

CAPÍTULO II

LAS REUNIONES CON PADRES DE FAMILIA

Debido a esa retroalimentación o “*feedback*” directa que se puede percibir en las reuniones, en el mundo de las instituciones educativas se está empleando la reunión de grupo con padres como un instrumento para saber si el mensaje emitido está siendo bien entendido, si el contenido coincide con los intereses de los padres o si se consigue mantener el ritmo adecuado, etc. En fin, se emplean para informar colectivamente a un grupo de padres y mejorar la comunicación y la relación centro educativo-familia.

Una de las tareas principales del centro educativo consiste en convocar periódicamente una serie de reuniones con padres de alumnos, la reunión no va centrada en un alumno concreto, obedece a distintos planteamientos según el momento y la causa que exija su convocatoria. Estas reuniones tendrán diferencias entre sí, pero también poseerán ciertas características comunes. El propósito de este capítulo es estudiar las diferencias y las similitudes, y, de este modo se proporcionará una guía orientativa para un mejor resultado.

Puede decir que gran cantidad de profesionales han tomado este recuso, la reunión, como un elemento de mejora de la relación interpersonal, la producción o el servicio; sobre todo, en el mundo de la empresa se la emplea con frecuencia para sacar adelante el trabajo con más eficacia y rentabilidad. Como consecuencia, de ello, hasta la fecha, se ha realizado bastantes estudios respecto a este tema dentro del área empresarial. Esto

señalado, y debido a la escasez de la bibliografía específica para nuestro enfoque, a la hora de plantear el tema relativo a la reunión con padres, parece conveniente conocer cómo se aborda este instrumento de trabajo en el ámbito empresarial. Esto tiene como fin integrar los puntos esenciales de su planteamiento en el de la reunión con padres, de modo que se enriquezca y se complete el fundamento de éste último. No obstante, resulta necesario e importante modificar esa integración en función de las necesidades y la propia naturaleza de la reunión con padres.

Por consiguiente, en un intento de conseguir un estudio más o menos sistemático acerca del tema en cuestión, a lo largo de este trabajo se recurrirá principalmente a la bibliografía disponible de las reuniones de empresa, así como a la referida al territorio educativo.

I. ¿QUÉ SON LAS REUNIONES CON PADRES?

Comenzamos el estudio de las reuniones con padres describiendo su concepto general y características particulares. Nos centraremos en los aspectos relativos a sus definiciones y objetivos, así como en sus funciones y contenidos.

Parece adecuado realizar una primera aproximación conceptual a lo que se entiende por reunión, aunque posteriormente se ofrecerán otras definiciones y matizaciones adaptadas a la naturaleza de la reunión con padres de familia.

En líneas generales, se puede afirmar que el significado y alcance del término *reunión* es el de un conjunto de personas congregadas en un mismo sitio para tratar un asunto con una finalidad comunicativa. Tal como sostiene Watt (1995)¹ "las reuniones son el medio clásico para co-

municarse entre sí varias personas que deseen avanzar en un asunto determinado". De ahí que el encuentro grupal que se produce sea una oportunidad para la comunicación interactiva.

Siguiendo la misma línea, Martín (1995)² añade unos elementos más a la definición de la reunión: "se reúnen únicamente aquellas personas esenciales, con algo que aportar, para discutir un problema, repasar todos sus intereses, y tomar determinadas decisiones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad a la reunión". De esta definición se destaca la necesidad de desarrollar unos procedimientos indispensables para la efectividad de la reunión. Para este autor, una convocatoria con éxito deberá incorporar unos ingredientes esenciales, estos son, personas involucradas e interesadas en participar, dinámica del grupo y objetivos previstos.

También se repite esta idea en la consideración dada por Jiménez Franco (2000)³: "una reunión es el reencuentro premeditado de dos o más personas que se comunican para alcanzar un objetivo común mediante la planificación, la organización y realización de actividades". Esta definición establece los parámetros con los que trabajar para conseguir reuniones efectivas, pues incluye elementos de propósito común, control de procedimientos y dinamismo de desarrollo.

