

**FORMAS DE ORGANIZACIÓN SOCIAL Y ECONOMÍA SOLIDARIA.**

**CUADERNOS DE  
FORMACIÓN POPULAR.**

**GESTIÓN DE LAS  
REUNIONES**

## TEMA I

### ASPECTOS GENERALES.

#### LA REUNIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Una reunión es el encuentro de dos o más personas con la intención de comunicarse.

Aunque el tema de la comunicación tendrá un cuaderno propio vamos a introducir unos elementos.

En la comunicación siempre hay un **emisor** que emite el **mensaje** y un **receptor**. Y unos **canales** por los que fluye el mensaje.

Es decir estos son los elementos de la comunicación: **Emisor. Receptor. Mensaje. Canal.**

Existen varios tipos de comunicación: Mencionaremos dos: **La comunicación unidireccional y la comunicación reciproca.**

#### LA COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL.

Uno habla y el otro (o los otros) callado escucha, aunque no siempre escucha. Muy frecuentemente esta es la comunicación que utilizamos en nuestras reuniones. Y en nuestro sistema educativo.

Ya veremos mas adelante.

Una buena parte de los que asisten a la reunión no participa, se limita a escuchar las intervenciones de unos pocos que casi siempre son los mismos.

Estos son receptores pasivos de la información o de la opinión ajena. Aparentemente este tipo de comunicación es mas claro y rápido; no hay discusión, no hay contraste, “no se pierde el tiempo”

Pero los resultados son muy distintos, no se garantiza la comprensión del mensaje, se presta a interpretaciones equivocadas y no se consigue implicación de los receptores.

#### LA COMUNICACIÓN RECIPROCA.

La comunicación es fundamentalmente intercambio, en la cual todas las partes hablan y escuchan, reciben y aportan.

Todos los asistentes participan, son emisores de mensajes y receptores, porque saben escuchar, al mismo tiempo que expresan sus ideas.

En este tipo de comunicación, es tan importante expresar sus ideas como saber escuchar.

Esto permite comprender adecuadamente el mensaje para poder responder, reaccionar ante él, aportar su propia opinión y lo mas importante comprometerse con los acuerdos.

En las reuniones de nuestras organizaciones sociales se requiere, que funcione adecuadamente la comunicación **reciproca**, que todos sean emisores y receptores, que todos piensen y expongan sus puntos de vista, que todos escuchen y analicen las opiniones de los demás y entre todos se construyan las conclusiones con las que así todos estarán comprometidos.

Aunque parezca que este procedimiento es mucho más complejo y lento, lo cierto es que ésta es la única forma de garantizar que las conclusiones alcanzadas son las mejores, porque han sido construidas entre todos.

Conocidos estos elementos básicos de la comunicación en nuestras organizaciones, hagamos un pequeño análisis de cómo somos las personas que formamos nuestras organizaciones, antes de pasar a hablar de las reuniones.

## **COMO ACTUAN LAS PERSONAS AL COMUNICARNOS EN UNA REUNIÓN O EN UNA ORGANIZACIÓN?**

En todas las organizaciones las personas tienen diferentes actitudes y formas de participar, que influyen decididamente en el desarrollo de las organizaciones y a la hora de hacer las reuniones.

Mencionamos algunos procedimientos que caracterizan las personas, para su análisis y saber como actuar aprovechando lo positivo y disminuyendo los efectos negativos.

### **EL QUE HABLA MUCHO.**

Es una persona que siempre tiene opinión sobre cualquier tema interviene permanentemente, toma la palabra y difícilmente la suelta.

No le gusta que le lleven la contraria, y que prevalezcan otras opiniones sobre las suyas.

Contribuye con sus ideas, aporta mucho, pero dificulta la participación de los demás. Es necesario controlarlo.

### **EL QUE NO HABLA.**

Es una persona de la que no hay forma de saber si tiene una opinión determinada sobre los temas en discusión. Siempre permanece callado. Puede ser que no tenga nada que decir o que sea una persona tímida con dificultad para expresar sus puntos de vista, o que no le interese el tema que se discute. Es necesario motivar su participación.

### **EL QUE NO ESTÁ DE ACUERDO CON NADA.**

Sus intervenciones son con frecuencia para cuestionar lo expuesto, criticar otras intervenciones etc. Es un personaje útil en ciertos momentos. Porque

contribuye a ver perspectivas del tema que pueden pasar desapercibidas por otros, pero, a veces dificulta los acuerdos y la toma de decisiones.

### **EL QUE NO ESCUCHA.**

Es una persona de la que sus opiniones tienen poco a nada que ver con las expresadas por otros miembros del grupo.

Mientras los demás intervienen él está pensando en lo que va a decir, sin atender a lo que se está discutiendo. Hay que evitar que desvíe el tema. Hay que invitarle a que se centre en lo que se discute.

### **EL QUE NO SE ENTERA.**

No comprende las ideas planteadas por los demás, plantea cuestiones que no tienen relación con la discusión. Es necesario darse cuenta de esta circunstancia, y facilitar la comprensión del tema, aclarando conceptos, repitiendo cosas ya dichas, no perderlo de vista. Puede desviar la discusión

### **EL QUE NO DEJA ACABAR.**

Interrumpe las intervenciones de los demás, contradice lo dicho o cambia el tema. Es necesario evitar esas interrupciones sistemáticas y garantizar el debate ordenado.

### **EL QUE CONVERSA APARTE CON OTROS PARTICIPANTES.**

Este personaje con frecuencia hace comentarios con la persona que tiene más cerca; es un distractor.

Una forma de controlarlo es pedirle que diga en voz alta para todos lo que está diciendo al de su lado. Que solicite la palabra dentro del turno de intervenciones.

### **EL QUE QUIERE SER SIMPÁTICO O GRACIOSO.**

Su meta es ser bien visto y aceptado por el grupo, Sus recursos son el elogio, las pequeñas atenciones, la cortesía, la amabilidad, el chiste etc.

Sus opiniones pueden ocultarse o deformarse para no entrar en conflicto con otros, para no caer mal.

Su participación puede ser provechosa en la medida que contribuya a crear un clima distensionado, positivo, que favorece la comunicación y siempre que ello no evite abordar los temas en profundidad por evitar el conflicto.

## **EL QUE SE REPITE.**

Considera que sus argumentaciones no han sido tenidas suficientemente en cuenta e insiste, una y otra vez, en las mismas ideas y propuestas. Será necesario hacerle ver que sus opiniones ya son conocidas y fueron consideradas, e invitarle a hacer nuevas aportaciones sobre nuevas cuestiones.

