaxe e enriquecemento mutuo: intercámbianse coñecementos, perspectivas, socialízanse modos de enfrontarse ás cousas, etc.

En todo caso, certo tipo de cuestións pensamos que non deben abordarse nas asembleas e reunións se hai posibilidade de preparalas ou resolvelas con anterioridade. A maior parte delas teñen que ver coa **información**. Imos poñer algúns exemplos:

√ Elaboración de **documentos e informes**. Escribir unha carta, unha memoria, un informe ou elaborar o documento das contas anuais... son actividades que é mellor facer individualmente. É despois, unha vez elaborados como primeiros borradores, cando se someten ao contraste doutras persoas. Mesmo certos aspectos puntuais de contraste é mellor realízalos cada quen no momento e lugar en que poida miralos con calma. Reservaríamos para unha reunión ou asemblea os debates de fondo e as decisións, pero non debemos abordar nelas cuestións de forma ou de matiz que non teñan unha relevancia xeral.

√ **Informacións** relativas a continxencias, resolucións e **indicacións**. Por exemplo, 'a partir do luns imos cambiar o sistema operativo dos ordenadores e non funcionarán as conexións a internet previsiblemente ata mediodía, polo que todo o mundo ten que facer antes copias de seguridade e anticipar as consultas en internet que precise'. Na medida en que se trata dunha información que pode trasladarse de maneira individualizada, a través do correo electrónico ou doutras formas, é mellor non abordala na reunión, e deixar ese tempo para cuestións máis centrais. Podemos ter a tentación de aproveitar que nos imos ver na reunión para comentar este tipo de cousas, pero o mellor é non sucumbir e facerse conscientes de que as reunións deben ser o máis lixeiras de temas posible, e centrarse naqueles nos que a única ou mellor forma de tratalos é entre todas e todos.

√ **Busca de información**. Por exemplo se temos que abordar a busca de financiamento, é mellor que alguén se encargue de estudar previamente as posibilidades e as vantaxes e inconvenientes de cada unha. Na reunión trataríase só de contrastar e decidir. Do mesmo xeito, se queremos coñecer a información que manexamos entre os socios e socias, tamén é preferible facelo por correo electrónico ou medios por fóra das reunións: por exemplo, se estamos buscando un local e queremos saber se algún socio ou socia ten información relevante sobre algún.

√ **Sondaxes previas**. Se vemos que a reunión vai cargada ou que pode ser máis áxil resolver electronicamente unha sondaxe inicial de posturas, é posible facelo previo á celebración da reunión a través dunha enquisa electrónica. Por exemplo, se temos identificadas unha serie de áreas de mellora e queremos priorizalas para empezar a concretar liñas de actuación na asemblea, é áxil enviar unha sondaxe como enlace do correo electrónico da convocatoria para ser respostado antes da reunión e presentar nela o resultado de dita priorización. Neste caso é positivo deixar un espazo de contraste e reflexión común sobre dito resultado (non temos por que dalo por pechado), pero anticipamos un traballo que non aporta moito (o reconto de posicións individuais previas) e que si podía levar moito tempo.

De todas estas cuestións, a importancia dos **documentos previos** e dos **informes** é moi alta. As características que os fan máis útiles á reunión son:

- √ Información ordenada, cunha estrutura lóxica.
- √ Información seleccionada, sintética e recollendo só o relevante, sen perderse en detalles superfluos e sen sobresaturar de información.
- √ Información significativa, que sirva aos obxectivos (non só se pode buscar información escrita, senón tamén ter consultas ou entrevistas con persoas expertas ou xente que tivera confrontado situacións semellantes).
- √ En linguaxe accesible, evitando tecnicismos ou modos de expresión que poidan ser difíciles de entender.

Se utilizamos o correo electrónico para enviar información previa á reunión, convén utilizar o **corpo da mensaxe** e non deixalo todo en documentos adxuntos, que adoitan deixarse para outro momento (e ás veces o momento libre doutras tarefas non aparece nunca). Se a información é breve, bastaría con iso. Se é extensa haberá que combinar a síntese cos documentos adxuntos.



COMO CONVOCAMOS

A orde do día debera responder ao establecemento de prioridades; non todo se pode resolver nunha mesma xuntanza, por moi importante que sexan as cuestións que nos preocupan.

A convocatoria terá que chegar a toda a xente que se pretenda integrar na xuntanza.

As cuestións que expoña a convocatoria serán claras e, sobre todo, motivadoras.

A convocatoria será difundida cunha marxe axeitada de tempo, informando, canda menos, da data, lugar e duración da xuntanza, así como da orde do día.

De igual xeito, e cando se estime conveniente, irá acompañada do material necesario para o mellor desenvolvemento da mesma; enviando a información complementaria que sexa necesario que as persoas convocadas reciban con carácter previo.

EXEMPLO 1

Recepción de asistentes [17:30 a 18:00 horas]

Momento de inscrición e entrega de documentación. A carpeta contén a orde do día da asemblea, o listado de propostas informadas e unha papeleta de votación.

Presentación da Asemblea [18:15 a 18:30 horas]

Explicación por parte do Consello Reitor do proceso de elaboración do plan de mellora e aclaración dos obxectivos da Asemblea.

Presentación das propostas formuladas polo socios e socias [18:30 a 19:15 horas]

As persoas do Consello Reitor farán unha breve lectura das propostas a votar. Os participantes na Asemblea poderán intervir para expoñer os argumentos principais na defensa das propostas que consideren oportunas.

Votación das propostas [19:15 a 19:30 horas]

Cada participante, deberá escoller as 5 propostas que considere máis necesarias.

Descanso [duración aproximada de 20 minutos]

Exposición dos resultados da votación [19:50 á 20:00 horas]

Rogos e preguntas [20:00 á 20:15 horas]

Peche da Asemblea [20:15 á 20:30 horas]

Breve recordatorio dos próximos pasos no proceso de mellora da cooperativa en relación ao acordado na asemblea.

EXEMPLO 2

Santiago de Compostela, 19 de outubro de 2011

Estimado socio:

Estimada socia:

Póñoome en contacto con vostede para convidarlle a participar no deseño dun *Plan de Mellora* da nosa cooperativa que está a promover o Consello Reitor.

O obxectivo é elaborar un Plan baseado na participación activa dos socios e socias e que parta das súas necesidades. En base a este diagnóstico dos problemas que nos afectan, trátase de idear un plan de actuacións para a mellora real da cooperativa.

Para iniciar este importante traballo, queremos animarlle a participar na Asemblea Extraordinaria da Cooperativa o próximo xoves 17 de novembro, ás 19:00 horas no Local Social da Cooperativa (Rúa Rosalía de Castro, 13).

A orde do día é a seguinte:

19:00 h. Lectura e aprobación, se procede, da acta da asemblea anterior

Para axilizar este punto, enviamos xunto con esta convocatoria, dita acta e agradecemos nos sexa comunicada antes da asemblea calquera corrección relativa á mesma.

19:10 h. Identificación participativa das principais necesidades e problemáticas que hoxe en día ten a cooperativa e os seus socios e socias.

Faremos unha reflexión inicial en grupos pequenos, que identificarán problemáticas enunciándoas de forma breve en tarxetas. Imos utilizar un panel onde ordenaremos as achegas: nunha dimensión, diferenciamos por ámbitos (comercial, produtivo, recursos humanos, implicación societaria...); noutra por valoración sobre o grao en que 'está na nosa man' ou 'representa un problema complexo que nos sobarda'. Iremos colocando as problemáticas nesta matriz ata esgotar a diagnose (ou o tempo).

20:20 h. Proposta da metodoloxía de traballo para a elaboración do Plan

Mediante o traballo en pequenos grupos e unha posta en común sobre un panel, identificaremos os principais resultados que queremos acadar con este proceso. Realizarase unha breve presentación da proposta de metodoloxía a seguir e do calendario de reunións e fases de traballo. En documento adxunto preséntase dita proposta. Recolleranse novas propostas, ou variacións sobre a mesma. Aprobarase o plan de traballo definitivo.

21:00 h. Finaliza a asemblea.

Esperando que esta convocatoria sexa do seu interese, quixera recordarlle a importancia da súa participación neste proceso, onde os socios e socias ocupan o lugar central.

Aproveito esta ocasión para enviarlle un cordial saúdo.

Presidenta da Cooperativa

XENÉRICO SOBRE MODERAR

O papel da persoa que modera a reunión é moi importante, e dela depende en gran parte que se consigan os tres niveis de obxectivos que enunciámos: que se ab orde satisfactoriamente o cometido da reunión, coa participación activa de todas as persoas e nun clima cordial e positivo.

As principais cuestións que lle competen son:

- √ O establecemento das normas do grupo: expoñer nos momentos oportunos cales son as normas non escritas e os procedementos a seguir polo grupo.
- √ Facilitar a comunicación e a participación: invitando a falar ás persoas que interveñen pouco, cedendo a súa quenda cando estima que é máis interesante escoitar a outras persoas, mirando e atendendo con interese a quen fala.
- √ Mediar nos conflitos: cando se producen polarizacións ou conflitos, ofrecerse e actuar como mediadora, empregando o humor e a distensión se hai tensión e facilitando a exposición das posturas nun marco de respecto mutuo. Tamén poñendo de relevo os puntos nos que se coincide.
- √ Recibir abertamente e estimular as achegas dos demais: manifestando acordo, ou, en caso de non habelo, animando a explicar mellor ou profundar na idea.
- √ Dinamizar: propoñendo novos procedementos ou ideas nos momentos de certo bloqueo, axudando a superar os silencios.
- √ Mellorar a información dispoñible: tanto expoñendo a información que se ten como preguntando e buscando nova información.
- √ Ordenar e sintetizar ideas: tomando nota, enunciándoas, recapitulando, anotando as decisións tomadas.

No **inicio** e encadre da xuntanza é moi pertinente expoñer de novo, e con claridade, cales son os motivos polos que é necesario celebrar a xuntanza, así como cales son os seus obxectivos (visualizando claramente que resultados concretos se pretenden); de xeito que se comparta este punto de partida.

A continuación, validar a orde do día proposta na convocatoria; ou, segundo as valoracións que se podan facer neste momento, incorporar ou eliminar temas, cambiar a secuencia coa que se abordarán, etc., sempre e cando isto non lastre en exceso o desenvolvemento eficaz da xuntanza.

E propoñer e acordar os tempos de duración da xuntanza (tanto en xeral, como para cada un dos puntos a abordar).

De igual xeito, cómpre realizar unha rolda de presentación das persoas que participan, en caso de que non se coñezan.

Tentar xerar desde o principio un clima de confianza.

Entrando de cheo no desenvolvemento da xuntanza, comezamos o tratamento dos temas coa metodoloxía deseñada e tentamos respectar ao máximo posible os tempos marcados para cada un deles.

Cando o punto da orde do día se refira a dar información ao respecto dun tema, a resolución deste traballo semella, de entrada, máis fácil. Aínda así, cando se contemple un contraste de valoracións entre as persoas que recollen a información pode seguirse un esquema inspirado no que se detalla a continuación.

Cando o punto da orde do día se refira a realizar un debate seguido dunha toma de decisións, en cada punto da orde do día realizaremos, xenericamente, dous movementos:

DE APERTURA E DIFERENCIACIÓN

(Por parte da persoa que modera) tantear e facer presente a perspectiva e opinións de todas as persoas participantes, respectando todas as posturas e non desperdiciando ningunha achega.

Estimular a participación de todas as persoas que participan; o que pode realizarse mediante roldas de intervención ordenadas, mediante a formulación das preguntas axeitadas, mediante o emprego de dinámicas (como por exemplo, a choiva de ideas), etc. Con grupos moi numerosos será aconsellable combinar un tempo para o traballo en pequenos grupos, cun contraste, en gran grupo, dos seus resultados.

Antes de lanzarse á discusión dun problema, considerar obxectivamente cales son os feitos en cuestión e verificalos (con datos, etc.); fuxindo, na medida do posible, das deducións “a priori”, das suposicións, etc.

A persoa que modera tenderá a manter unha actitude de neutralidade ante as posicións que se crucen no debate, procurando reducir as tensións que se vaian producindo ó longo do mesmo:

√ Estando atento a súa aparición.