Por otro lado, según Aguadero Fernández (1997)⁴, podemos considerar que una reunión es "un instrumento de comunicación y psicológicamente de integración social, que se lleva a cabo mediante el intercambio de ideas, que busca opiniones para discusión de un tema o problema y como consecuencia la obtención de soluciones conjuntas del grupo de personas que la comporta". De lo dicho se desprende que este autor plantea la necesidad e importancia de la interacción entre los participan-

¹ Watt, C. (1995): *Organización de reuniones: congresos, jornadas, seminarios, cursos, grupos de trabajo, talleres, charlas...*, Paraninfo, Madrid, p. 13.

² Martín, D. (1995): *Cómo controlar y dirigir reuniones*, Folio, Barcelona, p. 13.

³ Jiménez Franco, F. (2000): *Organización de reuniones y dirección de grupos*, Fundación para la formación de altos profesionales, Madrid, p. 10.

⁴ Aguadero Fernández, F. (1997): *Reuniones: fundamentos, técnicas y rentabilidad*, Ciencia 3, Madrid, p. 24.

tes como un elemento más de los que resultan fundamentales para lograr una reunión rentable.

Como podemos observar, el significado que para cada autor encierra el concepto de reunión es variado: cada uno destaca puntos distintos, pero hay unos elementos fundamentales y constantes para convocar una reunión productiva. En fin, estos elementos esenciales son: la finalidad prefijada, el deseo de cooperar para conseguir un objetivo común concreto y la puesta en práctica de los procedimientos operativos necesarios.

Ahora bien, en lo referente a la definición de lo que es una reunión con padres de familia, resulta necesario integrar sus propias características al concepto de una reunión en sentido general, tomando en consideración los elementos esenciales para una reunión eficaz. En primer lugar, se considera que el carácter del grupo de padres es más o menos formal, es decir, los padres convocados son seleccionados por ciertos criterios (por ejemplo, los padres de alumnos nuevos, los de un mismo curso, etc.). En sentido estricto podemos entender que los padres que se reúnen han de estar involucrados a un mismo asunto relacionado con cualquier área de la educación de sus hijos.

Además, la reunión con padres es un instrumento de comunicación indispensable para tratar algunos temas de interés común de carácter general. Sin embargo, hay que tener en cuenta que aquí no se discute sobre cualquier asunto. Por su naturaleza particular, los temas tratados deben siempre estar relacionados, ya sea de forma directa o indirecta, con cualquiera de los aspectos en torno a la educación del alumno: pedagógico, social, familiar, psicológico, jurídico, lúdico, etc.

Asimismo, en la reunión -en la que se convoca generalmente personalmente del centro (docente o no docente) a los padres-, es de gran utilidad crear un ambiente que favorezca la participación activa de estos últimos. Solo así se alcanzará una comunicación interactiva e interpersonal, mediante la cual, ambas partes comparten ideas, opiniones o informaciones

y logren compromisos para conseguir los objetivos comunes y normalmente preestablecidos.

Sintetizando, podemos decir que una reunión grupal con padres es un momento de encuentro cara a cara para facilitar una buena comunicación interpersonal entre el centro educativo y la familia. Mediante este contacto directo y personal, se puede presentar y/o intercambiar ideas, informaciones y puntos de vista en busca de una solución o una línea a seguir teniendo en su base una serie de objetivos comunes.

II. OBJETIVOS A LOGRAR EN LAS REUNIONES

Siguiendo a Acton (1997), Agüadero Fernández (1997), Franco y Muñoz (2000)⁵, las reuniones son fundamentales para compartir determinada información, exponer nuevas ideas, debatir diferentes temas, discutir problemas, así como para buscar soluciones a conflictos, y para formar algún conocimiento o aptitudes, en definitiva, para comunicarse. En otras palabras, los objetivos de las reuniones pueden ser, principalmente, informar, intercambiar ideas o informaciones, resolver problemas y/o tomar decisiones, y formar ideas o actitudes.

Adaptando a nuestro tema de estudio estos cuatro objetivos principales de la reunión y sus características específicas, puede decirse que las sesiones grupales con padres podrían tener las siguientes finalidades: informativas, de motivación, formativa o de orientación, de tratamiento⁶.