## **EL QUE TIENE UN AVANZADO SENTIDO PRÁCTICO Y VA AL GRANO.**

Su interés es la exactitud, la precisión, la concreción. No le gusta perder el tiempo en discusiones. Sus intervenciones pueden ser muy provechosas para concretar temas y alcanzar conclusiones, generalmente tienen muy buena capacidad de síntesis. Pero cuidado a veces puede tensionar el clima de la reunión.

## **EL QUE SE ABURRE Y PASA**

Está a su bola, si es que no se para y se va. Se distrae, consulta la agenda, lee otras cosas, o se duerme. Si es una persona importante para la reunión habrá que invitarle a que se incorpore y participe. Si no lo es, mejor que ocupe su tiempo en donde esté más distraído.

## **EL QUE SE ALTERA.**

Determinadas cuestiones o aspectos le sacan de sus casillas, se descompone incluso y se expresa con violencia. Es muy importante que el moderador evite toda alteración. Por un lado deberá reprimir toda alusión o argumentación personal o poco respetuosa o insultante y por otra parte, no tolerará que se levante la voz, se grite, se violenten los ánimos.

Todos los casos o personajes planteados no suelen aparecer en “estado puro”, sino que son más bien actitudes que se combinan en distintas personas, aunque en unas personas destaquen más unos rasgos que otros.

El participante ideal no existe. Todos tenemos virtudes y defectos en nuestra participación en las reuniones. Conviene cultivar las actitudes básicas que faciliten el desarrollo de las reuniones.

Ante todo hay que generar confianza, respeto por las ideas de los otros, honestidad y solidaridad.

## **LAS REUNIONES.**

Primero que todo debemos reflexionar en el tiempo que pasamos reunidos, la verdad es que pasamos mucho tiempo reunidos, es una cuestión que afecta a Asociaciones, ONGs. Instituciones, partidos políticos y empresas. Una parte fundamental de nuestra actividad la pasamos reunidos.

Sin embargo nos quejamos de los resultados, con frecuencia no se toman decisiones, no se sacan conclusiones útiles o lo que se acuerda no se convierte en obras o hechos

Las reuniones inútiles o improductivas son un agujero negro para nuestro tiempo y nuestra energía.

### **TIPOS DE REUNIÓN.**

Hay muchos tipos y tipologías de reuniones, pero haremos referencia a las que más nos interesan en nuestros procesos organizativos.

#### **• REUNIONES INFORMALES:**

Se convocan con mayor o menor inmediatez, sobre la marcha, en las que participan grupos de personas espontáneas organizadas o no, con objetivos de interés común.

#### **• REUNIONES FORMALES;**

Se realizan, periódicamente o en una ocasión determinada, de acuerdo con una convocatoria anticipada y una agenda de trabajo previamente establecida, con participantes seleccionados.

En este tipo de reuniones podemos encontrar la mayoría de las reuniones de nuestras organizaciones como son las asambleas, las reuniones de junta directiva, reuniones de comités de trabajo etc.

#### **REUNIONES INFORMATIVAS**

Se convocan y realizan con el fin de difundir una determinada información entre un grupo concreto de personas, garantizando así que todas ellas queden informadas. No habrá debate.

#### **REUNIONES CONSULTIVAS.**

Se convocan y realizan con el fin de recoger opiniones sobre un problema o una cuestión determinada entre aquellas personas que están

directa o indirectamente implicadas, garantizando que todos sus puntos de vista son tenidos en cuenta antes de tomar una decisión

### **REUNIONES DECISORIAS.**

Se convocan y realizan con el fin de valorar la información existente sobre un problema o tema determinado y tomar una decisión.

Requieren una muy buena preparación y el que la convoca debe proporcionar toda la información necesaria para que los participantes puedan tener claridad y tomar las decisiones adecuadas.

Es el caso de las asambleas, la decisión que tome la asamblea obliga a todos los miembros de la organización, por lo tanto debe tenerse perfecta claridad sobre lo que se está decidiendo.

Igualmente sucede con las reuniones de la Junta Directiva.

### **REUNIONES FORMATIVAS.**

Son las que su objetivo es que haya un aprendizaje. En realidad esta es una característica que puede acompañar a cualquiera de los otros tipos de reunión. Las reuniones informativas, consultivas o decisorias pueden y diríamos deben suponer una ocasión para el aprendizaje. Por algo se dice que las organizaciones sociales son una escuela de verdadera democracia participativa.

Las reuniones formativas deben tener una preparación especial y conlleva todo un trabajo de planificación porque debe preparar no solo la logística sino los contenidos y los aspectos metodológicos y pedagógicos.

## **TEMA II**

### **PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN.**

#### **MOMENTOS DE LA REUNIÓN**

En toda reunión encontraremos por lo general los siguientes momentos:

- La decisión de hacer la reunión.
- La convocatoria
- La instalación de la reunión
- El comienzo de la reunión o apertura de la sesión.
- El reglamento para el desarrollo de la reunión
- El desarrollo del temario
- Toma de notas del desarrollo de la reunión
- Conclusiones, acuerdos y asignación de tareas.
- Cierre de la sesión
- Ejecución de los acuerdos.

#### **LA DECISIÓN DE HACERLA REUNIÓN.**

Una reunión comienza mucho antes de que las personas se reúnan. La persona o personas que convocan la reunión deben prepararla. La preparación implica un trabajo de planeación muy importante para asegurar que la reunión tenga éxito.

Dependiendo el tipo de reunión la decisión de convocarla, dependerá de una persona o de varias.

Si es una organización en proyecto o una reunión informal o la organización es de tipo horizontal, será necesario que algunas personas acuerden hacer la reunión y generalmente se encarga a uno o algunos de prepararla y convocarla.

Si es una organización ya en marcha, y del tipo vertical, generalmente se tienen normas establecidas para hacer las convocatorias a las reuniones.

#### **LA CONVOCATORIA DE LA REUNIÓN.**

La convocatoria puede hacerse como se dijo antes, por una persona que tiene un cargo dentro de la organización, cuando esta ya existe y es del tipo formal o vertical, o por varias personas producto de un acuerdo cuando se inicia el proceso organizativo o es una organización de tipo horizontal.



Según el tipo de reunión se debe tener una preparación, pero en toda reunión es necesario planificar y comunicar:

**La fecha;** debe ser una fecha en que teniendo en cuenta la ocupación de los participantes se asegure que les es posible su asistencia.

**La hora:** Igual que la fecha, para determinar la hora es muy importante tener en cuenta las ocupaciones de los participantes. No solo la hora que le convenga al convocante.

**El lugar:** Tan importante como indicarlo muy claramente en la convocatoria, con dirección y teléfono, y persona de contacto para confirmar, es importante que reúna las condiciones técnicas y logísticas para desarrollar la reunión. Más adelante hablaremos sobre este tema.