√ Indo máis alá do que poidan ser, máis ben, síntomas. Isto é, formulándose hipóteses sobre as causas reais das tensións (que poden ser máis ou menos circunstanciais/ estruturais, interpersoais/grupais, etc.).

√ Tentando suprimir as causas das tensións; para o que procurará adaptar o traballo ás características do grupo e das persoas que o forman; eliminando as circunstancias que inflúan negativamente sobre o mesmo; etc.

DE PECHE E INTEGRACIÓN

Facer visibles para o grupo aquelas ideas que vaian xurdindo no debate e que concretan aspectos parciais de consenso (manifestos ou latentes), desde os que se pode avanzar na resolución máis construtiva do debate.

O que supón, para a función de moderación, unha dinámica de ir anotando e ordenando as achegas que vaian aparecendo. En canto sexan visibles para todas as persoas que asisten á xuntanza, estas anotacións actuarán como referencia común do debate e como activadoras de novas ideas, frecuentemente integrando as anteriores.

Neste sentido, resulta importante ir pechando acordos parciais a medida que se vaian alcanzando. Estes acordos irán limitando o campo que resta para o peche do debate; ao tempo que darán sensación de avance cara ós obxectivos últimos da xuntanza.

Unha vez concretadas as conclusións finais e tomadas as decisións que pechan o debate, é o momento de definir claramente as responsabilidades que implican estes acordos para o grupo e para cada un dos seus integrantes.

No **peche da xuntanza**, á hora prevista, facemos un resumo final das decisións tomadas en cada un dos puntos abordados, así como das responsabilidades e prazos asumidas polas persoas participantes cara ó seu cumprimento.

Na medida do posible, consensuar de que xeito se vai a realizar o seguimento dos acordos.

É opcional segundo o tempo dispoñible, pero recomendable como liña xeral abrir unha rolda de intervencións na que cada persoa que participa na xuntanza faga explícito cara o grupo cal é a súa avaliación da xuntanza, e como viviu o seu desenvolvemento; isto redundará nunha maior comprensión de como se desenvolveu a dinámica de grupo na xuntanza e, polo tanto, nunha maior capacidade de mellora continua das mesmas.

Fixar, se corresponde, a data da próxima xuntanza.

Pasamos a presentar algunhas recomendacións metodolóxicas cara á persoa que modera a xuntanza.

√ Para dinamizar a reunión, no inicio da xuntanza, a persoa que modera pode centrar a atención das persoas participantes sobre ela mesma, para logo, progresivamente, ir centrándoa sobre as cuestións tratadas. Fará isto de xeito progresivo, por exemplo, achegando como mostra algún incidente, nova, etc., recente.

√ Dinamizar o traballo da xuntanza con propostas (de método, de ideas, etc.).

√ Coordinar o uso da palabra, se fora necesario, prestando atención a que ninguén vexa inhibida a súa participación...intervindo sobre a forma do debate, nunca sobre o contido... Controlando o cumprimento dos tres obxectivos: eficacia, participación democrática e relación cordial entre os participantes.

√ Ter en conta que unha das ferramentas claves da moderación de xuntanzas é a formulación das preguntas axeitadas; para dirixir o debate nas direccións máis interesantes, para visualizar aclaracións, para estimular a discusión e o contraste, para fomentar a participación, etc.

√ O mesmo que saber empregar os silencios: que contribúan á reflexión; que "movan" ás persoas que participan na xuntanza a encher o baleiro a través da palabra.

√ En todo caso, trátase de escoitar máis que falar. Sopesando e analizando os momentos polos que pasa o debate e o clima do grupo, e prestando atención para diferenciar aquelas contribucións que, polo seu carácter integrador, etc., permitan avanzar na discusión.

√ Recollemos a continuación algúns consellos prácticos para solventar algunhas das principais dificultades á hora de moderar reunións de debate e toma de decisións.

TRABALLO PREVIO, DE PREPARACIÓN DA XUNTANZA

Separar o momento de análise e debate do de toma de decisións.

Concretar o tempo para cada punto, e mesmo para cada momento, ponderando en función da complexidade e da importancia do tema.

Realizar, coa convocatoria, unha clara orde do día, que expoña o enunciado, pero tamén os obxectivos que se queren acadar, o tempo, e mesmo a metodoloxía, as referencias á información que hai que consultar, etc.

NON SAÍRSE DO GUIÓN ESAXERADAMENTE

Que exista un procedemento de traballo, e non só unha quenda de palabras.

Exemplos de procedemento: marcar fases na recollida de propostas, na análise das vantaxes e inconvenientes de cada alternativa, na busca do consenso, no proceso de votación. Marcar, para cada fase, unha forma de facelo que centre o traballo de todo o mundo.

Utilizar un encerado ou algún outro medio para ir reflectindo á vista de todo o mundo as diferentes achegas realizadas.

Quen modera debe cortar as intervencións reiteradas: "xa dixeches antes..." e tratar de repetir fiel e sinteticamente a idea.

Ao final da xuntanza debe avaliarse, tratando de combinar a avaliación da dinámica da reunión e a da actitude e disposición que persoalmente tivemos nela.

COMO ORGANIZAR BEN UNHA VOTACIÓN

O primeiro e ser conscientes de que, se son temas que van afectar a todo o mundo de forma importante, é preferible o consenso. En todo caso, se non fora posible acadalo, convén seguir unhas pautas

Antes da decisión é importante que estean feitos os 'deberes' previos: formuladas e analizadas ou debatidas as diferentes opcións. Dentro disto se inclúe:

- √ Vantaxes e inconvenientes de cada opción
- √ Viabilidade de cada posible decisión
- √ Completado o proceso da busca dun consenso (sen chegar a el)

Estar todo o mundo seguro e convencido de que é o punto final do proceso de toma de decisións. Unha vez votado, xa non se volve sobre o asunto.

Enunciar as alternativas de forma clara, respectando o sentido e mesmo a literalidade de quen as propuxo (usar un ton de voz igualmente convencido para todas elas)

Mellor escribilas, aínda que sexa resumidas nun encerado.

Reducir as opcións sobre as que se vota, na medida en que poidan ser agrupadas.

Deixar claro cal é o procedemento que vai seguirse e pedir colaboración para seguilo con rapidez e claridade.

Facer reconto dos votos e reflectilo á vista de todos e todas.

Enunciar cal foi a opción maioritaria, e polo tanto cal é a decisión tomada.

Se procede, establecer a persoa ou persoas responsables así como os prazos ou calquera outro elemento relevante.

COMO CHEGAR A CONCLUSIÓN EN TEMAS MOI ABERTOS OU COMPLEXOS

Esixencia dun traballo colectivo en torno aos temas, que permita chegar a ter unha visión global, ordenada e común.

Repartir fases de traballo sobre o tema en sucesivas xuntanzas: información que debemos coñecer, análise da problemática, coñecemento de cales poden ser as alternativas posibles, etc. Seguir unha lóxica que promova a eficiencia: por exemplo, primeiro poñerse de acordo na diagnose, despois facer propostas de acción, a continuación analizar os problemas previsibles para levar adiante esas propostas, e finalmente chegar a acordos concretos e matizados.

Conformar algunha comisión que busque ou ordene información e a facilite aos participantes previamente á celebración da reunión. Evitar o efecto de contracción da participación que pode ter o feito de traer sempre propostas ou que sexan xa moi pechadas.

Utilizar algún esquema ou cadro que axude a unha análise colectiva, sintética e operativa: árbore de problemas, dafo, fluxograma, sociograma...

Diferenciar os momentos de abrir e analizar a fondo, do momento de pechar e chegar a unha conclusión. Que todo o mundo sexa consciente do cambio de momento.

COMO EVITAR QUE SE TOMEN ACORDOS FRÁXILES PARA EVITAR CONFLICTOS

Esta cuestión é sobre todo relevante cando se está a decidir sobre cuestións de importancia. Se son temas menores, non debera ser un problema grave.

Por parte de quen modera, pedir o posicionamento e as valoracións de todas as persoas, provocando o afondamento nos temas. Propoñer, por exemplo, que se digan vantaxes e desvantaxes.

Dar debates ou buscar estas vantaxes e inconvenientes, ou buscar outras opcións alternativas, en grupos máis pequenos (agrupamentos dentro da mesma reunión, por 10 ou 15 minutos, seguidos da posta en común).

Establecer un sistema de seguimento dos acordos tomados (por exemplo, dar un repaso dos mesmos, a través do correo electrónico ou nas propias reunións).

COMO PROMOVER A PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODO O MUNDO

Facendo grupos pequenos, máis próximos e informais.

Coidando que exista un profundo respecto por todas as opinións, e sexan tomadas en conta.

√ Na acción e ton de quen modera.

√ Na busca de consensos e propostas integradoras.

√ Na consecución dun clima de confianza e respecto mutuo. Tamén dun clima distendido.

Facendo roldas de opinión ou de intervención: substitúen ás quendas e nelas fala brevemente todas as persoas por orde segundo onde estean sentadas.

Cando se está organizando a quenda de palabras, darlle prioridade a aquelas persoas que aínda non faloron, sobre as que xa o fixeron.

COMO PROMOVER A ESCOITA ACTIVA

Recollendo ordenadamente e en igualdade as diferentes opcións e opinións (se pode ser nun encerado, mellor).

Cortando as intervencións onde se utilicen abusivamente argumentos de autoridade, comentarios que poidan ser descualificadores, ...

Practicando esforzadamente a escoita activa por parte de quen modera, por exemplo, nalgúns casos importantes, repetindo a idea para comprobar que se está entendendo ben.

Lembrar a todas as persoas que están na reunión que se pide delas que fagan tamén este esforzo. Animalas a moverse das súas posicións, a ver as cousas desde outros puntos de vista, aínda que sexa só momentaneamente.

COMO EVITAR PROTAGONISMOS E MONOPOLIOS DA PALABRA:

Propiciar unha reflexión colectiva e un acordo ou compromiso para tratar de evitar este e outros 'ruídos' nas reunións.

Quen modera debe cortar amablemente as intervencións reiteradas ou moi longas.

Debe tamén xestionar as quendas de palabra, e non darlle a palabra de forma continuada á mesma persoa (saltala).

Ao ir dar a palabra, preguntar se ten algunha cousa nova ou moi relevante que engadir, ou se é mellor dar a palabra por agora ás persoas que teñen participado menos.

Aplicando as técnicas que propician a participación activa de todas as persoas.

Realizando de forma sistemática avaliación das xuntanzas como último punto das mesmas.

Coas técnicas que serven para despersonalizar: grupos pequenos que condensan as ideas en tarxetas; escribindo á vista de todo o mundo as ideas (sen poñer de quen son e de forma integradora); facendo esquemas e ordenacións das mesmas...

COMO EVITAR OS ATAQUES PERSOAIS E A DESVALORIZACIÓN POR PREXUÍZOS

Realizando o mesmo tipo de escoita activa con todas as persoas (moi importante o papel nisto da persoa que modera). Repetindo e comprendendo en ton positivo todas as ideas.

Recoñecendo colectivamente as diferencias, pero buscando as formas de concilialas: propostas que poidan ser integradoras, etc.

Coas técnicas para fomentar a participación activa e para evitar os monopolios e protagonismos.

