

# Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud

## Conducir reuniones virtuales efectivas

4



Organización  
Panamericana  
de la Salud



Organización  
Mundial de la Salud  
OFICINA REGIONAL PARA LAS  
Américas

[www.paho.org](http://www.paho.org)

Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud

Contenido: v.1: Desarrollo de comunidades de práctica - v.2: Lecciones aprendidas - v.3: Cómo conducir reuniones virtuales efectivas - v.4: Cómo empezar a escribir un artículo científico - v.5: Cómo desarrollar fotos virtuales de discusión de manera efectiva - v.6: Cómo mejorar la redacción científica en salud pública - v.7: Cómo organizar y preservar la memoria institucional – v.9: Cómo desarrollarse funcionalmente en la sociedad de la información.

OPS/KMP/18-016

© Organización Panamericana de la Salud 2018

Todos los derechos reservados. Las publicaciones de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) están disponibles en su sitio web en ([www.paho.org](http://www.paho.org)). Las solicitudes de autorización para reproducir o traducir, íntegramente o en parte, alguna de sus publicaciones, deberán dirigirse al Programa de Publicaciones a través de su sitio web ([www.paho.org/permissions](http://www.paho.org/permissions)).

**Forma de cita propuesta.** Organización Panamericana de la Salud. *Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud*. Washington, D.C.: OPS; 2018.

Las publicaciones de la Organización Panamericana de la Salud están acogidas a la protección prevista por las disposiciones sobre reproducción de originales del Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor.


Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Secretaría de la Organización Panamericana de la Salud, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la Organización Panamericana de la Salud los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan en las publicaciones de la OPS letra inicial mayúscula.

La Organización Panamericana de la Salud ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación, no obstante lo cual, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. El lector es responsable de la interpretación y el uso que haga de ese material, y en ningún caso la Organización Panamericana de la Salud podrá ser considerada responsable de daño alguno causado por su utilización.



Las reuniones virtuales representan una solución de encuentro a través de medios electrónicos en situaciones en que los participantes por diferentes motivos no pueden reunirse personalmente.



La presente metodología forma parte de una serie de documentos que sistematizan la experiencia y buenas prácticas de la Organización Panamericana de la Salud OPS/OMS en Gestión del Conocimiento y temas relacionados, con el objetivo de contribuir con los Estados Miembros con una hoja de ruta objetiva y concreta que permita su replicación y adaptación para el mejoramiento de sus mecanismos institucionales.

<b>Título</b>	<b>Conducir reuniones virtuales efectivas</b>
<b>Versión</b>	2018
<b>Destinatarios</b>	Profesionales de gestión de la información y conocimiento, tomadores de decisión, gestores de contenido, investigadores y aquellos trabajadores del sistema de salud interesados en mejorar los procesos de trabajo a través de la gestión e intercambio del conocimiento.
<b>Definición</b>	Las reuniones virtuales representan una solución de encuentro a través de medios electrónicos en situaciones en que los participantes por diferentes motivos no pueden reunirse personalmente.
<b>Objetivo</b>	Propiciar un encuentro para intercambio de información, evaluación o toma de decisiones, independientemente del lugar físico donde se encuentren los participantes a través de herramientas electrónicas y metodologías de colaboración.
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de recursos humanos y tiempo</li> <li>• Disminución de tiempos y costos</li> <li>• Registro digital de reuniones para memoria institucional</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Conferencias magistrales</li> </ul>
<b>Premisas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexibilidad:</b> La comunicación remota requiere de flexibilidad y adaptación a las tecnologías ya que las diferencias geográficas implican diferencias de acceso, de zonas horarias, de idiomas y de culturas.</li> <li>• <b>Rapidez:</b> Poder dar respuestas sin demoras. (Viajes, reuniones presenciales, horas en aeropuertos, falta de conectividad).</li> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> Cada vez más organizaciones, incluida la OPS requieren que su trabajo se desarrolle con actores ubicados en diferentes lugares y husos horarios.</li> </ul>

## Procedimiento

### Fase I

### Preparación

Esta fase corresponde a la organización y preparación de la reunión virtual.