**El objetivo de la reunión:** Para motivar la participación de los convocantes es muy importante que el objetivo sea muy claro y preciso. El objetivo debe estar acorde al tipo de reunión. El objetivo debe responder a las preguntas. ¿Para qué nos reunimos? ¿Con quienes nos vamos a reunir?

**El tema u orden del día de la reunión:** Dependiendo del tipo de la reunión el tema estará cerrado, o abierto y en lo posible documentar junto con la convocatoria para que los participantes tengan suficiente información sobre los temas a tratar o a debatir, y los acuerdos a que se pretende llegar. En nuestras organizaciones formales, se presentará una propuesta de temario, pero en última instancia es el grupo el que aprueba el orden del desarrollo del temario.

**Las personas que coordinan la reunión o que van a intervenir;** cuando se trate de ponencias o conferencias, dando la información necesaria para motivar la participación.

### **La comunicación**

La convocatoria debe comunicarse con suficiente anticipación por cualquiera de los medios a disposición (carta por correo postal, tablón de anuncios de la organización, correo electrónico, etc. pero en todo caso, se debe asegurar que la persona convocada la haya recibido. Ejemplo, si se hace por Internet, hacer una llamada un poco antes de la fecha de la reunión, para confirmar si la recibió y a su vez sirve de recordatorio o de confirmación.

Una reunión bien preparada tiene mucho más posibilidades de éxito que una reunión improvisada o mal planificada.

## **EL LUGAR DE LA REUNIÓN**

Para el desarrollo de la reunión lo ideal es contar con un espacio que reúna las condiciones para que los participantes estén cómodos, suficiente luz, temperatura adecuada, mobiliario adecuado, aislamiento que evite las interferencias y dotada de medios técnicos y conexiones suficientes para la utilización de los medios técnicos que existen a disposición de la enseñanza o de los expositores.

Pero en la mayoría de nuestras organizaciones sociales no contamos con esos recursos, cuando más contamos con las sedes que por lo general carecen de estas características; lo importante es la voluntad de los participantes; a veces es necesario hacerlas en un parque, un bar o espacios que no tienen nada que ver con las condiciones descritas.

Lo importante es el desarrollo, los acuerdos, las conclusiones y los resultados.

Las reuniones de formación sí, son más exigentes en condiciones del espacio porque se va a permanecer más tiempo y para poder utilizar las ayudas didácticas.

## **LOS MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR LA REUNIÓN.**

Cada tipo de reunión requiere el uso de determinados materiales y documentos que habrá de prepararse con la debida anticipación y la mayor responsabilidad

Las reuniones de formación como ya se dijo tienen toda una planeación que incluye la determinación de los/as expositores/as, el tema de enseñanza, los recursos técnicos y logísticos y la selección del grupo al que va dirigido el aprendizaje.

### **TEMA III DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

#### **INSTALACIÓN O INICIO DE LA REUNIÓN.**

Una recomendación muy especial es, ser muy puntuales para empezar a la hora fijada. La impuntualidad genera molestias, pérdida de tiempo y es una falta de respeto con las personas que acuden a tiempo.

El primer paso al iniciar la reunión es darnos cuenta que han acudido las personas convocadas. En ocasiones habrá la necesidad de realizar un proceso de acreditaciones y expedición de credenciales. Otras veces cuando seamos pocos y todos/as conocidos/as bastará con dejar la constancia de los/as que no hayan acudido. Se informará del número necesario para tomar decisiones.

Toda reunión debe empezar por la presentación de los participantes. Con una sola persona que no sea conocida por todos/as, basta para tener que hacer la presentación de todos/as. En la presentación es importante que todos/as sepamos el nombre, la organización o actividades que realiza, y lo que haga posible un buen conocimiento de la persona para establecer un buen clima de confianza.

Hay muchas formas de hacer la presentación, individual, por grupos, mediante dinámicas, o cuando el grupo es muy numeroso mediante tarjetas con los nombres al frente de cada uno. En estas dinámicas de presentación se rompe la frialdad que causa encontrarnos con nuevas personas. Y se crea un ambiente propicio para el dialogo.

Para que la reunión garantice la participación de los convocados y los objetivos que nos hemos propuesto, será necesario que haya un moderador/ra; que es la persona que ordena las intervenciones, da la palabra, controla el tiempo, abre y cierra la sesión.

Y muy importante que haya un/a relator/ra, o secretario/ria, que es la persona que toma los apuntes de las intervenciones, pero de manera especial de los acuerdos y conclusiones, es la persona responsable de escribir la historia de la organización. Redacta el acta y comunica los acuerdos.

El trabajo del/la secretario/ria o relator/ra, no termina cuando se levanta la reunión, es más bien cuando comienza su trabajo. Además de redactar el acta debe redactar los documentos necesarios para comunicar los acuerdos y

conclusiones y para los trámites administrativos que sean necesarios y que se desprendan de los acuerdos tomados.

## **PROCESO DE LA REUNIÓN**

Establecidos los pasos anteriores, el moderador ya informado del número de asistentes convocados, declara abierta la reunión, da a conocer este número a las personas asistentes, informa si es suficiente para tomar decisiones cuando se trata de reuniones decisorias, recuerda o explica el objetivo de la reunión, el tiempo estimado de duración de la reunión, las recomendaciones o reglas para el procedimiento de los debates y pondrá en consideración para aprobación de los/as asistentes/as el orden de los temas a tratar.

Dedicaremos un espacio mayor a las reuniones de las organizaciones de tipo formal, es decir estas organizaciones que están formalizadas conforme a la Ley de asociaciones, Ley de cooperativas y otras Leyes, que tienen una estructura dada por una normativa, y que están conformadas por: Asamblea, Junta Directiva, Consejo Rector u otras, y Comités de trabajo.

- **Reunión de Asamblea:**

La Asamblea es el máximo órgano de dirección de la organización y está compuesta por todos sus socios/as. Para lograr acuerdos de carácter obligado para todos sus socios debe reunirse.

Los procedimientos para la convocatoria, periodos de reuniones quórum, y otros aspectos están recogidos en el estatuto de forma general, pero es necesario acordar reglamentaciones especiales para su desarrollo, como por ejemplo las posibilidades de la delegación del voto.

Las Asambleas pueden ser: Ordinarias o Extraordinarias; Además de lo estipulado en el estatuto se debe hacer una reglamentación que en principio será discutida en Junta Directiva, para luego ser sometida a aprobación de la Asamblea.

En consideración al número de socios/as y los lugares de residencia de los socios/os, cuando se dificulte la realización de Asamblea de socios/as, las normas permiten que se haga Asamblea de Delegados.