⁵ Acton, J. (1997). *¿Cómo tener éxito en las reuniones?*, Mensajero, Bilbao, pp. 5 y 8; Agüadero Fernández, F. (1997): *op. cit.*, p. 28; Franco Martínez, R. y Muñoz Ledantes, C. (2000): *Dirección de reuniones*, Cisspraxis, Barcelona, p. 65.

⁶ Cfr. Gosálbez Celisán, A. (1990): *Técnicas para la orientación psicopedagógica*, CEPF, Madrid, p. 114.

Las sesiones con finalidad informativa tratan de dar a conocer a los padres de toda una clase o curso, determinados aspectos del proceso de la enseñanza u otros relacionados con el mismo. En ellas se detalla y se explica a los padres la cuestión de que se trate. Por ejemplo, una reunión típica de esta forma es la que se convoca de carácter general a principios del curso, en ella, en sus líneas básicas suele buscarse la comunicación a los padres de los objetivos educativos que se pretenden alcanzar, tanto académicamente como en las actividades extraescolares y líneas de conducta, etc. También es el tipo de la reunión que el director o el tutor convoca, ya sea periódica u ocasionalmente, para informar a los padres sobre la marcha educativa en general, comprometiéndoles en actividades de apoyo al aprendizaje y orientación de sus hijos.

Igualmente es posible que se convoquen reuniones con el fin de recoger informaciones de los padres o intercambiar ideas con ellos sobre algún asunto. Mediante ellas, se logra conocer y comprender la opinión que poseen los padres sobre los pareceres y puntos de vista existentes al respecto. Por ejemplo, antes de planificar o poner en marcha un nuevo plan de estudios, se puede convocar un encuentro con los padres para recoger información, detectar opiniones y recabar sugerencias. De este modo, el centro podrá perfilar y hacerse una idea de lo que piensan los padres, y lograr una planificación más completa, adecuada y operativa.

También puede ocurrir que el centro educativo convoque ocasionalmente reuniones para solucionar algún asunto o tomar alguna decisión de cierta importancia junto a los padres. Por ejemplo, se puede convocar una reunión con los padres de todo el centro con el fin de estudiar y buscar las medidas oportunas para resolver el problema del consumo de drogas o del últimamente tan comentado "botellón". Puede ser útil esta consulta a los padres convocados, ya que, en primer lugar, se necesita la colaboración entre el centro y la familia; en segundo lugar, los padres se sienten escuchados e involucrados en el asunto, y de este modo estarán más dispuestos a colaborar y a asumir su parte de responsabilidad en la decisión tomada.

De misma forma, las reuniones también pueden tener finalidad formativa para transmitir algunos conocimientos y producir en cierto grado un cambio positivo de ideas, actitudes o conductas en los padres. Puede resultar adecuado, e incluso necesario, organizar varias reuniones con este objetivo a lo largo del curso para orientar a los padres en su tarea educadora.

Como se ha mencionado anteriormente, básicamente los objetivos de las reuniones con padres pueden ser de estos cuatro tipos: informar, intercambiar ideas, tomar decisiones y formar actitudes o conductas en los padres. No obstante, por la característica particular de la reunión con padres, también es preciso tener en cuenta unos objetivos implícitos, pero significativos. Esta idea se ve reflejada en la afirmación de Viana Arroyo (1991): "Conviene organizar una reunión de carácter general a principios del curso (...) Se debe aprovechar estas convocatorias para exigir su colaboración y de este modo facilitar nuestra labor formadora y educativa"⁷. Mediante esta oportunidad se pretende solicitar colaboración estrecha de los padres y coordinar esfuerzos de ambas partes. También podemos encontrar la misma tesis en la consideración de Castillo Ceballos (1999): "con las reuniones informativas no se persigue satisfacer la simple curiosidad de los padres hacia ciertos temas. Se pretende, por el contrario, facilitar la participación e integración de los padres en la vida del centro educativo. También se desea ayudarles en la tarea de educar a los hijos"⁸. Esto no sólo contribuye a obtener el fin en sí de la reunión sino que ayuda a satisfacer necesidades de relación interpersonal.

En definitiva, a la hora de convocar una reunión con padres, conviene tener presente que existen algunos otros objetivos que se entiende que están incluidos en ellas sin necesidad de ser expresados explícitamente:

⁷ Viana Arroyo, T. (1991): *op.cit.*, p. 15.