COMO EVITAR RECARGAR A ASEMBLEA

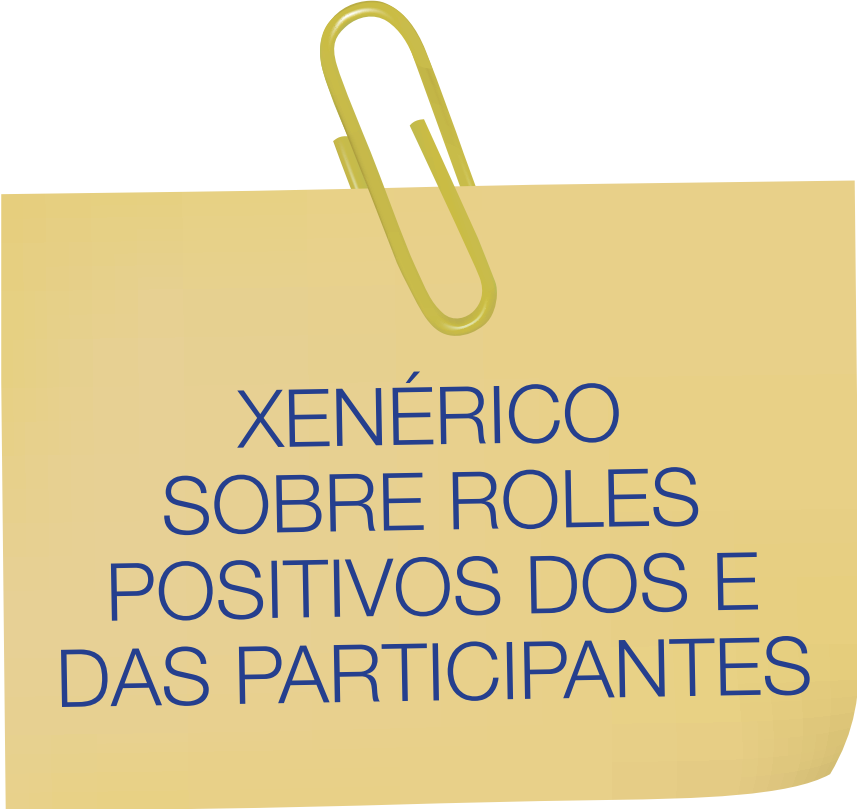
Utilizando consultas previas, por exemplo, para establecer as áreas prioritarias.

Identificando os temas que precisan en maior medida ser abordados na asemblea, por diferentes criterios:

transparencia
creatividade
decisión
...

Anticipando información

Condensando os debates: cada grupo ou persoa expón os seus argumentos en fichas cun número límite de palabras, é dicir, forzando á síntese.



XENÉRICO SOBRE ROLES POSITIVOS DOS E DAS PARTICIPANTES

Por manifestalo de forma gráfica, poderíamos dicir que, durante o desenvolvemento dunha xuntanza, a metade da responsabilidade sobre a mesma recae na persoa que modera, e a outra metade no papel asumido por todas as persoas participantes.

Se no anterior apartado prestamos atención ao moi importante papel da moderadora ou moderador, neste imos presentar orientacións sobre os comportamentos e habilidades que poden axudar desde o lado de quen non modera.

Tomar en conta o contexto. Non en todos os contextos e situacións son positivas as mesmas respostas. Un exemplo claro sería non introducir tensión nunha situación xa crispada. Pola contra pode ser positivo introducir algo de tensión nunha reunión cando se está divagando ou perdendo o fío en exceso (por exemplo, recordando que imos mal de tempo e que os temas pendentes son moi importantes). O exemplo contrario: non facer brincadeiras ou contar un chiste cando a situación é xa moi distendida; pero si facelo cando se precisa rebaixar a tensión.

Facer propios os obxectivos da reunión e o cumprimento do tempo. Colaborar activamente en todo aquilo que poida facilitar o desenvolvemento da reunión e estar pendente do tempo, sen abusar da súa utilización. Existe un exercicio que pode ser ilustrador da importancia de 'medirnos' respecto aos tempos, sobre todo aquelas persoas propensas a falar moito. Trátase de dividir o tempo previsto de reunión entre o número de participantes: os minutos que dea como resultado veñen sendo o tempo máximo que deberamos intervir cada quen para non 'roubarlle' protagonismo aos demais.

Manifestar as opinións falando en primeira persoa: dicir “eu creo que é mellor esta opción” fronte a “esta opción é mellor”, ou a “todos sabemos que esta opción é a mellor”.

Disposición a ceder ou moverse respecto das posicións propias: comprendendo os debates como espazos nos que xeramos novo coñecemento, máis que como campos de batalla competitivos.

Respecto polos demais. Aceptación de que existen diferentes modos de ser, de pensar, etc. Disposición positiva cara esas diferenzas: no momento poden facernos os procesos máis complicados, pero á larga adoitan ser máis ricos.

Resolución e minimización dos problemas. Expresar con claridade os nosos obxectivos e intereses, tomar en conta tamén o obxectivo de manter e mellorar as nosas relacións, e non sentirnos mal nin inferiores por non conseguir que vaian adiante as nosas posicións. Ten que ver cunha actitude positiva e unha autoestima alta.

Saber expresar e recibir críticas. Nunca avaliar ás persoas senón cuestións concretas que fan ou deixan de facer. Preferiblemente, expresar unha alternativa que puidera ser máis positiva para nós. Por outra parte, saber recibir críticas significa escoitalas de forma activa, analizar en que medida poderíamos cambiar a cuestión que se nos indica e xestionar correctamente o plano das emocións (non significa reprimilas, senón darlles o seu lugar e mesmo expresalas se é necesario). En definitiva, afrontar a crítica de forma construtiva, pedir detalles sobre ela e admitila, ou cando menos, admitir o dereito da persoa que critica a opinar.

Saber expresar e recibir cumprimentos. Poder tamén expresar con normalidade cuestións concretas que outras persoas fan e que valoramos positivamente. O recoñecemento mutuo é un factor de reforzo importante para asentar unha cultura asemblearia mellor.

Exercitar a empatía: que é a capacidade de poñerse no lugar da outra persoa é tratar de comprender o que sente en cada momento. Atendemos para captar o que di, observamos tamén como o di (acenos, entoación, actitude e todo aquilo que nos axude a comprender mellor), preguntamos sobre aquilo que non entendemos ben, tratamos de ver as cousas desde a súa perspectiva e facémolles saber que comprendemos o seu estado de ánimo antes de pasar a tratar solucións ou de cambiar de tema.

Expresar os nosos sentimentos ou emocións, antes de deixarnos condicionar negativamente por eles mentres tratamos de expresar outras cuestións.

Solicitar respecto ou cambios de comportamento, expresando e defendendo de forma asertiva os dereitos propios se non son tomados en conta, recordando as regras xerais de comportamento asumidas.

Afrontar construtivamente os conflitos, sen tratar de eludilos, senón comprometéndose en buscar fórmulas de solución que poidan satisfacer todas as necesidades, ou, cando menos, que sexan equitativas ou xustas.

Manter unha comunicación non verbal adecuada, evitando sobre todo acenos agresivos, intimidatorios, acenos de desinterese, de autoridade, etc.

Apoiar nas funcións de quen modera, se se considera que está desbordada ou é positivo un apoio puntual: corresponsabilizarse do tempo dispoñible, utilizar o humor para rebaixar tensións, recapitulando e ordenando as ideas e os avances, etc.

Realizar **avaliacións en común sobre os diferentes roles** asumidos nas reunións é un moi positivo exercicio de mellora das capacidades do grupo. Cando se trata de cooperativas pequenas, pode realizarse ao final dalgunhas das súa asembleas ou reunións (preferiblemente daquelas nas que non se acumule moito cansazo, para evitar a sobrecarga). Nos grupos máis grandes ou onde exista menos confianza entre os seus membros, este elemento de mellora pode suplirse coa realización de obradoiros de formación onde si se realice este tipo de exercicio de auto-observación e de recollida de como nos ven os demais.

Son varios os aspectos que fan desta práctica algo moi interesante:

- √ A toma de conciencia sobre a substantividade das asembleas e reunións como un campo de aprendizaxe
- √ A incorporación da visión que sobre o nosos comportamento teñen outras persoas: o efecto espello, que seguramente nos dará sorpresas sobre elementos a corrixir que nin sequera sabiamos que faciamos
- √ O efecto 'compromiso' que supón abordar en grupo cuestión a mellorar

No apartado dedicado á avaliación, poñemos a disposición algúns guieiros e estratexias que poden axudar neste traballo.



Os obxectivos que se perseguen nos debates son, nalgúns casos, todos ou algúns dos seguintes:

- √ Favorecer a expresión das **diferentes opinións** e dos argumentos que as sosteñen.
- √ **Afondar na análise** dos temas. Identificar os elementos a favor e en contra de cada opción.
- √ Anticipar no posible os efectos que pode ter cada unha das actuacións propostas.
- √ Conformar un **criterio** máis sólido para a toma de decisións.

Cando se trata de xerar argumentos e afondar nos temas, tal como acabamos de expoñer, buscar a diferenza, os matices e a **confrontación** adoita resultar moi útil.

É produtivo animar a que se busquen os argumentos de defensa das nosas posturas e se afonde neles, mesmo aínda que teñamos dúbidas. Neste sentido, é positivo tomalo como un xogo de confrontar posturas, cada bando ou cada quen defendendo a súa, sabendo que o facemos como dispositivo para lograr unha maior afondamento nos temas. Convertémonos, así, en máquinas de xerar aquelas razóns polas que é defendible a nosa postura (incluíndo as vantaxes propias e os inconvenientes das outras) e de defendela das dúbidas ou 'ataques' dos demais.

Cando falamos de argumentos non incluímos os de artificio pero baleiros de contido racional: ás frases feitas ou aos chamados "**argumentos de autoridade**", do tipo "vinte anos de experiencia nos avalan", ou "está máis que demostrado que isto é así, e o que dubide disto só está demostrando a súa ignorancia". Non se trata en absoluto diso, xa que o seu resultado é de todo estéril. Referímonos a análises fundadas, que acheguen valor, que se centren na veracidade das ideas e non en quen as di.

Por suposto, unha vez chegado a un óptimo de argumentación e análise, deixamos a un lado a confrontación e dispoñémonos a escoitar activamente todo o exposto e a buscar as liñas comúns que poidan facilitar consensos, se é que temos que decidir algo ao final. Separamos claramente a dinámica a empregar en **dous momentos**: o momento de xerar argumentos, debater e afondar nos temas, e o momento de tomar decisións. Pasamos de facer fincapé na confrontación a facer fincapé na busca do criterio común.

Pero pode haber outro tipo de obxectivos cando formulamos un debate, como:

√ Favorecer a comunicación, o coñecemento das diferentes posturas e o **cambio de opinións**.

Aquí non se trata tanto de afondar e xerar argumentos como de propiciar o intercambio de opinións. A clave neste outro obxectivo é predispoñer á xente a **escoitar activamente**, evitando o atrincheiramento nas propias posicións. ¿Como o conseguimos?

Atendendo que o clima de discusión sexa **cordial**, sen excesiva tensión. Sexamos a persoa que modere ou calquera outro participante, se vemos que o ambiente se tensiona en exceso, podemos utilizar o humor, propiciar saírnos do tema para ver as cousas de forma máis relativa, destacar os elementos comúns, etc.

Non deixando cabida a coaccións, argumentos de autoridade e todas as estratexias dialécticas que poñen á xente “á defensiva”. Desde o papel de moderadora é importante cortar este tipo de intervencións desde o primeiro momento, é dicir, á máis tímida inclinación cara estratexias que non se centran nos argumentos senón na personalización, no demérito ou nas relacións de poder, e explicar que non van ter cabida no debate. Desde o punto de vista do resto de asistentes, é tan importante non arrancar con este tipo de actitudes como non responder a elas, entrando na súa trampa.

O máis importante é propiciar unha actitude para a escoita activa, é dicir, para escoitar e comprender as posicións dos demais. Na nosa experiencia, mesmo temos probado a xogar con esta capacidade: despois da exposición de todas as posturas, pedimos á xente que realice un exercicio persoal e por escrito (valería en parellas ou en grupo) no que busque argumentos para **defender a posición allea**, a posición que en principio non comparte. Trátase dun 'xogo de cintura' con moito potencial no que a escoita activa se refire.

Un dos principais inimigos da escoita activa é a **personalización**: que se confronten as persoas en vez de intercambiar as ideas ou opinións. Por iso é moi importante en todo momento centrar o debate nas ideas, reducir os comentarios do tipo 'eu estou de acordo con Marisa' e aumentar os do tipo 'eu estou de acordo con que os horarios poden ser flexibles'. Utilizar soportes gráficos, onde se vaian recollendo e ordenando as ideas, contribúe moi positivamente a esta 'despersonalización'.