Esta requiere una reglamentación especial. Se debe reglamentar el número de socios/as por cada delegado/da, la forma de realizar las elecciones etc.etc.

ANEXO I; Modelo de reglamento de asamblea.

### **Desarrollo de la reunión de Asamblea General de socios/as.**

A la hora fijada en la convocatoria para cerrar el proceso de acreditaciones y expedidas las respectivas credenciales, este se declara cerrado.

Se hace la instalación de la Mesa de la Asamblea, que según los estatutos y reglamentos generalmente son el Presidente y el Secretario de la Junta Directiva. Si los reglamentos no contemplan esta posibilidad, la Asamblea la instala el Presidente de la Junta Directiva y en el orden del día debe considerar como primer punto elección de la Mesa, Presidente y Secretario.

Se acuerda el procedimiento de la elección y se procede. Los elegidos tomaran posesión de sus cargos. El secretario da informe al presidente del número de asistentes y si hay quórum reglamentario se procede a declarar abierta la sesión.

Si hay invitados, se hacen pasar a la mesa o a los micrófonos para que se den los saludos correspondientes, el Presidente elige entre los asistentes dos personas para que conformen el comité de escrutinios (actúa en todos los casos que requiera votación) y se comienza dando lectura a la propuesta de orden del día, que será sometido a la aprobación de la Asamblea.

Leído y aprobado el reglamento, o acordado que se regirá por el reglamento que esté vigente, el Secretario/a procederá a dar lectura del acta de la última Asamblea, que inmediatamente será sometida por el Presidente/ta a discusión y aprobación de la Asamblea.

Generalmente vendrá el tema de informes. Los informes son de la instancia administrativa en el periodo a evaluar, debe hacerse un balance económico, pero el más importante es el balance social.

El informe no es de la gestión del presidente sino de la junta Directiva y de todo el equipo. Por lo tanto debe ser elaborado entre todos, pero si no, sí, analizado previamente en reunión de Junta Directiva antes de llevarlo a la Asamblea. Se presenta el informe, se da tiempo para el análisis y el debate y luego se somete a aprobación, si el número de asistentes lo amerita y el tiempo lo permite, se puede organizar grupos y distribuir los temas para su análisis y luego su debate y aprobación en plenaria.

La elaboración, discusión y aprobación del plan de actividades para el periodo siguiente. Este es un tema muy importante y con frecuencia no se le da el suficiente valor.

Debemos saber que es la asamblea la que tiene que trazar las líneas gruesas de la política de la organización y es en este momento donde tiene la oportunidad de hacerlo.

Este plan es el derrotero, es la línea que debe desarrollar la Junta Directiva. Si no se tiene un plan bien cimentado se corre el riesgo de los caudillismos y de las actuaciones personalistas.

### **Procedimiento de elección de miembros de Junta Directiva.**

Para evitar problemas, es un aspecto que debe aclararse muy bien en el reglamento de la asamblea. Se debe ser muy riguroso en la aplicación del procedimiento aprobado porque de no hacerse, cualquier socio puede demandar la asamblea e invalidar el procedimiento lo que le causa muchos problemas a la organización. Lo peor es que se rompa la armonía del grupo.

La elección del grupo de administración en una organización es muy importante porque de este pueden derivar que los grupos no actúen por convicción de sacar adelante los programas y actividades sino de conseguir los logros personales o grupales que son muy dañinos para la organización.

Los acuerdos por consenso son muy beneficiosos. Hay que procurarlos. Los electores deben estar concientes de la responsabilidad que tienen en estos momentos. La culpa de una mala administración, no solo es de los directivos, es también de los electores. Por esto decimos que las organizaciones sociales son la principal escuela de democracia.

### **Acuerdos y Conclusiones.**

El Secretario recogerá en el acta lo más importante de los debates, de los informes, de los procedimientos pero lo más importante, que debe quedar bien recogido son los **acuerdos y conclusiones**. Al acta se deben anexar los informes y demás documentos que han servido para los debates y las conclusiones así como el reglamento de la asamblea.

Como se dijo antes, cuando se termina la reunión es cuando viene el trabajo del Secretario, debe comunicar

todos los acuerdos a los afectados y a las instancias administrativas que sea necesario.

- El procedimiento para las Asambleas Extraordinarias; sigue en términos generales las mismas pautas de la asamblea general ordinarias.
- Las Asambleas de delegados, lo importante es la reglamentación que previamente debe tenerse para la representatividad y la elección de los delegados en cada una de las Delegaciones.

### **La reunión de Junta Directiva**

La convocatoria a la reunión de Junta Directiva la hace el Presidente. Generalmente la comunica el Secretario.

Lo mejor es que la Junta Directiva se de su propio reglamento operativo. En este se acordará las fechas y horas más convenientes para las reuniones, los procedimientos de convocatorias y desarrollo de las reuniones y las responsabilidades de cada uno de sus integrantes. Es muy importante que de cada reunión vayan saliendo tareas concretas, con fecha, nombre del responsable y recursos para la ejecución.

Cuando no se fijan responsabilidades en personas concretas, se corre el riesgo de llegar a la próxima reunión a hablar de lo mismo, o que resulte una persona que generalmente es el Presidente o el Secretario haciéndolo todo.

Se tendrá en cuenta siempre que el presidente no es un jefe, es un compañero más de la organización al que se le han delegado unas responsabilidades. Él no manda, pide la colaboración, comunica los acuerdos y facilita la operativización de las actividades.

Pero sí tiene una responsabilidad muy grande con lo que aprueba (todos los miembros de la Junta) y con lo que firma.

ANEXO II, Modelo de reglamento operativo de la Junta Directiva,

### **Las reuniones de los comités de trabajo:**

Para elevar el sentido de pertenencia de los socios a una organización es necesario hacerlos partícipes en el mayor número de actividades que se realicen. Esto se hace, dándoles responsabilidades a las personas o estimulando su iniciativa para la participación como hacemos crecer el sentido de pertenencia de los miembros de una organización.

Si bien es cierto que la Junta Directiva es la responsable ante la Asamblea o mejor ante los socios, de desarrollar el plan de actividades, se deben organizar comités de trabajo para delegarles funciones y de esta manera buscar su máxima participación.

Las reuniones de los Comités de trabajo se convocan generalmente de común acuerdo entre sus participantes, aunque debe haber un coordinador y las reuniones deben ser muy prácticas, para distribuir

tareas, hacer propuestas y evaluar resultados para presentar a la Junta Directiva.

Es muy importante que en cada reunión se distribuyan tareas con nombres y tiempos para realizarlas.