**Consideración inicial importante:** Esta metodología se refiere a reuniones 100% virtuales y bajo ningún concepto debe aplicarse a reuniones semi-presenciales ya que las mismas requieren un entendimiento y una metodología totalmente diferente.

- 1. Definición del tipo de reunión:** Es importante definir el tipo de reunión, a) Solución de problemas, b) Toma de decisiones, c) Conferencia magistral, d) Coordinación o gestión de un proyecto descentralizado o que opera en red, o bien para e) Intercambio de información y conocimientos.

### Reunión virtual

Solución de problemas

Toma de decisiones

Gestión de proyecto

Conferencia magistral

Intercambio de Información

- 2. Selección de la herramienta de gestión del conocimiento:** Para un funcionamiento efectivo, la reunión virtual requiere que se utilice una herramienta que facilite el intercambio entre sus miembros, que sea fácil de operar por todos los participantes, que no requiera de mucho aprendizaje previo. Existen muchas herramientas diseñadas para la realización de reuniones virtuales y las organizaciones generalmente ya utilizan alguna de ellas, lo mejor es utilizar lo que está disponible y cuenta con soporte técnico institucional.
- 3. Configuración de la sala:** Como en cualquier reunión, la sala debe estar disponible y preparada para la reunión, en el caso de las salas virtuales este momento se denomina “configuración”. Una vez seleccionada la herramienta que se utilizará:
  - a. Enlaces a la sala:** muchos sistemas de conferencia electrónica tienen enlaces para moderador y para participantes, es conveniente conocer ambos previamente e ingresar en ellos para corroborar que funcionan correctamente.
  - b. Soporte técnico:** Contar con un soporte técnico disponible durante el inicio de la reunión es un factor muy importante para reducir el estrés ante cualquier inconveniente.

- c. Pruebas previas e instructivos:** Muchas veces los participantes no conocen el sistema que se utilizará para la reunión, es conveniente en esos casos invitarlos a conectarse 20 minutos antes para hacer breves pruebas básicas de uso. Sobre todo porque en las reuniones, a diferencia de las presentaciones, todos participan. Y no es conveniente que los participantes se vean limitados a intervenir por no conocer la tecnología.
- d. Documentación para la reunión:** Se recomienda tener toda la información (documentos) que serán utilizados en la reunión en una sola carpeta. Resulta más fácil a la hora de compartirla, subirla a la sala para que sea visualizada, etc.
- 4. Participantes - Roles:** Las personas que participan de una reunión virtual suelen tener roles que, quien organiza la reunión, debe tener bien definidos. Esto ayuda a disminuir un posible desorden durante la reunión.

  - a. Moderador:** es por lo general quien convoca al encuentro y entre sus tareas se encuentran:

    - I. Acompañar a quienes no están familiarizados con la plataforma
    - II. Verificar que estén todos los participantes para dar inicio a la reunión.
    - III. Dar las palabras de inicio, junto con las pautas de comportamiento del encuentro
    - IV. Ser el responsable de que se respete la agenda
    - V. Organizar la intervención de los participantes: la prevista y la espontánea
  - b. Orador:** En el caso de que la reunión contenga presentaciones, el orador, que puede ser diferente del moderador, es quien realiza estas intervenciones. Al momento de hablar, debe tener su presentación disponible para compartir con los participantes.
  - c. Participantes:** Todos los invitados a una reunión son participantes, por lo general intervienen con comentarios, preguntas, breves presentaciones de temas que les parecen pertinentes. Para ello deben respetar la organización del evento y a la figura del moderador. Tener presente que los comentarios pueden darse a través del uso de micrófono o bien en las salas de chat.
- 5. Agenda:** Una agenda, aunque sea breve, previamente consensuada y compartida con los participantes es un factor que, al establecer un orden, y si se respeta, previene la prolongación innecesaria del evento. Es conveniente enviar la agenda con anticipación y evitar presentarla el día que se produce la reunión. Se recomienda incluir:
- 6. Normas de identificación para los participantes:** En aquellas herramientas que lo permitan, el participante al ingresar debe colocar: **Nombre, Apellido, Institución, país o ciudad.** Estos datos permiten una correcta identificación de cada uno de los que están en la sala, así como permite identificar la red virtual conectada al evento.