Incorporar a utilización dun encerado ou panel para centrar a atención, evitar que os argumentos se repitan e favorecer que falemos das ideas sen importar quen as diga, soe ser ao principio difícil. En moitos casos tende espontaneamente a empregarse o encerado para contabilizar ou marcar as posicións: cantas persoas están de acordo con tal ou cual idea. Pero facelo así non contribúe ao debate (máis ben sería unha cuestión válida cando xa estamos decidindo ou votando) e ademais favorece o atrincheiramento nas posicións.

Nunha fase de discusión, de argumentación ou de intercambio de opinións, non nos interesa saber quen opina que, nin cantas persoas secundan unha idea. O que nos interesa é traballar coas ideas mesmas. Para iso podemos utilizar multitude de esquemas de ordenación. Un dos máis versátiles é o que ordena verticalmente as diferentes propostas e coloca nunha columna os argumentos a favor e noutra os argumentos en contra, segundo a xente os vai presentando.

IDEAS OU PROPOSTAS	VANTAGES	INCONVENIENTES
Contratar unha xestoría	<ul style="list-style-type: none"> •É unha solución rápida •Coñecemos unha xestoría boa, especializada en cooperativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolve as cuestións burocráticas, pero non tanto as de estratexia empresarial
Que alguén de nós se forme en xestión	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrece maior confianza •Ter a xestión internamente dános máis control e máis capacidade para dirixir a estratexia empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> •É unha solución a medio prazo •Ninguén de nós ten vocación en temas de xestión
Incorporar unha persoa para a función xerencial	<ul style="list-style-type: none"> •Buscaríamos a alguén con vocación e formación nese ámbito 	<ul style="list-style-type: none"> •Ten un custo alto •A nosa cooperativa ten unha dimensión pequena, como para incorporar a alguén que só se dedique a iso

Non sempre a enunciación de elementos en contra ou a favor, vantaxes e inconvenientes, se adapta ao que estamos discutindo. Pero podemos buscar as fórmulas adecuadas. No caso de que teñamos un listado de propostas de acción e queiramos establecer prioridades, en vez de vantaxes sinalaríamos 'factores que a fan prioritaria' e en vez de inconvenientes sinalaríamos 'factores que a fan menos prioritaria'.

Outra cuestión moi importante cando utilizamos paneis é tratar de ser fiel á forma en que son expresadas as ideas. Podemos sintetizalas para que non ocupen moito espazo, pero non debemos traducilas á nosa linguaxe, senón conservar a linguaxe na que se expresan.

Un exemplo

A seguinte dinámica foi pensada para talleres de formación en realización de asembleas e reunións. Neste caso, totalmente irreal e 'de laboratorio', o grupo experimenta unha certa tensión na defensa das posturas, derivada de que nelas inflúen moito os valores persoais e mesmo as identificacións que cada quen faga cos diferentes personaxes.

Dinámica de debate e resolución conxunta

Maica é unha líder no seu pobo e ten moitas capacidades, polo que leva xa algúns anos como presidenta da cooperativa Regueiriño. Ela encárgase de xestionar todo e goza da confianza do conxunto dos socios e socias. Sen embargo, pola súa participación nun grupo ecoloxistas da comarca, foi detida e condenada a dous anos de prisión por arriscarse a colaborar nunha sabotaxe ás obras de realización dunha central nuclear.

Xerardo e Lola apóianse mutuamente para substituír provisionalmente a Maica á fronte da cooperativa. Pero teñen poucos coñecementos de xestión e a cousa empeza a ir mal. O director do banco, que sempre viu á cooperativa con desconfianza (e ademais é accionista dunha gran empresa que concorre no mesmo sector de actividade que Regueiriño), non atendendo á negociación e explicacións de Lola e Xerardo, entra en preito coa cooperativa polo impago dunha débeda contraída. Os socios e socias manifestan continuamente o seu malestar, sen propoñer alternativas e deixando claro que non están dispostos a confrontar as perdas a costa do seu peto.

Lola recibe cada vez máis críticas e presión, mesmo de Xerardo, que está pasando por unha desestabilizadora situación familiar, polo que descarga en Lola todas as responsabilidades.

Sen ver máis saídas á situación, Lola acepta a proposta dun socio de facer un préstamo en metálico á cooperativa (aínda que ninguén o sabe, é diñeiro negro da súa actividade familiar, que quere branquear).

Tras unha inspección fiscal, o xuíz ordena a detención do socio e a prensa difunde a suposta vinculación da cooperativa no entramado de branqueo. Lola, confusa e con principios de desequilibrio psíquico derivados da presión e da ameaza que sobre ela significa esta acción xudicial, nun ataque de tolemia parte de viaxe cos cartos prestados e non se volve saber dela.

Para cando sae Maica de prisión, a cooperativa está completamente arruinada.

¿Quen ten a máxima responsabilidade desta nefasta situación final? Ordena aos personaxes que interveñen en función do seu grao de responsabilidade desde o primeiro ata o último: Maica, Xerardo, Lola, Director do banco, Socio prestamista, Resto de socios e socias.

Para poder abordar con calma un debate sobre as diferentes opinións respecto desta situación, pódenos ser de utilidade ordenar as intervencións a partir do seguinte esquema:

PERSONAXES	TEÑEN MÁIS RESPONSABILIDADE PORQUE...	TEÑEN MENOS RESPONSABILIDADE PORQUE...
Maica		
Xerardo		
Lola		
Director do banco		
Socio prestamista		
Resto de socios e socias		

Será despois de poñer en común e analizar os diferentes criterios para responsabilizar a cada personaxe, é dicir, cando estea esgotado o debate ou teña rematado o tempo para el, cando poidamos pasar, como segundo momento, á toma de decisións en común, onde xa pode ter sentido tomar nota dos posicionamentos de cada quen, porque precisamente para ese momento xa serán posicionamentos máis contrastados, se é que o debate cumpriu a súa función como reflexión colectiva na que a xente puido ir incorporando novas visións e cambiando de opinión.

Outro exemplo

Ás veces precisamos algún guieiro de traballo que nos axude a afondar nos temas nunha dirección útil. Trátase das preguntas significativas, relativas aos factores que é importante ter en conta. Cuestións como que unha posible proposta sexa moi difícil de levar adiante, que poida afectar negativamente ao desenvolvemento doutra liña, etc.

Nalgúns dos obradoiros que realizamos para a mellora nas asembleas e reunións dunha organización, unha vez identificadas liñas de mellora, convidamos ao exercicio de reflexión sobre as dificultades coas que nos imos atopar para levar adiante ditas liñas. E tamén sobre as propostas para poder solventalas. Presentamos aquí un dos resultados obtidos nun destes talleres.

DIFICULTADES PREVISTAS NA APLICACIÓN DE NOVAS METODOLOXÍAS DE REUNIÓN, E SOLUCIÓN PROPOSTAS

DIFICULTADE

PROPOSTAS DE SOLUCIÓN

Ninguén quere moderar

Pode considerarse que as reunións van ser máis longas

Faltan espazos adecuados no centro

Podemos utilizar as aulas

Sempre saímos correndo, e non imos querer quedar para a avaliación

A avaliación pode ser breve e facerse sempre

A xente non vai asumir ben os novos procedementos – van parecer infantís

Debe someterse a decisión ao propio claustro, para conseguir implicar a todo o mundo

Poida que as persoas que van moderar non sexa aceptadas nesa función

Na convocatoria xa se indica quen modera. Ao inicio que o fagan as que teñen máis capacidades e despois vaise abrindo

Poida que quen modera non asuma os novos procedementos

É preciso facer unha maior especificación dos procedementos

É difícil evitar que quen modera se implique moito nos temas

O cambio é grande. Máis factible nun departamento que no claustro. O papel de moderar é moi complicado

Non poñer inicialmente un listón moi alto. Ir avanzando con pasos pequenos e continuados



REALIZAR DIAGNÓSTICOS

O concepto de diagnóstico, aplicado á realidade dunha organización, tamén no caso das cooperativas, está intrinsecamente ligado á idea do enfoque estratéxico; aquel que pretende anticipar un futuro desexable, así como os posibles obstáculos e puntos de apoio. Sen diagnóstico non é posible, por tanto, aplicar este enfoque.

O enfoque estratéxico entende á organización e a súa actuación como un sistema integrado. O diagnóstico permitirá identificar o mellor xeito en que se poden reforzar e integrar os diferentes elementos da organización na procura dese futuro desexable.

O enfoque estratéxico entende tamén á organización como un elemento inseparable do seu entorno; e polo tanto en interacción co mesmo, desenvolvendo estratexias proactivas ou reactivas. Novamente, o diagnóstico permitirá identificar as tendencias presentes nesta realidade e o xeito en que incidirán na organización e noutros axentes, clarificando os seus posicionamentos, etc.

O diagnóstico, desde este enfoque, deberá integrar estas dúas perspectivas.

POSIBLES VÍAS PARA A ELABORACIÓN DUN DIAGNÓSTICO

Así, por exemplo, se buscáramos información para elaborar un diagnóstico estratéxico (diagnóstico interno e identificación de condicionantes externos) que nos permitise elaborar un plan estratéxico organizativo (para xestionar as condicións internas, e para movernos no contexto), o primeiro paso sería buscar datos xa existentes ou accesibles.

Así, tanto para o plano interno como para o externo, identificaríamos que documentación da cooperativa pode achegarnos os datos necesarios (actas, balances, etc.), estudos xa elaborados e publicados (por persoas expertas, profesionais, etc.) que nos permitan recabar datos e perspectivas de valoración co mínimo esforzo, etc. Tamén poderíamos acudir, co mesmo obxectivo, a xornadas, cursos, etc.

Se isto non é posible ou suficiente, ou se buscamos un coñecemento máis próximo a aspectos específicos, o lóxico é preguntar á xente que ten, pola súa traxectoria, profesión, etc., un coñecemento "relevante" para nós. A través de entrevistas –individuais ou en grupo–, a través de enquisas, etc.

É moi posible que a nosa cooperativa non dispoña de moitos recursos para investir nun estudo completo da súa realidade interna e da realidade do seu contorno. Neste caso, poderemos optar por unha solución de carácter “básico”.

Para achegarnos á realidade interna da cooperativa, poderemos implementar unha enquisa de valoración a todas as persoas socias, convocar unha asemblea con este obxecto, organizar un grupo de traballo, etc. Elaboraremos, previamente, un guieiro das cuestións sobre as que queremos recabar información.

Para achegarnos á realidade do contorno no que se move a cooperativa, Identificaremos “informantes clave”. Persoas próximas e accesibles que, pola súa experiencia, formación ou traballo podan ter un coñecemento profundo da realidade que estamos a analizar. Contactaremos con estas persoas para solicitar data para realizar unha entrevista. Para a que elaboraremos, previamente, un guieiro das preguntas sobre as que solicitaremos orientación.

Non é tan importante entrevistar ou reunir a un gran número de xente, como escoller moi ben a que persoas se vai a contactar (polo seu perfil, tipo de coñecemento, etc.). En xeral, e salvo que sexamos unha entidade con recursos, é moi posible que un número de entre 3 e 6 entrevistas nos dean unha base mínima de información, tanto no relativo ao plano interno como no referido ao contorno.

Unha vez teñamos información, o seguinte paso será ordenala, para o que podemos seguir o esquema DAFO, e proceder á identificación de prioridades e estratexias.

UNHA PROPOSTA METODOLÓXICA: A ANÁLISE DAFO

O DAFO é unha técnica de análise diagnóstico moi estendida e, desde logo, indisolublemente asociada ao enfoque estratéxico.

O DAFO combina o plano da análise interna (a organización) e o plano da análise externa (o entorno no que se move e no que quere intervir a organización).

Unha das virtudes do esquema DAFO é que é moi sinxelo na súa aplicación para calquera persoa, aínda que non teña coñecementos previos de planificación.

O DAFO é un cadro composto por catro áreas de valoración:

DEBILIDADES

Identificación de factores internos á organización, que poden dificultar o cumprimento da misión ou obxectivos xerais que se pretenden alcanzar.

Por exemplo, a falla de suficiente persoal cualificado.

AMEAZAS

Identificación de factores externos á organización (presentes, logo, no entorno), que poden dificultar o cumprimento da misión ou obxectivos xerais que se pretenden alcanzar.