En todas las reuniones se debe tener presente el tipo de reunión, si son reuniones para tomar decisiones, no habrá espacio para grandes debates y por tanto se evitará de discursos que se alarguen tratando de imponer determinada opinión o concepción.

Este tipo de debates deben ser llevados a eventos de carácter formativo.

## **REUNIONES DE FORMACIÓN**

### **Proceso de desarrollo de las reuniones de Formación:**

Las reuniones de Formación, como se dijo antes, son las que su objetivo es que haya un aprendizaje.

Las reuniones formativas deben tener una preparación especial y conlleva todo un trabajo de planificación porque debe prepararse no solo la logística sino los contenidos y los aspectos metodológicos y pedagógicos.

Los temas de estudio deben responder a una investigación de las necesidades de aprendizaje que tienen las personas a las que vamos a dirigir el proceso de aprendizaje.

El desarrollo de una reunión formativa tiene diferentes formas de acuerdo a la metodología que estime el dinamizador, pero en términos generales se considera que un buen resultado se consigue desarrollando los siguientes pasos.

Con adultos no funciona el método de que el profesor es el que sabe y los alumnos aprenden. No en los adultos hay mucho conocimiento acumulado. Un proceso de enseñanza aprendizaje debe ser participativo. El aprendizaje es recíproco. La persona que dirige el proceso será un facilitador, para que todos participen, será el que ordene y el que dinamice el proceso.

La selección de la cantidad de tema debe estar acorde al tiempo disponible.- No es verdad que se aprovecha más el tiempo entre mayor contenido se presente a los participantes en un periodo determinado.

Es necesario dosificar bien los contenidos para asegurar un aprendizaje satisfactorio. El tiempo debe ser suficiente para que haya; El conocimiento (presentación) del tema, las preguntas o intervención de los participantes (la participación) en los aspectos que recogen las experiencias, en que haya duda o que haya discrepancia. Reafirmación (recapitulación o síntesis) del conocimiento. Hay diferentes métodos para el desarrollo.

La reunión se comienza con la presentación del dinamizador y luego de los participantes. Se trata de conocer, no solo nombres y organizaciones o actividades que desarrolla cada participante sino también expectativas,



conocimientos y experiencias que cada uno tiene frente a los temas que se van a estudiar.

Luego se hará la presentación del tema. Se utilizarán las ayudas didácticas que estén al alcance y se precederá al debate o espacio de participación. Se podrá hacer dando la palabra por turnos, haciendo grupos pequeños, para que se lean los materiales y se discuta, se pueden hacer ejercicios prácticos y se acuerden conclusiones para exponer en un plenario etc.

Posteriormente se recogerá la síntesis y si es posible entregar copias a los participantes o hacerlas llegar en el menor tiempo posible, es muy importante.

## **TEMA IV MANEJO DE LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS**

Es muy frecuente que en nuestras organizaciones sociales surjan desacuerdos y conflictos. No debemos temerlos. Hay que manejarlos hay que aprender a resolverlo, hay que verlos del lado positivo. Es muy determinante el papel del moderador de la reunión, el moderador debe hacer respetar el turno de palabras y no dejar que suba el tono de las intervenciones.

Un conflicto es una discrepancia entre dos o más opiniones, ideas, necesidades, intereses, que debe tener una solución en el debate ordenado y respetuoso. Esta es verdadera democracia.

En las reuniones de las organizaciones sociales es muy frecuente que se presenten conflictos, e incluso muchas reuniones se convocan para resolver conflictos. Evitar los conflictos es positivo, pero no se debe evitar el dialogo para resolver los conflictos.

Con frecuencia en las reuniones surgen conflictos que son más bien mal entendido y distorsiones en la comunicación; por ejemplo cuando dos personas dicen lo mismo o algo muy parecido con distintas palabras; el moderador debe detener el debate y hacer ver que los planteamientos son de igual significado, aclarar las coincidencias y continuar la reunión, llamando al respeto y al orden en la discusión.

Otras veces aparece una discrepancia en torno a una cuestión determinada, puede parecer una cuestión banal, pero en realidad, detrás hay un conflicto por razones personales, el moderador debe evitar que un conflicto de carácter personal distorsione la reunión; si es necesario se puede aplazar para resolverlo en una reunión específica para ese tema, mediar en el transcurso y buscar una salida dialogada, sin hacer perder el tiempo a los demás de la reunión.

Es muy importante cultivar la buena disposición para resolver las diferencias. Se debe poner siempre en primer lugar el objetivo colectivo de la organización.

### **Algunos pasos para resolver los conflictos**

**1.- Identificar el conflicto;** Se trata de identificar que tipo de conflicto es, si es de carácter personal, grupal, ideológico y ponerlo en conocimiento de los que pueden ayudar a resolverlos.

**2.-Valorar la importancia del conflicto y la disposición de las partes en resolverlo.** Es necesario saber que importancia o de que manera el conflicto puede interferir el desarrollo normal de la organización, este permite manejar mejor la búsqueda de la solución, la actitud de las partes involucradas también

es muy importante para valorar las propuestas de solución. Puede que sea preciso aplazar la reunión y buscar alternativas para bajar la tensión.

**3.-Analizar las posibles soluciones y su coste.** Su coste monetario y en armonía de la organización. Toda decisión tiene inconvenientes y ventajas hay que analizar las consecuencias para los objetivos de la organización.

**4.-Tomar la decisión.** El objetivo es tomar la decisión más adecuada para la organización, Los conflictos deben ser resueltos el antes posible. Hay que lograr que permanezca la armonía.

#### NINLIOGRAFÍA

Fernando de la Riva/Pablo Solo de Zaldivar. Cuadernos prácticos. Las reuniones. Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo.

Efraín Pardo Moreno. Apuntes de experiencias propias Propios.

# ANEXOS

## ASAMBLEA DE CONSTITUCIÓN.

### REGLAMENTO

(Proyecto)

ARTÍCULO 1.- La Asamblea de Constitución de la Federación Estatal de Asociaciones de Inmigrantes, Refugiados, Asilados, Solicitantes de Asilo y titulares de otras formas de protección internacional, estará integrada por el representante de cada Asociación a federarse, el cual debe acreditar la representación mediante certificado suscrito por el Secretario general de la Junta Directiva de la Asociación con el visto bueno del presidente, citando el acta de la Junta Directiva por la cual se hizo el nombramiento.

ARTÍCULO 2.- Cada Asociación fundadora, debe aportar los siguientes documentos:

- a.- Copia de los Estatutos de la asociación.
- b.- Certificado de inscripción en el Registro de Asociaciones correspondiente, de acuerdo al ámbito territorial de actividades.
- c.- Certificado del acuerdo de la Asamblea para constituir la Federación.
- d.- Certificado expedido por el Secretario de la asociación de la composición de la Junta Directiva (Lista de nombres con DNI y/o NIE y cargos respectivos, se requiere que mínimo el 60% sean Inmigrantes, Refugiados, Asilados, Solicitantes de Asilo o Titulares de otra forma de Protección Internacional).