⁸ Castillo Ceballos, G. (1999): «Algunos criterios para las reuniones informativas con padres de alumnos», *Rev. de Instituto de Ciencias de la Educación*, Universidad de Navarra, Pamplona, p. 1.

- 1) Ofrecer un canal de comunicación bidireccional.
- 2) Hacer que los padres se sientan respetados por el hecho de ser escuchados y poder participar.
- 3) Motivar e involucrar a los padres en la tarea de educar a sus hijos.
- 4) Fomentar la responsabilidad de los padres.
- 5) Establecer y mantener una relación amistosa, comunicativa y colaborativa con los padres.
- 6) Mejorar la calidad de la educación de los alumnos.

Resumiendo, en una misma reunión pueden tenerse diferentes objetivos a alcanzar, sin embargo, para el buen desarrollo de ésta no importa la variedad de fines, lo importante es que estos estén previstos y sean comunicados a los padres previamente. Dado que "el trabajo en grupo será útil cuando los objetivos de la reunión sean claros para todos"⁹. Si el fin está claramente determinado y comunicado a los padres convocados, el resultado de la reunión será mucho más eficaz y productivo.

III. VENTAJAS Y FUNCIONES

El uso de las reuniones con padres presenta una serie de utilidades que merece la pena considerar más detenidamente. Por una parte, Castillo Ceballos (1999) pone de manifiesto que "la información colectiva oral es conveniente para referirse a cuestiones: 1) comunes a un grupo determinado de padres; 2) que requieran conocer la reacción y punto de vista de los padres; 3) que exigen aclaraciones y orientaciones para comprender-

las y vivirlas"¹⁰. Es decir, la reunión grupal con padres puede servir como herramienta útil para informar y negociar con los padres de forma colectiva y rentable, para entender e intercambiar sus opiniones, y para ayudarles a ser más competentes ante la difícil y complicada tarea de educar.

Por otra parte, según la opinión de Wainwright (1996), la reunión es un medio útil para persuadir a los demás, y dice: "Será más fácil convencer a los típicos individuos inquebrantables, (...), si ven que la mayoría de la gente llegar a una conclusión diferente a la suya"¹¹. De este modo, será de gran utilidad que el centro educativo aproveche la reunión para influir y persuadir a aquellos padres oponentes a aceptar la opinión general o la decisión tomada por el interés común.

Además, este mismo autor señala que, normalmente, "los grupos de reuniones están integrados por personas a las que conciernen materias comunes"¹². Los padres de los alumnos de todo el centro, de un curso o de una clase, aunque no se conozcan entre ellos, pueden formar diferentes grupos de interés común frente al centro. De esta forma, dejará a los padres la oportunidad de expresar, con poder colectivo, sus opiniones, intereses, necesidades, etc. Por ello, a un director, un tutor o un profesor que buscan introducir algunos cambios significativos, les convendría convocar una reunión para consultarlos y discutirlos previamente con aquellos padres afectados.

Mediante la reunión, se proporciona a los padres una gran oportunidad de participación, de modo que se facilite la obtención de los resultados deseados. Hay que tener en cuenta que la gente suele aceptar de mejor grado las decisiones, si ellos han participado en su elaboración. Las decisiones, entonces, llegan a ser un poco como suyas propias. Cuando esto sucede, el sentimiento de identificación con los resultados ayudará a asegurar que las acciones decididas se llevarán a efecto. Por consi-

⁹ Isaacs, D. (1997): *op.cit.*, p. 335.

¹⁰ Castillo Ceballos, G. (1999): *op.cit.*, p. 1.

¹¹ Wainwright, G.R. (1996): *Procedimientos para reuniones y comités*, Pirámide, Madrid, p. 19.

¹² *Idem*.

güente, las reuniones podría ser un medio idóneo para entenderse y llegar a un consenso sobre cualquier problema espinoso.

Otra función considerable de la reunión radica en que se ofrece una comunicación directa y bidireccional, existe retroalimentación o “*feedback*” inmediata entre el centro educativo y la familia, de manera que favorezca la obtención de resultados más satisfactorios de forma eficaz. Ya que “el hecho de poder preguntar, aclarar o ampliar información en el momento en que se necesita, hace mucho más efectiva la recepción de la información o formación que se desea dar”¹³.