Por exemplo, a falla de mercado.

FORTALEZAS

Identificación de factores internos á organización, nos que pode apoiarse o cumprimento da misión ou obxectivos xerais que se pretenden alcanzar.

Por exemplo, a tecnoloxía implementada na organización.

OPORTUNIDADES

Identificación de factores externos á organización, que poden ser aproveitados para o cumprimento da misión ou obxectivos xerais que se pretenden alcanzar.

Por exemplo, a existencia dun programa formativo Público.

O DAFO visualiza a súa versatilidade, por exemplo, no que toca á recollida de datos. Así, as debilidades, fortalezas, etc. poden ser identificadas a partir da selección e tratamento de datos publicados (estadísticas, informes, etc.), das opinións dunha ou varias persoas entrevistadas, da celebración de xuntanzas de traballo, etc. É sempre recomendable realizar un contraste dos datos integrados no DAFO a través dun grupo de traballo, por canto desde a diversidade de opinións será máis enriquecedora e fonda a análise que se realice. Para facilitar esta análise, as ideas e datos recollidos en cada cadro poderán ser agrupados en "epígrafes" temáticos segundo o que interese: polo seu grao de concreción, pola súa temática, etc.

Unha vez recollidas as ideas, o DAFO as presenta ordenadas nun esquema básico que:

- Verticalmente, dará conta da situación interna (debilidades e fortalezas) e da realidade do contorno (ameazas e oportunidades).
- Horizontalmente, identificará elementos negativos (debilidades e ameazas) e positivos (fortalezas e oportunidades) a ter en conta.

Con toda esta información, poderemos establecer prioridades e, por tanto, definir exactamente as estratexias a desenvolver.

En moitos casos, establécese un esquema de combinación dos datos recollidos no DAFO que pretende facilitar a identificación de prioridades.

A análise combinada de fortalezas e oportunidades dará lugar á identificación de potencialidades (as liñas de acción máis prometedoras).

A análise combinada de debilidades e ameazas dará lugar á identificación de limitacións (obstáculos que deberán ser atendidos e superados).

A análise combinada de ameazas e fortalezas dará lugar á identificación de riscos.

A análise combinada de debilidades e oportunidades dará lugar á identificación de retos.

OUTRA PROPOSTA METODOLÓXICA: MATRICES DE ORDENACIÓN

Mentres que a palabra falada esténdese nunha única dimensión, a temporal (primeiro fala unha persoa, logo outra... e vaise estendendo a palabra na liña do tempo), os paneis permítenos xogar con dúas dimensións, alto e ancho. Isto permítenos infinidade de formas de ordenar as ideas con un sentido útil para o traballo de diagnose.

Por exemplo, podemos poñer as ideas en diferentes columnas segundo o ámbito ao que fan referencia; e en diferentes filas segundo os grupos que se ven máis afectados. Ou escoller outras clasificacións que nos sexan útiles. Un exemplo deste tipo de matriz témolo empregado para diagnosticar os problemas das reunións.

Como traballo en plenario, que pode servir de posta en común dun traballo en grupo previo, imos colocando as distintas problemáticas sentidas dentro desta matriz.

	TEN QUE VER CO COMETIDO	TEN QUE VER COA PARTICIPACIÓN	TEN QUE VER CO CLIMA
Podémolo resolver no propio transcurso da reunión			
Podémolo resolver ao longo de varias reunións			
Forma parte da cultura de facer reunións e resólvese a longo prazo			

UNHA PROPOSTA METODOLÓXICA MÁIS: ÁRBORE DE PROBLEMAS

Ao igual que a anterior, serve para ordenar as ideas, de forma que afondamos na súa análise. Neste caso buscamos establecer as relacións de causa efecto entre as distintas problemáticas. Colocamos cara abaixo aqueles factores que son causa doutros e que, polo tanto, poderíamos considerar raíces. E cara arriba os factores que son consecuencia, que estarían á altura das pólas da árbore. Sinalamos con frechas as diferentes relacións causais.



Aínda que será nos dous capítulos seguintes nos que nos deteremos nas técnicas para tomar decisións nas asembleas (por consenso e por votación), recollemos aquí algúns principios que poden servir de referencia para a toma de decisións na cooperativa.

Principio de **economía da información**: buscar o equilibrio entre a dinámica democrática e o nivel de información; fuxir da sobrecarga de información.

Principio de **equivalencia**: o peso das decisións ten que ir vinculado ó órgano que as toma.

Principio de disciplina ou de **consecuencia democrática**: respectar as decisións previas que enmarcan unha decisión:

É preciso buscar un óptimo entre disciplina e flexibilidade, cando as circunstancias así o marcan.

Cando unha decisión sente xurisprudencia, é dicir, conforme criterio aplicable posteriormente, explicitar claramente que se conforma como tal.

Principio de apropiación e **aprendizaxe organizativa**: xerar un marco de integración organizativo; promover unha aprendizaxe organizativo a partir da transmisión de información, reflexión e avaliación.

Principio de **ósmose na comunicación**: entre distintos niveis de decisión existen canles de comunicación e contraste.

Principio de **recoñecemento**: a decisión que afecta a unha persoa, grupo, etc., debe ser consultada, indefectiblemente, con ela.

Principio do **equilibrio**: garantir que hai unha mínima presenza de todas as voces as que afecte unha decisión no proceso de conformala; lexitimación e contraste.

Principio de **confianza**: de distensión, ou de recoñecemento, de oficio, de que unha decisión tomada por alguén ten a mellor intención. Se podes pensar mal dun compañeiro ou podes pensar ben, pensa ben.

Principio da **flexibilidade**: calquera nivel exercitará a súa “opinión”/ reflexión sobre calquera tema en forma de propostas que deberían ser analizadas e tidas en conta.

Elementos de reflexión:

- Para tomar unha decisión habería que partir de todos os criterios que teñan que ver con iso e que se foran marcando nas xuntanzas.
- Sería axeitado que tales criterios foran recoñecidos como tales polo grupo explicitamente. Sen prexuízo de que a experiencia ou a situación aconselle mesmo cambialos, no nivel de decisión ó que lle competa.
- O entorno inflúe notoriamente, en forma de urxencias, nos procesos de toma de decisión, polo que moitas veces estes adquiren a forma de “política de feitos consumados”; isto pode representar un foco de tensións.
- Quizais o pertinente sexa definir canles de lexitimación das decisións ante as urxencias, segundo o peso das mesmas, e segundo o nivel de decisión (a quen afecta, etc.); dimensionar e organizar a toma de decisións ante o urxente.
- Recoméndase non centrarse na avaliación dos procesos de toma de decisións (por que se tomou tal ou cal decisión, que implica, que consecuencias pode ter con anterioridade, etc.), incorporando, así mesmo, a avaliación dos resultados que tiveron decisións determinadas e específicas.
- Nesta liña, cabería pensar que non é preciso avaliar todas as decisións: si todas aquelas que teñan relevancia para a cooperativa, que non estean claras. A hora de avaliar unha decisión, non debería esquecerse o contorno e a situación na que foi tomada.
- Cabe recordar, que o proceso da cooperativa, e as distintas decisións que se van tomando, poden ir conformando criterios a ter en conta para o futuro (creación de xurisprudencia). Adecuar o número de asembleas: manter o mínimo para garantir a construción da cooperativa e o mantemento de fluxos democráticos, fuxindo do afogamento na información que o faga inoperante.
- En resumo, cómpre establecer consensos onde están os temas prioritarios de soberanía segundo niveis de decisión (colectivo, a cooperativa, de grupo, grupos de traballo, persoal, os socios-traballadores).



COMO TOMAR DECISIONS POR CONSENSO

O que significa: a decisión por consenso é un proceso de decisión que busca atenuar no máximo posible as obxeccións ou desacordos que existan e construír un acordo que teña o respaldo da totalidade de axentes participantes no proceso de toma da decisión.

O que busca: a decisión por consenso pretende, por tanto, recoller todas as perspectivas presentes, nun acordo que sexa quen de integralas nunha alternativa satisfactoria para todas.

O que logra. Deste xeito, pretende un respaldo xeral á decisión; que garanta a súa máxima posibilidade de ser implementada, ao tempo que reforce a cohesión do grupo.

Nun plano máis específico, cabe dicir que cando está ben construído o consenso reforza as relacións interpersoais, ao tempo que recolle e integra con máis eficacia as experiencias e saberes do grupo; reforza, por tanto a cohesión do mesmo, e favorece a posta en práctica da decisión adoptada.

Cando é absolutamente necesario adoptar este tipo de decisións: cando o que se pretende decidir require, para chegar a bo porto, da aceptación e a implicación activa de todos os axentes aos que afecta a decisión.

O que implica: na toma de decisións por consenso o proceso é case tan importante como a decisión finalmente adoptada. Isto é así por canto cómpre partir da posta en común das distintas perspectivas presentes, da construción de propostas de alternativa, da análise dos condicionantes de cada unha, etc. Debúxase, por tanto, un proceso complexo e, ás veces, incluso lento.

A toma dunha decisión por consenso debe asentarse, por tanto, nun marco metodolóxico (técnicas e estratexias aplicadas para buscar a decisión) que facilite ao máximo a expresión libre, a creatividade, así como a capacidade de síntese.

Factores que cómpre garantir cara ao desenvolvemento dun proceso de decisión por consenso: por canto se trata dun proceso complexo, é necesario, como mínimo, garantir que se dispón do tempo necesario para buscar con garantías a mellor decisión posible co máximo respaldo, así como que as persoas que participan no proceso teñen un clima axeitado de orientación cara á cooperación e a escoita.

Pasos para o desenvolvemento dun proceso de decisión por consenso

1º movemento: a xuntanza iníciase coa definición clara e concisa do problema ou da cuestión para a que se vai buscar unha solución de consenso.

Neste movemento poden, tamén, achegarse datos obxectivos que contribúen a dimensionar o problema ou a cuestión definida.

2º movemento: o grupo comparte as opinións e perspectivas de cada quen ao respecto do tema abordado; con moita frecuencia, expóranse sentimentos e valoracións asociadas ás mesmas.

Búscase a expresión e contraste de todas as perspectivas posibles, polo que é necesario potenciar ao máximo a participación.

Este contraste fai que cada quen reciba e reaccione ante as posicións das outras persoas, polo que con frecuencia existirá unha integración, reformulación e enriquecemento das propias posicións coas mesmas.

Este movemento asentárase nunha metodoloxía de traballo grupal que nos permita realizar esta apertura e posta en común coas maiores garantías.

Neste movemento resulta clave a capacidade das persoas do grupo para expoñer a súa opinión dun xeito sintético á vez que aberto a novos matices; o mesmo que a súa disposición para unha escoita activa, tentando poñerse no "lugar" dos demais. É necesario, por tanto, dar a este movemento o tempo que merece.

É importante que neste momento se eviten as formulacións ou condutas que podan supoñer calquera tipo de "presión" sobre as outras persoas presentes na discusión.

3º movemento: unha vez expostas, escoitadas e contrastadas todas as perspectivas (é moi interesante que isto se faga graficamente, aproveitando un encerado ou taboleiro) o grupo pasa á formulación de propostas que podan contribuír á solución do problema ou a cuestión analizada.

É o tempo de que cada quen faga as súas propostas, escoite as dos demais, e faga as novas propostas que se lle podan ocorrer a partir das mesmas, se é pertinente.

A formulación de propostas pode facerse a través dunha técnica clásica como a choiva de ideas, para o que será necesario dispor dun encerado ou taboleiro.

4º movemento: unha vez expostas no encerado ou taboleiro, pásase a discutir as propostas.

Cada quen irá expoñendo preguntas, obxeccións, suxestións de mellora, etc.

É neste momento cando a función de moderación é especialmente relevante, por canto debe contribuír a identificar consensos parciais que se traduzan en facer "visible" que propostas recaban máis unanimidade, que similitudes e afinidades existen entre propostas (que permitan ir agrupándoas se é posible), que propostas van quedando máis excluídas.

Finalmente, as propostas deben quedar reducidas a un número baixo de alternativas; que permitan operatividade ao tempo que que resuman ou integren os pareceres e intereses do conxunto do grupo.