  - a. Espacio para principiantes: 20 minutos antes para aquellos que nunca hayan utilizado la plataforma
  - b. Bienvenida por el moderador de la reunión
  - c. Presentación de los participantes
  - d. Desarrollo de la reunión
  - e. Cierre y próximos pasos si el tipo de reunión lo requiere

## Fase II

## Desarrollo

Esta fase corresponde al desarrollo de la reunión virtual.

- 1. Momentos previos a la reunión:** Se recomienda que el moderador ingrese a la sala con 20 minutos de anticipación a hora establecida, de este modo puede:
  - a. Verificar el funcionamiento de la sala
  - b. Cargar documentos
  - c. Dar la bienvenida a cada participante que va ingresando
  - d. Verificar con cada participante que el audio funcione bien
  - e. Ayudar a aquellos participantes que no están familiarizados con la herramienta
- 2. Comienzo de la reunión:** La reunión comienza cuando todos los participantes están en la sala, el moderador da la bienvenida y las pautas básicas de organización dentro del evento y se procede a seguir la agenda establecida. Puede suceder que no hayan ingresado todos los participantes a la sala, esto no debe tomarse inicialmente como una falta de puntualidad o de respeto hacia los participantes, sino que, si bien las tecnologías han avanzado mucho en el último tiempo, suelen haber muchos inconvenientes de acceso desde diferentes lugares y problemas de conexión. Tener otro medio para poder comunicarse con quien no ha llegado, preguntar si tiene algún problema y ofrecer ayuda es una actitud adecuada tanto del moderador como del resto de los participantes.
- 3. Proceso de desarrollo:** Para que una reunión virtual sea efectiva es importante:
  - a. Hacer pruebas de audio antes de la reunión;
  - b. Respetar los tiempos y roles establecidos;
  - c. Que la duración no sea de más de 60 minutos, las reuniones muy largas a distancia suelen agotar a los participantes y la atención disminuye;
  - d. Que el moderador tenga una actitud activa, sin temor de intervenir a la hora de hacer respetar la agenda;
  - e. Que el moderador esté atento al comportamiento de los participantes, si necesitan intervenir, hacer preguntas, si necesitan ayuda técnica. Para ello debe estar siempre atento a lo que ocurre en la sala. Esto incluye tener atención constante a la sala de chat y al pedido de palabra "virtual" de algún participante.
- 4. Cierre de la reunión:** El cierre de una reunión virtual requiere por parte del moderador una tarea de síntesis de lo hablado e identificación de los pasos a seguir, si los hay, y de las responsabilidades. Esto se realiza mejor cuando la reunión tiene objetivos claros. La síntesis debe hacerse antes de finalizar la reunión y buscar el consenso de todos los miembros. Si la reunión es de toma de decisiones o de gestión/coordiación de un proyecto, es importante que el líder del proyecto presente un resumen de las decisiones y las acciones a corto o mediano plazo.