Por último, siguiendo a Acton (1997)¹⁴, podemos concluir una serie de funciones explícitas de la reunión:

- “Una reunión tiene de bueno que permite la libre circulación de las ideas.
- Ofrece a los participantes la ocasión de tener acceso a información importante.
- La aproximación directa permite convencer rápidamente, mientras que el escrito exige tiempo y plazos a veces muy largos.
- La reunión tiene un valor de instantaneidad al aportar a los participantes en la discusión un esclarecimiento directo sobre un problema concreto.
- La puesta en común de recursos, imaginación y propuestas facilita el hallazgo de soluciones”.

En conclusión, la tarea de educar es demasiado importante y compleja para que la lleve a cabo la institución educativa a solas y, por tanto, son necesarios el apoyo y la colaboración íntegra de la familia. A través de reuniones se logrará una integración de conocimientos y una comunicación bidireccional, con lo que la tarea de mejorar la calidad de la edu-

¹³ Watt, C. (1995): *Organización de reuniones: congresos, jornadas, seminarios, cursos, grupos*

¹⁴ de trabajo, talleres, charlas..., Paraninfo, Madrid, p. 13.
Acton, J. (1997): *op.cit.*, p. 8.

cación de los alumnos tendrá un avance significativo. Las reuniones con padres, por tanto, son un componente esencial en cualquier intento de mejorar la calidad de la comunicación y de establecer la relación colaborativa entre el centro educativo y los padres.

IV. TIPOS DE REUNIONES

Las reuniones con padres pueden ser clasificadas según diferentes puntos de vista. Puede ser útil, sin embargo, resaltar algunas de las principales clasificaciones de acuerdo con el objetivo que persiguen y/o según sus características formales. La primera categoría atiende a la finalidad y objetivos de la reunión: formar, informar, resolver problemas, etc.; es decir a la función que tratan de cumplir. La segunda se refiere a sus principales características estructurales y organizativas como, por ejemplo, el número de participantes, el tipo de procedimiento más o menos formal, etc. Aquí nos centramos únicamente en la clasificación que mira a los propios del grupo de padres.

1. Clasificación según sus finalidades y objetivos

Esta clasificación tiene como fin establecer una tipología general de las reuniones que permita al que dirige la reunión determinar con cierta exactitud la función esencial de la reunión que se propone convocar y qué método de le interesa utilizar para su conducción. En general, las reuniones con padres de familia se dividen principalmente en cuatro tipos: 1) reunión informativa, 2) reunión para recoger información, 3) reunión formativa, y 4) reunión decisoria (tomar decisiones o solucionar proble-

mas). El criterio que se utiliza para la determinación de estas reuniones son los objetivos perseguidos con las mismas. A continuación, describiremos brevemente las principales características, así como los métodos aplicables en cada caso.

a) Reunión informativa

El objetivo de éstas consiste en que la información que posee el dirigente o convocante de la reunión sea transmitida a los padres que participen en ella: se trata de dar cara a cara una información concreta. Es un tipo de reunión que no requiere necesariamente de la intervención activa de los asistentes, por eso, puede realizarse con grupos de distinto tamaño, incluso muy numerosos, por ejemplo, los padres de un curso o los de todo el centro.

Normalmente, el desarrollo de una reunión informativa se organiza principalmente en cuatro fases: 1) presentación del objetivo de la información e introducción de los temas que van a ser tratados a continuación, 2) transmisión de la información, 3) intervención de los padres por turnos para pedir aclaraciones y; 4) resumen final donde se resalten los puntos clave y se da respuesta a las solicitudes de informaciones complementarias que efectúan los padres.

Las reuniones con carácter informativo se centran en temas generalmente monográficos relativos al conocimiento de aspectos importantes para la educación como pueden ser: las dificultades y problemas actuales y la manera de facilitar la orientación de sus hijos. Tienen como fin de guiar a los padres para que hagan mejor su papel de educadores y mejoren en la realización de sus tareas educativas. Asimismo, este tipo de reuniones puede emplearse para una presentación formal de un nuevo curso académico (la presentación del centro, la presentación del profesorado, los servicios existentes...), para una exposición y explicación de una reforma legislativa o de un nuevo reglamento (la Ley de Calidad, etc.), o

para un programa de acción o un proyecto nuevo (la campaña contra la droga...).