ARTÍCULO 3.- El acto de instalación se hará por la persona que designe el comité impulsor.

ARTÍCULO 4.- La Mesa Directiva estará integrada por un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, elegidos dentro de los asambleístas. La elección se hará por el sistema de postulaciones personales y la votación podrá ser secreta si alguno de los participantes así lo solicita. Dos miembros del comité impulsor formarán la comisión de escrutinios, los cuales anunciarán el resultado, invitando a los elegidos a tomar posición de sus cargos en la Mesa y continuar el desarrollo de la asamblea.

ARTÍCULO 5.- El Presidente tiene entre otras las siguientes funciones:  
Dirigir el debate, dar el uso de la palabra, pudiéndola limitar a un tiempo determinado, según el número de solicitudes pendientes, someter a votación los temas que así lo requieran cuando no haya consenso, abrir y cerrar las sesiones. Firmará con el Secretario el acta correspondiente y las certificaciones que sean necesarias. Las funciones del Presidente serán asumidas por el Vicepresidente en cualquier ausencia de este que se presentare en el desarrollo de la asamblea.

ARTÍCULO 6.- El Secretario será el responsable de hacer el acta de la Asamblea, firmarla y hacerla firmar de todos los socios fundadores, y expedir los certificados que se requieran para los correspondientes trámites de inscripción en los registros que sean necesarios para la legalización.

ARTÍCULO 7.- Debate y aprobación del los estatutos; El Presidente ordenará la lectura del proyecto de estatutos y al final de su lectura abrirá un espacio para que los asambleístas hagan sus intervenciones y propuestas. Cerrado el espacio de discusión, se someterá a aprobación.

ARTÍCULO 8.- Elección de los miembros de Junta Directiva.

El presidente ordenará un receso de 15 minutos para que los aspirantes a formar la Junta Directiva hagan sus postulaciones ante la comisión de escrutinios. Uno por cada Asociación.

La comisión de escrutinios hará un listado con todos los aspirantes por orden de inscripción y los colocará en un lugar visible a todos los asambleístas.

Cerrado el proceso de postulaciones, el presidente reabre la sesión y se comienza el proceso de elección leyendo en voz alta la lista candidatos.

El secretario de la asamblea llamará a cada asambleísta por la lista de asistencia a depositar su voto quien depositará una papeleta con una lista de nombres de la lista de los postulados, hasta un número igual al del número de miembros a elegir en la Junta directiva.(Ejemplo: Si se acordó que la Junta Directiva esté compuesta por, Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y tres vocales, cada socio depositará en la urna papeleta con 7 nombres de los que aparecen en la lista de candidatos)

Una vez que todos los inscritos hayan sido llamados, el Presidente declara cerrado el proceso de votación y la comisión de escrutinios, comienza contabilizando el número total de votos. Si éste es igual al número de votantes se procede a establecer los que han tenido mayoría de votos. En caso de ser mayor el número de votos, se depositarán nuevamente las papeletas en la urna y al azar se retiran las papeletas sobrantes y se destruyen sin ver los nombres. Se declararán elegidos de mayor votación, hasta completar el número de cargos. El que obtenga la mayor votación será el presidente, los otros cargos se distribuyen entre los elegidos en la primera reunión.

Votos nulos. Serán votos nulos:

Los nombres repetidos en una misma papeleta. El nombre repetido queda anulado y son válidos los demás.

Los nombres de personas no postuladas en la lista única expuesta por la comisión de escrutinios.

Las papeletas que tengan relacionados más nombres de los que se va a componer la junta Directiva.

Madrid      diciembre                      de      3      de                      2005

Firando

Secretario

Firado

Presidente

-----

(Modelo)      REGLAMENTO DE ASAMBLEA

La Asamblea General de la Federación Estatal de Asociaciones de----- en España en uso de sus atribuciones acuerda el siguiente reglamento para el procedimiento y desarrollo de la Asamblea General.

## CAPITULO I ASAMBLEA GENERAL

### Artículo 1. Asamblea General Ordinaria.

La Asamblea General Ordinaria se realizará dentro de los tres (3) primeros meses de cada año, para tratar los siguientes:

- a.- Aprobación si procede del acta de la reunión anterior (ya sea ordinaria o extraordinaria)
- b.- Examen y aprobación si procede, de las cuentas del ejercicio anterior.
- c.- Examen y aprobación del presupuesto para el periodo siguiente
- d.- Examen de la memoria de las actividades y aprobación si procede de la gestión de la Junta Directiva del período anterior.
- 5.- Aprobación del plan de actividades para el período siguiente.
- 6.- Elección de los miembros de la Junta Directiva

### CONVOCATORIA.

Conforme Al artículo 8ª del Estatuto, la Junta Directiva en reunión realizada en el mes de febrero de cada año o a mas tardar en la primera semana del mes de marzo, aprobará el acuerdo para realizar la Asamblea General Ordinaria antes de terminar el mes de marzo y el Presidente de la Junta directiva hará la convocatoria, comunicándola a todos las Asociaciones Socias mediante los medios más eficaces de comunicación que tenga a su disposición, de todas maneras en el tablón de la sede de la asociación, en lugar de fácil acceso para los socios, deberá estar fijada durante los 15 días anteriores a la realización de la Asamblea.

Durante los 15 días previos a la realización de la Asamblea las Asociaciones Socias, acreditarán ante el Secretario de la Junta Directiva de la Federación, sus representantes, acompañando el respectivo acuerdo de su Junta directiva. El acto de la acreditación quedará cerrado una hora antes de iniciarse la respectiva reunión.

La convocatoria deberá expresar claramente:

- La reunión en la cual la Junta Directiva acordó la convocatoria.
- La fecha, hora y sitio de la reunión.
- El orden del día



- El reglamento o parte pertinente del reglamento en el que se establece el procedimiento para el desarrollo de los debates y la toma de decisiones.
- La documentación que sea pertinente para la toma de decisiones.

Cuando haya transcurrido la primera semana del mes de marzo y la Junta directiva no se haya reunido para acordar la realización de la Asamblea ordinaria o el Presidente no haya comunicado la convocatoria, un número no inferior al 30% de las Asociaciones Socias podrán efectuar la convocatoria con el siguiente procedimiento:

Se dirige al Presidente de la Federación una solicitud de convocatoria a la Asamblea firmada por los representantes legales de un número no inferior al 30% de las Asociaciones Federadas. Esta solicitud debe ser presentada ante el Secretario de la Federación, en original y copia para que él devuelva la copia con sello de recibido, indicando fecha y hora.