## Fase III Seguimiento

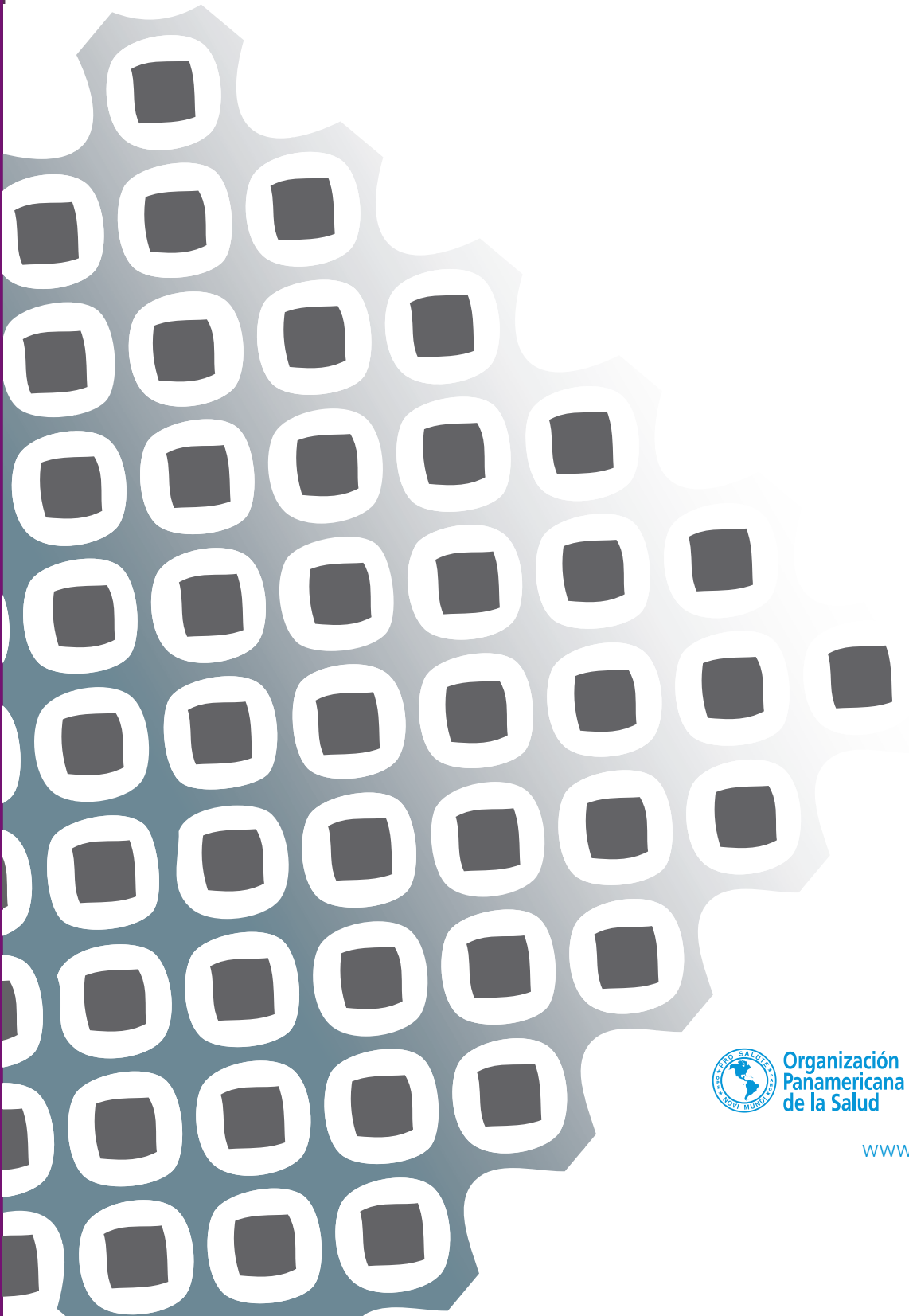
De acuerdo al tema y estilo de la reunión, esta fase permite hacer un seguimiento de lo acordado en la misma o un resumen de lo conversado.

- 1. Minutas:** Si la reunión fue de toma de decisiones o gestión de proyectos, es importante que se haga una minuta de la misma. El moderador, o quien se designe en la reunión, es responsable de redactarlas y enviarlas a los participantes para su revisión y de preferencia, consenso. Esto fortalece la acción de cierre de la reunión ya que integran una síntesis de lo conversado con los próximos pasos y las responsabilidades. Se recomienda en las minutas adjuntar, si es posible, un acceso a la grabación de la reunión y a los documentos que se utilizaron en la misma.
- 2. Material didáctico:** Si la reunión fue de intercambio de información o conferencia magistral se recomienda compartir el material durante la reunión y antes que la misma termine ya que no siempre se logra conocer los datos de contacto de las personas conectadas. De preferencia se sugiere establecer un repositorio digital asociado a sus conferencias magistrales que pueda ser clasificado y recuperado de manera estandarizada y que forme parte de la memoria institucional de la institución. Para ello se sugieren los siguientes metadatos:
  1. Nombre o Título del evento
  2. Área temática (Tabla predefinida que permita estandarización)
  3. Entidad responsable (Tabla predefinida que permita estandarización)
  4. Moderador/a
  5. Presentador/a