Para que los padres reciban claramente el mensaje que se quiere transmitir, por un lado, es importante que el discurso esté organizado adecuadamente y siga una línea clara de exposición; por otro, el dirigente de la reunión debe tener en cuenta los elementos verbales y no verbales de la comunicación a la hora de exponer. En este sentido, resulta apropiado emplear aquél lenguaje o términos, textos y forma de comunicación que estén adaptados a los padres. Además, es conveniente repartir previamente apuntes o resúmenes de los temas a tratar, de modo que ayuden a los padres a seguir la reunión. También suele resultar eficaz utilizar técnicas expositivas (transparencias, retroproyector, video, exposición en *PowerPoint*, etc.) para apoyar la exposición oral, de manera que agilicen el entendimiento. En síntesis, el que dirige la reunión debería contar con todas las ayudas posibles a fin de que los padres comprendan e integren adecuadamente los mensajes.

Debido a que las reuniones de carácter informativo no suelen dar oportunidad a que los padres actúen de forma activa, el que las dirige debería procurar que la comunicación resulte lo más motivadora e interesante posible. Para lo cual, será de gran ayuda utilizar algunas técnicas de información participativas (Mesa redonda, experto interrogado por una comisión...). Igualmente resultará necesario asignar un tiempo para que los padres puedan intervenir espontáneamente, con el fin de pedir aclaraciones o intercambiar ideas e información. En cuanto a este aspecto, convendría comunicar a los padres en el comienzo de la reunión sobre la forma y el momento de la intervención -puede ser a lo largo de la misma, después de cada tema tratado o al final de la misma-, hacerlo así tiene dos finalidades: que los padres sepan cuál es el momento oportuno para intervenir y que la persona que dirige la reunión pueda controlar el desarrollo de la misma.

b) Reunión para recoger información o intercambiar ideas

En estas reuniones busca que los padres proporcionen las informaciones necesarias para formarse una opinión, tomar una decisión, etc. Tienen por objeto recoger información, detectar opiniones, recabar sugerencias, es decir, conocer y comprender la opinión general que poseen los padres sobre los pareceres y puntos de vista existentes al respecto. Hay que tener en cuenta que aquí no se buscan grandes decisiones ni solucionar problemas concretos.

La tarea fundamental del que dirige la reunión radica en plantear sucesivamente las preguntas necesarias para conseguir la información que precisa. Primero, plantea una cuestión ante el grupo (por ejemplo, “¿qué opinan ustedes de este nuevo plan de estudios que nos proponemos llevar a cabo en el próximo curso?”); y luego, en función de las informaciones que recibe, formula nuevas preguntas que motivarán a los padres a proponer sus ideas, sus sugerencias o a manifestar sus reacciones o sus sentimientos. Al final, hace un resumen de los datos recogidos. Dicho con otras palabras, en estas reuniones quien las dirige actúa como un “encuestador”, tratando de obtener la máxima información aportada por los padres.

Ahora bien, se ha de evitar que este tipo de reunión se convierta en un mero interrogatorio. El que dirige la reunión no debe actuar mecánicamente, por ejemplo, bombardeando a los padres con una larga lista de preguntas. Al contrario, debe moderar flexiblemente la dinámica del grupo, lo cual ayudará a los padres a expresar sus opiniones; y ha de volver a introducir el tema cuando algún participante se desvíe por aspectos adyacentes, etc.

Se puede aprovechar este tipo de reuniones para hacerse una idea sobre los puntos de vista de los padres cuando se prepara un nuevo proyecto que necesita obtener el apoyo de estos, para averiguar las causas de las tensiones y enfrentamientos de los padres hacia la escuela, para in-

vestir los motivos de insatisfacción de los padres frente a una situación o a un profesor...

c) Reunión formativa

Es incuestionable que los padres deben ayudar, de forma complementaria, a sus hijos en el proceso de la educación. Pero puede ocurrir que muchos padres no sepan cómo hacerlo. Por ello, resulta adecuado y necesario organizar reuniones de carácter formativo que incentiven a los padres y los orienten en su tarea.