La solicitud debe ir acompañada de los siguientes documentos:

- Orden del día.
- Acreditación de la representación legal de las personas que firman.
- Propuesta de convocatoria, con lugar, fecha y hora de la reunión.

Trámite: El Secretario de la federación comprueba que la solicitud cumpla con los requisitos, si es así, traslada inmediatamente al presidente, para que éste en un plazo de 15 días haga la convocatoria. En caso de que no cumpla los requisitos, da por desestimada la solicitud, procediendo a archivarla, comunicando a los solicitantes en carta dirigida al que encabeza la lista de firmantes.

Si transcurridos 15 días el Presidente no ha convocado o comunicare para una fecha posterior a un mes después de haber recibido la solicitud, los promotores estarán legitimados para proceder a convocar la asamblea General. La convocatoria irá firmada por la persona que encabeza la lista de firmantes. El desarrollo de esta Asamblea se ajustará a los términos reglamentarios y estatutarios para que sean válidos los acuerdos tomados.

En el supuesto caso de que el Presidente y/o el secretario no asistan a la Asamblea, debidamente convocada por los socios, la Asamblea nombrará de entre los asambleístas acreditados, un

Presidente y un Secretario y se procede al desarrollo de la Asamblea.

#### Artículo 2.- Asamblea General Extraordinaria.

La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en cualquier época del año y cuantas veces sea necesario, mediante convocatoria hecha por el presidente, previo acuerdo de junta Directiva, para tratar asuntos de urgencia que no corresponden a la Asamblea General Ordinaria y en concreto para los siguientes puntos:

- a.- Modificación parcial o total de los Estatutos.
- b.- Aprobar la disolución de la federación.
- c.- Aprobar la disposición o enajenación de bienes de la federación.
- d.- Aprobar la Constitución de una Confederación o Unión de federaciones o su integración a ellas si ya existen.
- e.- Aprobar el cambio de domicilio social de la Federación.
- f.- Elegir los miembros de la Junta directiva cuando sea necesario el relevo parcial o total.

#### Artículo 3.- Quórum, para deliberar y aprobar acuerdos.

La Asamblea General, tanto Ordinaria Como Extraordinaria, quedará válidamente constituida y podrá aprobar acuerdos, cuando concurra la mayoría absoluta (mitad más uno) de sus socios hábiles, (con derecho a voto) en primera convocatoria y el 40% en segunda convocatoria.

Requieren mayoría cualificada de las dos (2/3) terceras partes de los socios presentes con derecho a voto, los acuerdos relativos a:

- a.- Modificación de los Estatutos (los acuerdos que afecten la denominación, el domicilio, fines, ámbito de actuación de la Federación, porque requieren modificación de los Estatutos)
- b.- Disolución de la Federación.
- c.- Disposición o enajenación de bienes.
- d.- Nombramiento en cargos administrativos con remuneración a miembros de la Junta Directiva.

#### Artículo 4.- Forma de Deliberar y Adopción de Acuerdos.

La Asamblea General, ya sea Ordinaria o Extraordinaria, deberá tener en cuenta para el desarrollo de sus deliberaciones y adopción de acuerdos las siguientes normas:

- a.- Los temas se debatirán y votarán en el orden establecido en el “orden del día” aprobado por la misma Asamblea, propuesto en la convocatoria.
- b.- El presidente modera el debate concediendo el uso de la palabra en el orden que sea solicitada, pudiendo limitar el tiempo de acuerdo al número de solicitudes.
- c.- El proceso de votación para la adopción de acuerdos podrá hacerse, levantando la mano con la credencial expedida por el secretario de la Junta Directiva de la Federación en el proceso de acreditación o en forma secreta con papeletas si alguno de los socios lo solicita.

#### Artículo 5.- Proceso de elección de los miembros de Junta directiva.

El presidente nombrará la comisión de escrutinios de entre los asistentes y lo comunicará a la Asamblea antes de iniciarse el proceso de inscripción de candidatos.

El presidente ordenará un receso de 15 minutos para que los aspirantes a formar la Junta Directiva hagan sus postulaciones ante la comisión de escrutinios.

La comisión de escrutinios hará un listado con todos los aspirantes que reúnan los requisitos estatutarios, por orden de inscripción y los colocará en un lugar visible a todos los asambleístas.

Cerrado el proceso de postulaciones, el presidente reabre la sesión y se comienza el proceso de elección leyendo en voz alta la lista candidatos.

El secretario de la asamblea llamará a cada asambleísta por la lista de asistencia a ejercer su derecho al voto, quien depositará una papeleta con una lista de los candidatos, hasta un número igual al del número de miembros a elegir en la Junta directiva.

Una vez que todos los inscritos hayan sido llamados, el Presidente declara cerrado el proceso de votación y la comisión de escrutinios, comienza contabilizando el número total de votos. Si este es igual al número de votantes se procede a establecer los que han tenido mayoría de votos. En caso de ser mayor el número de votos, se depositarán nuevamente las papeletas en la urna y al azar se retiran las papeletas sobrantes y se queman sin ver los nombres. Se declararán elegidos 7 de mayor votación.

Votos nulos. Serán votos nulos:

Los nombres repetidos en una misma papeleta. El nombre repetido queda anulado y son válidos los demás.

Los nombres de personas no postuladas en la lista única expuesta por la comisión de escrutinios.  
Las papeletas que tengan relacionados más nombres de los que se va a componer la junta Directiva.

Artículo 6.- Comunicación de los acuerdos.

El Secretario de la Asamblea elaborará el acta de ser posible para aprobación en la misma sesión o en la inmediatamente siguiente. De todas formas así no quede aprobada el acta, las certificaciones del Secretario con el visto bueno del Presidente tienen validez, siempre que reflejen los acuerdos aprobados.

El Secretario comunicará oportunamente a las Asociaciones socias y a las personas afectadas los acuerdos aprobados y es su obligación comunicar en un plazo máximo de un mes a la Oficina de Registro de Asociaciones respectivas, todos los acuerdos registrables conforme al Estatuto y las normas vigentes del Registro de Asociaciones donde quiera que este inscrita la Federación.

El presente reglamento se aprueba en reunión de la Asamblea General \_\_\_\_\_ en reunión realizada \_\_\_\_\_, y rige a partir de la fecha de su aprobación.

Firmado.

Secretario

Firmado

Presidente.