5º movemento: a proposta ou propostas identificadas finalmente son sometidas a un novo proceso de contraste de grupo. Partírase de sintetizar o falado ate o momento, e abrírase unha quenda que permitirá propoñer matices ou aclaracións. Ao remate, o moderador ou a moderadora volverá a preguntar directamente para facer visible o apoio de todas as persoas do grupo.

Con este movemento quedará pechado o proceso e poderá pasarse á implementación da proposta ou propostas nas que exista consenso.



PROCESOS DE VOTACIÓN

A toma de decisións é un dos momentos centrais nos procesos assemblearios. A votación é unha das opcións á hora de acadar acordos. O tipo e sistema de votación debe establecerse previamente antes de calquera asemblea. O máis común é que o sistema de votación estea contemplado nun documento legal como poden ser uns estatutos ou un regulamento interno. É aquí onde aparecen as diferentes consideracións acerca de que tipo de maiorías son necesarias para os diferentes acordos: maioría simple, por maior número de votos, maioría reforzada, por dous terzos dos votos válidos, etc. En teoría este aspecto non ten porque supoñer ningún problema.

É o proceso ou a dinámica de votación a que pode supor algunha dificultade á hora de expresar efectivamente a vontade maioritaria das persoas participantes. A este respecto é fundamental trasladar, en todo momento, seguridade e confianza sobre a dinámica de votación.

Convén diferenciar con claridade unha **sondaxe** dunha votación. O primeiro serve para coñecer, nun determinado momento do debate, cales son as diferentes posicións. Non ten, polo tanto, carácter decisorio. En moitas ocasións, de forma improvisada, a persoa que modera a reunión ou calquera outra pode formular a pregunta: 'quen está de acordo con ..., por favor, que levante a man'. É necesario ter claro que este tipo de consultas non son votacións e o seu resultado non pode pechar a cuestión.

Efectivamente, unha votación é o peche do debate, ou mesmo o peche da busca dun consenso. Debe marcarse que o momento de debate anterior efectivamente se pecha e abrimos a votación como último paso do que xa vai saír a decisión definitiva. Por iso é importante dotar á votación dun certo aire **protocolario**, que precisamente marque a diferenza e a transcendencia do paso: 'Damos por pechada a fase de debate e imos pasar á votación (é necesario silencio)'.

Polo tanto, a persoa moderadora debe saber **chamar a atención** no momento da votación (romper co momento anterior, evitar a idea de "cansazo" ligada á opción de votar, trasladar a transcendencia de facelo como peche da discusión e toma de acordo).

Tamén trasladar a idea da votación como unha normalidade do proceso assembleario, máis que unha mala opción na toma de acordos, porque non é sempre posible o consenso e ás veces nin sequera é moi importante (se os acordos son pouco relevantes).

Máis polo miúdo, a persoa moderadora deber saber dirixir o proceso de votación para que sexa o máis claro posible. Algunhas das pautas ou premisas que se deberían ter en conta no momento de levar adiante un proceso de votación son:

- √ ¿quen pode votar?
- √ contar con todos os dispositivos necesarios para exercer o voto
- √ explicar con claridade os obxectivos que se perseguen coas opcións a elixir
- √ recordar a dinámica de votación
- √ facer visibles os acordos finais

¿Quen pode votar?

Pode suceder que nunha asemblea haxa persoas con e sen dereito a voto. Para poder diferenciar quen pode e que non pode votar, antes de comezar a asemblea, é dicir, no momento de recepción de asistentes, identificamos ás persoas que poden exercer o dereito a voto e acreditámolas a través dun soporte distintivo que estea visible (unha “tarxeta-colgante”, etc). Tamén podemos entregarlle unha cartolina ou similar, que será o que se levante en caso de voto a man alzada.

Que todos os **dispositivos** estean en orde

Unha votación con poucas persoas non ten porque ter maior complicación. Pola contra, unha votación numerosa e que requira articular un procedemento supón necesariamente dispoñer dun local amplo e cómodo para poder exercitar o voto e, a súa vez, que facilite o recuento áxil e seguro.

A este respecto é necesario dispoñer de espazos físicos que faciliten a mobilidade das persoas a hora de achegarse ás urnas de votación. No mesmo sentido, estes espazos nos cales se vaia a depositar o voto deben estar ben indicados e visibles. O ideal sería dispoñer de varias urnas de votación na mesma sala para ser dilixentes á hora de votar e facilitar o recuento.

Unha vez rematada a votación, o máis idóneo e seguro é contar con programas informáticos que axilicen o recuento e reduzan o tempo de espera. Desta maneira, tamén facilitamos que se visualicen os resultados en tempo real a través da súa proxección.

Explicar con claridade os obxectivos que se perseguen coas opcións a elixir

Antes de iniciar unha votación debemos precisar cal vai ser o alcance das opcións que se están a votar. Pode ser que a votación non sexa finalista; e dicir, que o que se estea votando forme parte dunha nova toma de acordos (por exemplo, a selección dun número de iniciativas por temas ou áreas para a súa elección noutra asemblea) e faga necesario máis reunións ou asembleas para a decisión definitiva.

De todas maneiras, aclarar moi ben cales son as **alternativas** sobre as que se vota, coidando o enunciado das mesmas. Hai que evitar fórmulas como: “¿quen vota a favor da proposta de Manuela?”, porque pode non estar clara cal é exactamente esa proposta, e ademais porque non convén insistir en que a proposta está vinculada a tal persoa, senón darlle maior relevo ao contido da proposta. Pode resultar de gran utilidade escribir o enunciado das propostas nun encerado ou en calquera outro soporte de que se dispoña para garantir que está claro para todos e todas.

Na medida do posible, **reducir o número de opcións** entre as que se vota. Pode ser que haxa alternativas integradoras, que recollan parte das esixencias dun sector e parte das esixencias do outro. A cuestión é invitar á flexibilidade das posicións persoais. As opcións que teñen diferenzas de matiz poden ser englobadas, de modo que, de saír con maioría, sexa nunha segunda volta de votacións onde se decida sobre eses matices. Por exemplo, tomemos as seguintes opcións que se presentan nunha cooperativa para investir 25.000 euros:

- √ Investilas na compra de infraestrutura informática.
- √ Investilas nunha campaña de mercadotecnia.
- √ Investilas en mellora do centro de traballo.
- √ Investir a metade en mellora do centro de traballo e a outra metade nun servidor máis potente.

As opcións primeira, terceira e cuarta poden ser englobadas nunha soa: mellora de infraestruturas. No caso de que se aprobe investir o diñeiro na mellora de infraestruturas, e non na campaña de mercadotecnia, pódese entrar a decidir que elementos se melloran: o centro de traballo, os equipos informáticos ou o servidor.

En todo caso, os criterios para englobar ou reducir os enunciados deben contar co acordo do grupo: “¿parcévos que englobemos estes tres en mellora de infraestruturas?”.

En xeral é preferible evitar a elección entre moitas opcións porque pode darse o caso de que se aprobe unha decisión só con dous ou tres votos a favor (o resto de votos estaban repartidos cada un nunha opción).

Recordar a dinámica de votación.

Existen dous tipos de votación para tomar acordos. A votación directa a man alzada e a votación secreta, en urna.

A votación directa realízase **levantando a man** ou por medio dun panel físico. Para efectuar este tipo de votación os elementos visuais son moi relevantes. Por exemplo, as cartolinas de cores axúdannos a ver e a recontar con máis facilidade se a votación é a man alzada. No caso de que se faga a través dun panel físico (colgado nunha parede, por exemplo), a dinámica de votación pode realizarse a través da sinalización das opcións a votar por medio dun rotulador ou gomés.

A votación secreta é tamén un tipo de votación directa, coa diferenza que se realiza a través de papeletas ou por medio dun **soporte virtual**. As papeletas de votación deben conter con claridade os enunciados das opcións a votar, así como un breve recordatorio do procedemento. A alternativa dunha votación virtual pode realizarse por medio dunha computadora que dispoña dun programa informático que dea conta dos resultados da votación. Os pasos a dar á hora de efectuar a votación deben estar moi claros e asegurarse a súa perfecta aplicación.

Facer visibles os acordos finais.

Salvo casos moi xustificadas, as votacións non poden repetirse e os resultados toman o carácter de **decisión irrevogable** desde o momento en que se computan os votos. É necesario enunciar con claridade cal foi a decisión maioritaria.

A maiores da elaboración dunha acta da toma de acordos, deberíase facer un recordatorio, co apoio de soportes, dos resultados da votación da asemblea, e un seguimento posterior do cumprimento dos mesmos.

Un exemplo de ficha de votación:

FICHA DE VOTACIÓN

Debe adxudicar puntos a dez propostas: á que lle pareza máis prioritaria daralle 10 puntos; á seguinte por orde de importancia daralle 9; a seguinte 8 puntos e así ata a repartir todos os puntos. Quedaranlle seis propostas sen ningún punto, sendo estas as que vostede considera menos prioritarias.












PEGUE OS
PUNTOS
QUE QUERE
ADXUDICARLLE A
CADA PROPOSTA

A	Mellorar as canles de comunicación cos socios e socias	
B	Establecer relacións con outras cooperativas	
C	Ter unha participación activa na unión de cooperativas	
D	Mellorar a formación societaria	
E	Mellorar a formación en xestión empresarial	
F	Mellorar a formación para o desenvolvemento do traballo	
G	Deseñar un plan estratéxico da cooperativa	
H	Mellorar a política de imaxe da cooperativa	
I	Incorporar ferramentas de xestión máis avanzadas	
L	Informatizar todos os ámbitos posibles	
M	Formación en informática	
N	Explorar novas áreas de negocio	
Ñ	Establecer unha política de calidade	
O	Establecer un sistema fluído de participación	
P	Elaborar un regulamento de réxime interno	
Q	Incorporar máis socios e socias	

Para evitar confusión á hora de cubrir a ficha, en vez de puntuar por escrito, entréganse xunto coa propia ficha 10 pegatinas pequenas (que caben nos espazos sombreados) numeradas do 1 ao 10.

UN EXEMPLO DE VOTACIÓN SOBRE O PANEL

Cada persoa vota as tres propostas que prefire para que se leven adiante. Para iso, coa documentación que se lle entregou ao chegar á asemblea, déronse-lle tres adhesivos. Ten que colocalas naquelas propostas que elixe, sobre o panel. Sairán elixidas, por exemplo, as 5 propostas máis votadas.

PROPOSTAS	VOTOS (COLOCAR AQUÍ OS ADHESIVOS)	NÚM. VOTOS
Mellorar canles comunicación cos socios e socias		8
Establecer relacións con outras cooperativas		4
Ter unha participación activa na unión de cooperativas		4
Mellorar a formación societaria		5
Mellorar a formación en xestión empresarial		3
Mellorar a formación para o desenvolvemento do traballo		8
Deseñar un plan estratéxico da cooperativa		4
Mellorar a política de imaxe da cooperativa		2
Incorporar ferramentas de xestión máis avanzadas		5
Informatizar todos os ámbitos posibles		4
Formación en informática		3
Explorar novas áreas de negocio		4

Un exemplo de panel onde quedan sinalados os resultados da votación

RESULTADO DA VOTACIÓN ASEMBLEA DA COOPERATIVA PROPOSTAS DE MELLORA

Nº	PROPOSTAS	VOTOS
1	Creación dunha ludoteca no local social da cooperativa	15
2	Creación dun servizo de gardería no local social da cooperativa	18
3	Cubrición do tellado da cooperativa con un mellor material	37
4	Construción dunha sala anexa ao local para usos múltiples	3
5	Pintado da fachada da cooperativa	9
6	Renovación dos equipos informáticos do persoal administrativo	13
7	Ampliación do permiso por coidado de persoas dependentes	42



Traballar co grupo un proceso de creatividade implica aproveitar a heteroxeneidade que o caracteriza coma un **instrumento de innovación**.

Dito doutro xeito, a experiencia, as opinións e ideas, os recursos de cada persoa póñense en contacto dun xeito especialmente activo e orientado á produción de ideas; ideas que dean resposta a unha cuestión pendente, ideas innovadoras, propostas alternativas a un proceso que non funciona, etc. Digamos que buscamos aplicar o vello aforismo de “catro cabezas pensan máis que dúas”.