Con este tipo de reuniones se quiere ilustrar sobre aspectos instructivos o contenidos conceptuales, así como en modelar actitudes e incidir en contenidos procedimentales. Es decir, no se trata de una mera transmisión de informaciones, sino que tiene como intención producir en cierto modo un cambio de ideas, actitudes o conductas en los padres. Al realizar este tipo de reuniones, se debe evitar situar a los padres en una posición inferior, ya que no se trata de “reeducar” de forma imperativa a los padres, sino de ofrecerles acceso a una formación permanente, mediante la cual se les ayuda a adquirir nociones o habilidades pertinentes sobre la educación de sus hijos. En pocas palabras, se trata de una orientación educativa para los padres. A través de estas reuniones, se pretende conseguir una dirección unificada entre centro educativo y familia en la tarea de educar a los alumnos.

Estas reuniones se suelen organizar en forma de talleres, seminarios, cursillos, coloquios, charlas, etc., en los que se permite una dinámica más activa para informar y formar a los padres acerca de todo el proceso instructivo que está relacionado con todos los aspectos de la educación de sus hijos. Los temas de reunión pueden ser muy variados, y van desde “*ser padres hoy*”, pasando por “*el tratamiento de la violencia escolar*”, hasta “*uso y aportación del ordenador en la educación de sus hijos*”.

Para sacar el mayor provecho de estas reuniones, por un lado, se ha de adoptar una metodología pedagógica que corresponda a la educación de adultos; por otro, conviene que los temas y contenidos tratados se adapten a las diversas necesidades y voluntades de los padres. En muchos casos, estas reuniones de orientación familiar se celebran contando con la colaboración de Asociación de Padres o con la Escuela de Padres.

d) Reunión decisoria

Se trata de reuniones donde se lleva a cabo un proceso de toma de decisiones para llegar a un acuerdo o solucionar problemas. El objetivo de estas reuniones consiste en solucionar un asunto con la colaboración de los padres, que se reúnen con el centro para considerar, discutir y comparar sus intereses, criterios, valores y puntos de vista. Por otro lado, este tipo de reuniones tiene como otro objeto principal, que es implicar a los padres en el tema tratado, para que asuman la responsabilidad que les corresponde. Con frecuencia, a los padres les hace sentir respetados y satisfechos el hecho de que hayan participado en el proceso de toma de decisiones, de modo que se facilita el que luego se comprometan a llevar a cabo la decisión tomada en consenso con el colegio.

En el desarrollo de estas reuniones, primero se debe exponer las posibles opciones, tanto las propuestas por el centro, como las de los padres. Una vez encontradas las alternativas se toman las decisiones oportunas, haciendo una selección de las ideas expuestas y un recuento de las opiniones emitidas, con objeto de determinar la línea de actuación.

Las actuaciones de quien dirige durante el desarrollo de estas reuniones consisten en orientar y estimular a los padres a expresar sus ideas, intervenir cuando surge un conflicto que bloquee la comunicación y volver a introducir el tema, así como conducir a los padres al camino recto siempre que se desvían y hacerles llegar a un acuerdo o una acción resolutiva.

Adaptando la propuesta dada por Isaacs (1997), podríamos resumir así la labor del dirigente de estas reuniones en el transcurso de las mismas:

- Conducir progresivamente a los padres a comprender el problema y a darse cuenta de lo que les afecta, empleando una serie de preguntas adecuadas.
- Estimular a los padres para que piensen con el resto del grupo, sigan la discusión y manifiesten su opinión.
- Controlar el ritmo del desarrollo de la reunión de manera que todos puedan seguirlo, sin que se produzcan atascos en la conversación.
- Anotar los puntos importantes en el transcurso de la reunión, de modo que ninguna observación pertinente caiga en el olvido.
- Formular nuevas preguntas si es necesario, para hacer que se prosiga el estudio de las soluciones posibles.
- Exponer las posibles alternativas concertadas por todos antes de tomar la decisión final.
- Conducir a todos los participantes a una conclusión o a una decisión, que refleje realmente la opinión acordada por el conjunto de padres.
- Hacer un resumen breve y global de lo acordado¹⁵.