## Consejos útiles

- **Resistencia natural:** Usted debe entender que, si bien cada vez existen y existirán menos, habrá grandes resistencias al uso de sistemas de conferencias virtuales. Los principales motivos están relacionados con:
  - Conferencias (o reuniones) virtuales no son parte de la Cultura Organizacional y los empleados siguen prefiriendo las reuniones presenciales;
  - El fenómeno conocido como “tecno fobia” aún existe;
  - Falta de conocimiento acerca del verdadero poder y valor agregado que traen este tipo de reuniones virtuales;
  - Preocupación por temas de seguridad tecnológica;

- **Minimización de problemas:** Para reducir al mínimo los problemas técnicos que pueden suscitarse durante la sesión es importante tener el soporte técnico disponible e incluirlo en la reunión. En caso de no ser posible, es importante asesorarse previamente con el personal de soporte para que comparta los problemas más frecuentes y sus soluciones.
- **Tiempo de duración:** Se recomienda que las reuniones no tengan una duración mayor a 60 minutos y que si existen presentaciones audiovisuales no sean mayores a 10 minutos;
- **Identificación apropiada de los participantes:** En aquellas herramientas que lo permitan, el participante al ingresar debe colocar: Nombre, Apellido, Institución. Estos datos permiten una correcta identificación de cada uno de los que están en la sala. Si quienes están participando son varias personas desde una misma conexión se recomienda colocar el nombre del equipo y luego en la ronda de presentaciones indicar los nombres de cada uno de los participantes.
- **Retraso de los participantes:** se recomienda tener una forma alternativa de comunicación con los participantes para que, en el caso de que no estén ingresando a la reunión a la hora programada, haya una forma de comunicarse con ellos, preguntarles si tienen algún inconveniente técnico y acompañarlos en el proceso de ingreso a la herramienta.
- **Interacción:** Es fundamental, mas allá del tipo de reunión, que al final haya una sesión de preguntas y respuestas en donde todos puedan participar u opinar.
- **Cultura organizacional:** Es muy importante, para lograr una apropiación institucional de esta metodología (reuniones virtuales efectivas) que el tema no se plantee como “la solución a todos los problemas de la Institución” o bien como la herramienta que obligatoriamente se ha instalado para reemplazar viajes de misión o actividades presenciales.
- **Comunicando beneficios:** Debe formularse una estrategia de comunicación y capacitación interna, en coordinación con su Departamento de Recursos Humanos, que permita reducir las brechas – y miedos- de conocimiento en el personal, así como que permita entender los siguientes beneficios:
  - Reuniones virtuales efectivas ayudan a reducirle costos que podrían ser utilizados en otros proyectos de su interés;
  - Reuniones virtuales efectivas ayudan a optimizar el tiempo de las personas, principalmente cuando se tratan de participaciones magistrales en eventos de media o modesta dimensión;
  - Reuniones virtuales efectivas permiten sumar personas a proyectos que jamás podrían sumarse por limitación de recursos financieros o prioridades de ambas partes;
  - Reuniones virtuales efectivas permiten aumentar, de manera exponencial, la disseminación de información o conferencias magistrales;
  - Reuniones virtuales efectivas permiten focalizar mejor los objetivos a través de una mayor asimilación de conceptos de trabajo en red mediante el uso de equipos descentralizados;
  - Y muchos otros que usted podrá ir descubriendo con su personal.



Organización  
Panamericana  
de la Salud



Organización  
Mundial de la Salud  
OFICINA REGIONAL PARA LAS Américas

[www.paho.org](http://www.paho.org)