É neste sentido que podemos afirmar que o traballo en grupo conforma un marco de especial potencialidade para o traballo creativo e que acadará o seu resultado máis óptimo sempre que se canalice esta diversidade do xeito máis axeitado.

O que busca: construír unha “alternativa” nova a partir da diversidade de perspectivas e experiencias presentes no grupo que se reúne para traballar de maneira creativa.

O que logra: unha proposta, ou unha batería de propostas, que cómpre ir “desbastando” e organizando ate conformar unha proposta viable e operativa.

Se o proceso de creatividade do grupo é desenvolvido axeitadamente, a idea ou ideas resultantes concitarán unha proximidade e un respaldo por parte as persoas que participan no mesmo.

É neste sentido que cabe pensar que o proceso de creatividade do grupo contribúe a reforzar a cohesión de grupo, así como a súa capacidade para realizar un traballo conxunto e cooperativo.

O que implica: nun proceso de creatividade do grupo é necesario partir dun momento de “apertura” de ideas que busca ser o máis “libre” posible, ao tempo que fomentar unha retroalimentación; é dicir, que cada idea favoreza que naza outra idea.

Unha vez “esgotado” este momento, ábrese unha fase subseguinte na que, a través do debate de grupo de maneira organizado, é necesario agrupar o conxunto de ideas obtido en “capítulos”, eliminando gradualmente aquelas que vaian sendo claramente descartadas desde o debate.

O resultado final é obter unha ou varias ideas que sexan a resultante deste proceso de apertura-integración e que teñan, por tanto, calidade e viabilidade.

A choiva de ideas

Cómpre dispoñer dun encerado ou taboleiro no que anotar á vista do grupo as ideas que se vaian recollendo.

Motivación (previamente á realización da dinámica)

Propoñer rapidamente os obxectivos do exercicio.

Estimular o interese pola novidade, pola aventura de crear algo.

Crear un clima deportivo, agradable e provocador, de expectativa.

Presentar as normas.

Normas a seguir polas persoas participantes

Ninguén pode xulgar as ideas que propoña ninguén. Ninguén pode criticar a ninguén.

Eliminar a autocrítica. Todas as persoas poden equivocarse.

Máis vale trabucarse que non intervir e calar.

Cantas máis ideas, mellor.

Ser breves.

Desenvolvemento

Unha vez proposto o problema (ou o tema), pásase á “produción” de ideas ou solucións (as persoas van expoñendo as súas ideas. Adoita empregarse a regra dunha idea de cada vez).

Unha vez iniciado o proceso, a persoa que coordina coida de que non se produzan “explicacións” ou discusións. O que se busca é que cada persoa propoña cantas máis ideas mellor.

Esta persoa encárgase, ao tempo, de ir anotando as ideas que van xurdindo nun encerado ou taboleiro.

É importante que o encerado ou taboleiro sexa o centro das miradas de todas as persoas que participan. A técnica da “choiva de ideas” segue o principio da asociación; cada idea anotada na no encerado ten potencial para provocar unha idea nova.

A persoa que modera vai animando ás outras persoas a que fagan explícitas as súas ideas. Basta un aviso seu para lembrar a necesidade da brevidade. Canto máis concreta e sintética é a formulación da idea que se propón, tanto mellor.

Esta parte do exercicio conclúe cando resulta obvio e claramente visible que o grupo esgotou a súa capacidade para propoñer novas ideas.

Concluído o exercicio, pásase a avaliálo (en grupo). As ideas propostas, segundo sexan os obxectivos (polos que se facía a dinámica), pasarán a ser seleccionadas en grupos ou comisións, con vistas á ser integradas (se é posible) ou eliminadas (a medida que sexa obvio

que o grupo se inclina por outras).

Nesta parte do exercicio si que se busca a discusión (sempre encauzada e ordenada) e o debate. O importante é que o proceso a través do que se “producen” as ideas fai que as persoas que participan podan identificarse con moitas das propostas recollidas; polo que este debate tende a ser máis operativo e centrado.

Proposta alternativa

Nesta alternativa por escrito, trabállase desde unha perspectiva máis individual, aínda que sen perder de vista a busca dun marco de asociación de ideas.

Favorece unha maior participación de todas as persoas á hora de propoñer ideas, aínda que a costa de limitar algo o contacto entre o grupo.

Motivación (previamente á realización da dinámica)

Propoñer rapidamente os obxectivos do exercicio.

Estimular o interese pola novidade, pola aventura de crear algo.

Crear un clima deportivo, agradable e provocador, de expectativa.

Presentar as normas.

Desenvolvemento

O grupo dispónse en pequenos grupos de 3 ou 4 persoas.

Cada persoa colle un folio e un bolígrafo.

Cando a persoa que modera dá o sinal, as persoas que conforman cada grupo teñen dous ou tres minutos para escribir ideas no seu folio.

Pasado este tempo, e ao sinal do moderador ou moderadora, cada persoa lle pasa o folio á persoa que ten a súa dereita.

Cada persoa continúa escribindo, agora no folio que acaba de recibir, procedendo primeiro a ler as ideas que foron recollidas no mesmo polas persoas que escribiron previamente no mesmo.

Unha vez que todas as persoas que conforman o subgrupo teñen recibido os folios de todos os seus compañeiros do pequeno grupo péchase a rolda de proposta de ideas.

Unha vez pechada a rolda, cada pequeno grupo procede a recoller as ideas que están anotadas nos seus folios noutro folio ou panel que representa á produción do grupo. As ideas serán integradas cando sexan similares e, en todo caso, agrupadas por temáticas.

Cada pequeno grupo presenta a súa produción aos restantes. A persoa que modera vai integrando, na medida do posible, as ideas dos distintos grupos.

Realizado este traballo de exposición, pásase a debater que “grupo de ideas” é máis factible de ser desenvolvido.



ASEMBLEAS INFORMATIVAS

Existen asembleas ou reunións que teñen un carácter principalmente informativo, e tamén puntos nunha orde do día máis variada, que perseguen informar sobre algunha cuestión.

En xeral, as **novas tecnoloxías** permítennos ofrecer información escrita con gran facilidade e rapidez. É preciso tirarlle todo o proveito posible a estes medios, descargando algo de peso informativo das propias reunións, para facelas máis 'lixerías' e dinámicas. Podemos enviar información ou documentos con carácter previo á reunión que axuden a ir avanzando na tarefa informativa. Preferiblemente deben ser breves para garantir en maior medida que sexan lidos. Noutros casos, podemos solventar a cuestión sen que ocupe espazo na reunión, por exemplo cando se trata dunha información puntual, clara, sen gran profundidade, do tipo 'Atención: pararemos a produción entre as 03 e as 12 horas do próximo sábado, por revisión e cambio de pezas'.

Sen embargo, moitos temas é preciso explicalos en persoa nas reunións, polo que recollemos aquí unhas claves para facelo. Coma no resto de cuestións, queremos coidar o cometido (que todo o mundo quede **ben informado** ou informada), a participación activa (evitando que unha persoa expoña e o resto só escoite) e un bo clima (sobre todo que non se faga pesado ou aburrido). ¿Como conseguimos todo isto?

Tendemos a primar ás exposicións á hora de dar información. E deberíamos expoñer menos e deixar **que sexa a propia xente quen formule preguntas** que vaíamos respondendo de forma breve. Desta forma conseguimos dar un papel máis activo ás persoas 'receptoras' da información. Case sempre é preciso facer unha primeira presentación, pero pode ser moi sumaria, abrindo despois un amplo tempo para ir aprofundando a medida que a xente pregunta. Adoita resultar máis ameno, máis participativo e máis eficaz, é dicir, que a información chega en maior medida cando é buscada, cando hai un esforzo por informarse, que cando se recibe de forma pasiva.

En todo caso, se a persoa que ten que informar fixo unha boa **preparación** do tema, con esquemas, apoio gráfico clarificador, etc. e ten boas dotes comunicadoras, pode permitirse algo máis de tempo de exposición. Pero o normal é que iso non sexa así, e o mellor será, polo tanto, outorgar protagonismo a todo o mundo.

Outra das cuestións fundamentais é **comprobar que a información chegou** e se comprendeu. Para isto o mellor é preguntarlle á xente que entendeu. Pero o certo é que ás veces non temos a confianza para 'examinar' deste xeito ás persoas. Neste caso debemos aproveitar cando alguén pide que se lle explique mellor algo que xa se comentou pero non entendeu ben. O ideal é que lle pidamos a alguén que si o entendera que o conte. Teremos un contraste sobre en que medida nos expresamos ben e fomos ben interpretados ou interpretados.

En xeral, as recomendacións que estamos a dar son as de primar a comunicación **multidireccional** sobre a unidireccional. Interézanos que todo o mundo fale e escoite. Con todo, tamén hai que ter en conta que isto require de algún tempo, cuestión importante cando se está preparando a xuntanza e programando a súa duración. Neste momento podemos caer na tentación de irnos ao modelo de exposición para aforrar tempo, pero case nunca será unha boa opción, xa que ademais de tempo aforraremos en eficiencia: moitas persoas non se van enterar ben. En cada tema, e segundo a súa complexidade e a súa importancia, podemos optar por un ou outro modelo, asumindo os custos de cada un.

As xuntanzas de información en **colectivos moi grandes** teñen unha limitación á hora de establecer unha comunicación multidireccional: serían demasiado longas e pouco operativas. Nestes casos faise moito máis necesario coidar a forma en que se expón a información, atendendo ao nivel de linguaxe (que sexa comprensible por todo o mundo) e aos soportes visuais (encerado, proxector ou outros). Pero sobre todo, o que pode ofrecernos máis garantías de atopar o noso obxectivo informativo é o traballo previo fóra da asemblea.

Este traballo ten que desenvolverse, ou ben en grupos cun tamaño máis adecuado para o estilo informativo que propoñemos neste capítulo, ou tamén a través de materiais escritos (ou audiovisuais). Este tipo de grupos grandes, como pode ser o caso dunha cooperativa de consumo ou dunha agraria con máis de mil familias socias, son moi sensibles a que a información circule como un rumor, o que implica que a información vai distorsionándose polo camiño do boca a boca. De aí que sexa tan importante facer chegar a información clara en soportes escritos que sexan atractivos e intelixibles para todos os implicados.



A AVALIACIÓN

Avaliar as reunións entre o conxunto de participantes é unha das mellores formas de ir mellorando o seu funcionamento. Debera ser unha práctica regular rematar as reunións cunha avaliación da mesma. Temos moitas formas de facelo para que non resulte monótono. Presentamos aquí tres delas.

A máis lúdica e menos estruturada, pero que ofrece unha interesante exercicio de ver as cousas a través dos ollos dos demais é a **dinámica das estatuas**. Serve para grupos non excesivamente grandes e consiste en elaborar estatuas que representen a dinámica da reunión ou algún aspecto destacado desta utilizando ao conxunto de persoas. Poñémonos en círculo e alguén, a primeira persoa que teña unha idea, proxecta unha estatua feita coa materia prima do grupo e vaile indicando a cada quen como poñerse. Monta a súa estatua explica por que viu así a asemblea. Non se trata de discutirlle a súa visión. Unha vez remata, outras persoas fan outras estatuas e as explican, segundo vai xurdindo a creatividade.

Outra menos corporal, pero moi rápida é facer unha rolda na que cada quen di que foi o mellor e o peor da reunión. Tampouco se trata de discutir ou debater nada, senón de realizar unha foto onde recollamos as diferentes impresións, valoracións e vivencias.

Se queremos afondar máis, podemos utilizar **cuestionarios de avaliación**. Trátase habitualmente de cubrilos de forma individual e despois facer unha posta en común. Podemos avaliar dimensións diferentes cada día. Podemos facelos máis extensos ou máis reducidos en función do central que sexa a avaliación nese momento e do tempo dispoñible. Para facilitar a elección das cuestións que podemos incorporar en cada particular guieiro, presentamos aquí unha enorme batería de preguntas. Olo que non todas son pertinentes en todas as reunións!