FEDERACIÓN ESTATAL DE INMIGRANTES Y REFUGIADOS EN ESPAÑA  
"FERINE"

REGLAMENTO OPERATIVO DE LA JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva de la FEDERACIÓN ESTATAL DE INMIGRANTES Y REFUGIADOS EN ESPAÑA "FERINE", en uso de las atribuciones que le confieren los estatutos, resuelve adoptar el reglamento operativo que se establece a continuación para su funcionamiento:

1.-Las reuniones de la Junta Directiva serán ordinarias y extraordinarias. Las reuniones ordinarias se realizarán una vez al mes los días 2ºs sábados de cada mes y las extraordinarias cuando se considere necesario.

2.- La convocatoria a las reuniones se harán por el Presidente, debiendo ser comunicadas por correo postal, por correo electrónico, por fax o cualquier otro medio idóneo, en comunicación dirigida a las personas que componen la Junta Directiva con copia a la Asociación Respectiva, con una antelación mínima de tres días.

3.- El integrante de la Junta que recibiendo la convocatoria se encuentre en imposibilidad de asistir deberá comunicarse inmediatamente con su suplente y acordar con él su asistencia debiendo comunicar a la secretaría de la Federación y a su respectiva asociación, en el evento de que el suplente también esté imposibilitado para asistir, deberá comunicarlo a su asociación para que esta elija a un representante para la reunión que se está convocando y lo comunique a la secretaría de la Federación por escrito.

4.-Quorum.- Para deliberar y tomar decisiones válidas se requiere que se reúnan la mitad más uno de sus integrantes. Siempre se tratará de encontrar el consenso para tomar las decisiones, especialmente cuando se esté sesionando con quórum precario, pero cuando no sea posible y la necesidad de tomar la decisión sea tal que no es posible dar espera a otra convocatoria, se adoptará por mayoría simple de votos de los miembros presentes. Los miembros que voten en contra, o se abstengan, podrán solicitar a Secretaría que conste en el acta su voto con su correspondiente explicación.

5.- Cuando un miembro de Junta Directiva se considere imposibilitado para seguir asistiendo a las reuniones y desempeñar sus responsabilidades, debe dar aviso por escrito a su asociación para que en el menor tiempo posible se nombre su reemplazo, en caso de no hacerlo la secretaría de la Federación comunicará a la asociación respectiva cuando se presenten tres faltas consecutivas sin la correspondiente justificación. En estos casos, el cambio se debe comunicar a la Oficina de Registro de Asociaciones.

Los vocales tendrán las responsabilidades acordadas en Junta Directiva y darán informe de sus realizaciones en las reuniones de la Junta.

Madrid 17 de diciembre 2005.

## RESOLUCION No. 03 DEL 1 DE MARZO DE 2008

### **Por el cual se reglamenta el nombramiento de Representantes Legales de FEIRNE en las Delegaciones**

La **JUNTA DIRECTIVA DE LA FEDERACION ESTATAL DE ASOCIACIONES DE INMIGRANTES Y REFUGIADOS EN ESPAÑA "FERINE"**, en ejercicio de sus facultades estatutarias y en especial de las que le concede el artículo 8 de los Estatutos, reunida el día 1 de marzo de 2008, aprueba el siguiente Reglamento:

### **REGLAMENTO PARA EL NOMBRAMIENTO DE REPRESENTANTES LEGALES DE FEIRNE EN LAS DELEGACIONES**

Artículo 1. Procedimiento.

Una vez realizada la Asamblea General de la Delegación, el Secretario de la misma envía a la Junta Directiva de FERINE el acta respectiva, debidamente firmada por todos los miembros de la nueva Junta Directiva, indicando a tres candidatos para ocupar el cargo de representante de FERINE en esa zona, ciudad, provincia o comunidad- Los candidatos deben ser todos miembros principales de la nueva Junta-.

Artículo 2: Ratificación de la Nueva Junta.

Junta Directiva de FERINE analiza el acta enviada y saca una Resolución aprobando la nueva Junta, si esta se ajusta a los Estatutos, o haciendo los reparos a que haya lugar indicando el procedimiento a seguir.

Artículo 3.- Nombramiento del Representante.

Una vez ratificada la nueva Junta Directiva de la Delegación se procede a nombrar el Representante escogiendo de entre los candidatos el que reúna los

mejores condiciones para serlo. Una vez elegido se procede a hacer una Resolución haciendo conocer de su nombramiento.

#### Artículo 4.- Cambio de Representante.

El cambio de un representante se puede dar por una de las siguientes razones:

- 1.- Por muerte.
- 2.- Por dejación voluntaria del cargo.
- 3.- Por decisión de la Junta Directiva de la Delegación y posterior ratificación de la Junta Directiva de FERINE.
- 4.- Por Resolución motivada de la Junta Directiva de FERINE.

En caso de vacancia por muerte o dejación voluntaria del cargo, la Junta Directiva de FERINE nombrará su reemplazo, previa consulta a la Junta Directiva de la Delegación. La vigencia de este nombramiento es hasta la siguiente Asamblea de la Delegación, en donde se elegirán los nuevos candidatos para el cargo.

El presente reglamento rige a partir de la fecha de su aprobación.

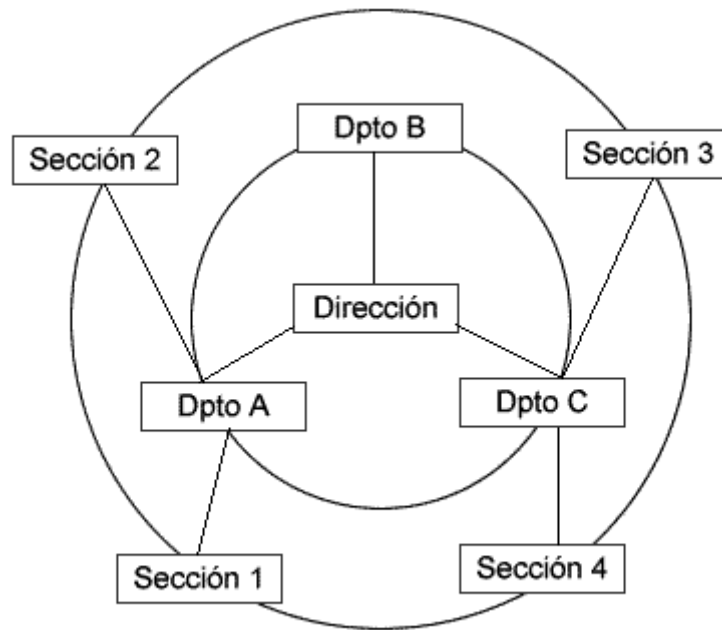
Firmado.                      EFRAIN PARDO MORENO  
Secretario

Firmado                        VICTOR SAEZ BARRIGA  
Presidente.





y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)