Preguntas relativas á **preparación** da asemblea

- ¿Consideras que a preparación previa da asemblea foi boa? ¿Que mellorarías?
- ¿A información na convocatoria foi clara e suficiente? ¿Incorporaba hora de finalización?
- ¿Chegouche con suficiente antelación a convocatoria?
- ¿Estimáronse ben os tempos de duración de cada punto?
- ¿A distribución no espazo era adecuada?
- ¿Escolléronse as metodoloxías máis adecuadas para abordar cada un dos temas?
- ¿A elección do día e hora favoreceu a participación do maior número de xente?
- ¿O local cumpre as condicións necesarias para favorecer o desenvolvemento da reunión?
- ¿Sentiches frío, calor, incomodidade, ruídos, dificultades para ver a quen fala, etc.?
- ¿A documentación preparatoria estaba clara e fácil de comprender?
- ¿Estaban claros desde o principio os obxectivos da reunión?

Preguntas relativas ao **cometido** da reunión

- ¿Foi frutífera a asemblea? ¿Cumpríronse os obxectivos? ¿Que mellorarías?
- ¿Consideras que a información foi ben comprendida por todas as persoas?
- ¿Comprobouse que a información era ben entendida? ¿Houbo unha comunicación bidireccional?
- ¿Afondouse suficientemente nos temas? ¿Analizáronse ven todas as súas facetas?
- ¿No debate era máis importante o que se dicía ou quen o dicía? ¿Personalizáronse os debates?
- ¿Houbo cesión e cambio de posturas?
- ¿Tomáronse boas decisións: que resollen os problemas e son viables?

Preguntas relativas á **participación**

- ¿Participou activamente todo o mundo?
- ¿Manifestáronse todas as opinións?
- ¿Houbo unha boa implicación cos temas e compromiso de abordalos?
- ¿Foron escoitadas activamente todas as opinións ou propostas?
- ¿Houbo sondaxes e rodas de opinión? ¿Respectáronse?.

Preguntas relativas ao **clima**

- ¿Consideras que o clima de relacións na reunión foi positivo?
- ¿As persoas mantivéronse atentas á reunión en todo momento?
- ¿Consideras que a xente se sentiu cómoda? ¿Que mellorarías?
- ¿Fixéronche sentir ben as formas de defender as posturas?
- ¿Sentícheste parte activa e integrada na reunión?

Preguntas relativas aos **roles** negativos

- ¿Houbo unha tensión negativa ou ataques persoais?
- ¿As intervencións centrábanse no tema a tratar?
- ¿Houbo murmurios en grupos moi pequenos?
- ¿Repetíronse as mesmas ideas?
- ¿Monopolizouse a palabra?
- ¿Respectouse a quenda de palabra?

Preguntas relativas á **moderación**

- ¿Propuxo e levou adiante un bo método de traballo?
- ¿Explicou ben cada paso?
- ¿Puxo os medios para acadar os obxectivos no tempo fixado?
- ¿Presentou ben os temas de discusión?
- ¿Regulou ben as quendas de palabras?
- ¿Convidou a falar a todo o mundo?
- ¿Cortou as intervencións repetitivas, monopolizadoras ou calquera outra que redundase negativamente na marcha da reunión?
- ¿Organizou ben as votacións?
- ¿Propiciou o clima necesario en cada momento: clima de confrontación durante o debate, busca de elementos comúns na toma de decisións, aire protocolario nas votacións, humor ou reflexión que favoreza rebaixar a tensión, dinamismo para acadar un ritmo adecuado...?
- ¿Mediou para axudar a resolver os conflitos?
- ¿Consideras que se escolleu á persoa máis adecuada para moderar esta reunión? ¿A quen proporías?

Valoración xeral da reunión

- ¿Valoras positivamente esta xuntanza?
- ¿O resultado da xuntanza foi satisfactorio para todos os participantes?
- ¿Acabou a xuntanza no tempo prefixado?

Preguntas de **valoración xeral** dos espazos de **participación**

- ¿Convócanse suficientes xuntanzas e cunha periodicidade adecuada para manter un nivel activo de participación?
- ¿Nos espazos de participación trátanse os temas que máis interesan? ¿Pensa que deberan abordarse outros temas?
- ¿A cooperativa favorece a participación de todas as persoas? ¿Hai algún factor que obstaculiza esta participación?



O levantamento dunha acta da xuntanza ten como obxectivo principal recoller unha **descripción**, máis ou menos detallada, segundo as necesidades, das cuestións faladas na xuntanza, así como dos **acordos** tomados na mesma.

A este respecto, cabe facer as seguintes consideracións:

En primeiro lugar, dicir que a acta é un instrumento que permite "constatar" que a xuntanza se ten realizado (algo moi importante naqueles órganos que teñen un carácter formalizado); o mesmo que "visualizar" o xeito en que se desenvolveu.

É, neste sentido, un resumo informativo de **carácter sintético** que garante que o falado non cae no esquecemento.

Por tanto, a acta é un instrumento que **dá conta** "publicamente" a toma de posición do grupo de persoas que se reúne ao respecto dos distintos temas abordados.

Isto ten a súa importancia naqueles órganos de **carácter** máis formal (a asemblea de socios e socias, o consello reitor...). É por isto que, sobre todo neste tipo de órganos, a acta é aprobada definitivamente na xuntanza posterior; para que todas as persoas implicadas podan corroborar ou matizar os termos en que está redactada.

Pero, ademais, a acta é un instrumento que apoia a **posta en marcha dos acordos** tomados na xuntanza. Na medida en que recolla e describa con claridade os mesmos, a acta contribúe a que sexan "visualizados" dun mesmo xeito por todas as persoas que participaron na mesma, o mesmo que as responsabilidades asumidas, ou por aquelas que non asistiron pero están implicadas dun xeito ou outro no seu desenvolvemento.

Por último, cabe dicir que as actas permiten constatar e analizar o xeito en que ten evolucionado un grupo, un órgano, etc. ao longo dun período de tempo dado.

Hai xuntanzas que requiren, obrigatoriamente, que se levante un acta. Estamos a falar daqueles órganos nos que a celebración está regulada por norma. Por exemplo, a asemblea xeral de socios e socias da cooperativa.

Pero hai tamén xuntanzas que non requiren por norma do levantamento dun acta, dado que teñen un carácter menos formalizado, aínda que pode ser moi útil facelo. Por exemplo, a xuntanza dun grupo de traballo.

Por último, hai xuntanzas que non requiren do levantamento dun acta, dado que o seu contido non fai necesario un acceso público posterior ao xeito en que trataron as cuestións, así como ás decisións que se tomaron. Será o caso, por exemplo, dunha xuntanza de carácter lúdico.

COMO ELABORAR UN ACTA

Considerando os obxectivos que persegue o levantamento dunha acta, cómpre recomendar as seguintes cuestións:

Recoller a data e o lugar no que se realizou a xuntanza. Isto contribuirá a localizar a xuntanza no tempo (evolución) e nun lugar (contexto); aspectos que achegan unha información básica que permite contextualizala.

Recoller o nome das persoas que asisten á mesma, así como o nome das persoas que non asistiron a mesma (en caso de que lles fose remitida unha convocatoria previa). Isto contribuirá a facer visible o nivel de resposta e representatividade que acadou e que, polo tanto, teñen as súas conclusións e acordos.

Recoller a orde do día. Isto é, os temas abordados e a orde en que foron tratados. O que dará constancia do xeito en que foi ordenado o contido da xuntanza.

Describir sinteticamente os debates mantidos en cada punto da orde do día; principalmente, dando constancia dos principais argumentos (con frecuencia, recóllese tamén as persoas que os defenderon), as incidencias (se as houbo) e das conclusións establecidas.

Se temos utilizado algún esquema nun panel ou encerado para o desenvolvemento dos debates ou diagnósticos, pode ser moi aclaratorio recoller o resultado na acta.

En calquera caso, os acordos establecidos en cada punto da orde do día deben quedar recollidos de xeito claro e sen ambigüidades. De ser pertinente, cómpre constatar os compromisos adquiridos por cada persoa ao respecto destes acordos.

A acta pecharase, dando constancia da hora na que finalizou a xuntanza así como, de ser posible, da data na que se celebrará unha nova xuntanza.

BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. Seminario Permanente de Educación para a Paz da Asociación Pro Dereitos Humanos, *Educación para a paz. Una proposta posible*, CIP-SPEPADH, Madrid, 1990

Antons, K., *“Práctica da dinámica de grupos”*, Herder, Barcelona, 1985.

Cantijoch Cunill, Marta, *El voto electrónico ¿Un temor justificado?*, Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 7. www.cibersociedad.net, (última consulta 15 agosto 2010), 2005

Balduino A. Andreola. *“Dinámica de grupo”*. Sal Terrae. Santander, 1984.

Cembranos, F., Montesinos, D., Bustelo, M., *“La animación sociocultural. Una propuesta metodológica”*, Popular, Madrid, 1988.

Cidadanía S. Coop. Galega e Plan Comunitario de Teis, *“Diagnose comunitaria de Teis”*, Vigo, 2010.

Colectivo non violencia e educación, *“Funcionamento de grupo. Comunicación, liderado, toma de decisións”*, Madrid, 1997.

Delicado, A., Fernández, F., Bellmunt, A., *“Cultura organizacional cooperativa no País Valenciano”*, Institut de Promocio i Foment do Cooperativisme, Generalitat Valenciana, Valencia, 1991.

De prado Díez, J. A., *“Guía práctica para as xuntanzas”* (dossier CEFOCOP, Ferrol), inédito, 1997.

García, V, Lorenzo, A., *“Cultura organizativa nas empresas galegas da economía social”*, Cooperativismo e Economía Social, nº 12, 1995.

Greenwood, D., González, J.L. et ao., *“Culturas de Fagor. Estudo antropológico das cooperativas de Mondragón”*, Txertoa, Donosti, 1989.

Kirsten, R.E., Müller-Schwarz, J., *“Adiestramiento de grupos”*, Mensajero, Bilbao, 1991.

Lakey, B., *“Moderar reuniones”*, en S.Judson (comp.), *“Aprendiendo a resolver conflictos. Manual para la paz y la no violencia”*, Lerna, Barcelona, 1986.

Lorenzo Vila, Ana y Martínez López, Miguel, *"Asambleas y reuniones: metodologías de autoorganización"*, Asociación Para a Economía Social y Traficantes de Sueños, Madrid, 2005.

Lorenzo Vila, A. *"Movimiento vecinal en Santiago de Compostela"* en Lorenzana, C. (ed.). *Tomamos la palabra: experiencias de ciudadanía participativa*, Barcelona: Icaria-ACSUR Las Segovias, 2002.

Mucchielli, R., *"Preparación y dirección eficaz de las reuniones de grupo"*, Ibérico Europea, Madrid, 1984.

Prieto Martín, Pedro, *Sistemas avanzados para la participación electrónica municipal: ejes conceptuales para su diseño*, Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 9. www.cibersociedad.net (última consulta 15 agosto 2010), 2006.

Ronda Puppo, G. *"La dirección estratégica en organizaciones no lucrativas (servicio público). Diferencias en relación con la dirección estratégica en organizaciones lucrativas"*, 5campus.com, control de gestion www.5campus.com/leccin/direpupo, 2002 (última consulta 3 de xuño de 2008).

Sánchez Alonso, M., *"La participación. Metodología y práctica"*, Popular, Madrid, 1991.

Vargas, L., Bustillos, G., Marfán, M., *"Técnicas participativas para la educación popular"*, Popular, Madrid, 1993.

VV.AA., www.redcimas.org/archivos/libros/manual_2010.pdf *"Metodologías participativas: manual"*, www.redcimas.org/archivos/libros/manual_2010.pdf, (última consulta 19 outubro 2010), Madrid 2009.

VV.AA., *Dinámica de grupos: dinamización de metodologías y procesos para la democracia participativa*, Urtxintxa eskola, 2004. www.parteheartuz.org/MARIJEtostena.pdf

VV.AA., *La pedagogía de la decisión, Aportaciones teóricas y prácticas a la construcción de las democracias participativas. Construyendo Ciudadanía/10*, Ed. CIMAS y Ayuntamiento de Sevilla, Sevilla 2006.