Aunque en teoría, se pueden distinguir separadamente los cuatro tipos de reuniones con los padres aquí mencionados, en la práctica, es frecuente que se combinen diferentes tipos de reuniones en una misma convocatoria. Esto es debido a que, por la escasez de tiempo y de disponibilidad de ambas partes (el centro educativo y los padres), una vez convocada la reunión, se intenta sacar de ella el mayor provecho posible. Por ello, se suele, combinar en las reuniones con distintos caracteres para

¹⁵ Cfr. Isaacs, D. (1997): *op.cit.*, pp. 332-333.

conseguir varios tipos de objetivos a la vez. Es de gran ayuda conocer el tipo de reunión que se va a convocar para determinar los objetivos perseguidos y facilitar la tarea preparatoria de los procedimientos y los métodos aplicados en ella, pero, no es estrictamente indispensable seguir las normas de cada tipo de reunión. Para el que dirige la reunión, lo importante es saber compaginar las distintas fórmulas según las necesidades, y estar capacitado para organizar y dirigir la convocatoria.

2. Clasificación según el carácter del grupo de padres

También es posible clasificar las reuniones con los padres por el carácter propio de grupo de padres; en concreto, nos referimos aquí al tamaño del grupo de padres que se reúne. Algunas están abiertas a todos los padres; otras son para grupos restringidos. En este sentido, hay reuniones por clase, por nivel, por etapa o ciclo de enseñanza o bien reuniones generales (se convoca para los padres de todo el centro educativo). Por lo general, el número de padres a convocar para cada reunión dependerá de que los temas sean más o menos comunes. A continuación examinaremos brevemente reuniones generales y reuniones de grupo reducido.

a) Reuniones generales

Los padres convocados para estas reuniones pueden ser los de un ciclo, de la etapa o de todo el centro. Estas reuniones normalmente son de carácter meramente informativo, y suelen resultar útiles y rentables para tratar de aquellos temas en los que la finalidad es fundamentalmente la transmisión de información del centro hacia los padres. Por ejemplo, presentación del equipo del centro, proyecto del centro, organización y normas del centro, etc. En general, las reuniones generales se suelen convo-

car al inicio y al final del curso, y pueden ser de tipo asamblea o conferencia. Estos son, en resumen, los dos tipos principales de convocatoria que sirven para transmitir una información a un grupo numeroso.

b) Reuniones en grupo pequeño

Este tipo de reuniones se tienen con grupos reducidos, por ejemplo, con los padres de los alumnos de una clase, o de los alumnos nuevos, etc. Las reuniones de grupo reducido suelen ser más provechosas que las reuniones generales. En ellas es más fácil y posible lograr que todas las personas participen, se impliquen y colaboren. Además, estas reuniones pueden ser informativas y formativas al mismo tiempo, por el hecho de que la información dada es más específica y suele estar relacionada directamente con la educación de los alumnos. En ellas, al ser informados los padres, también aprenden cómo llevar a cabo su tarea educadora. Asimismo, se permite en ellas un mayor diálogo y una comunicación bidireccional, posibilitando que los padres aclaren sus dudas, y favoreciendo objetivos que van más allá de la mera información, por ejemplo, que los padres se conozcan, que el centro educativo y los padres establezcan una relación comunicativa y colaborativa entre ellos, etc. El objetivo que se persigue puede ser la transmisión de información, la puesta en común o aprobación de decisiones y acuerdos.

Es por estas reuniones por las que más interés suelen mostrar los padres, puesto que en ellas se suelen tratar aquellos temas que resultan más cercanos a sus hijos. Los temas de interés suelen versar sobre características evolutivas de la edad, adaptación al centro, metodología del aula y actitud del adulto para con el alumnado.

Puede ocurrir que las reuniones generales y las reuniones por grupo se celebren en una misma convocatoria, por ejemplo, en una primera parte se transmite una información general a todos los padres y, en la segunda parte del encuentro, se reúnen los padres y tutores por clase, para tratar temas más concretos o tomar decisiones.

Por último, conviene señalar que en todas estas reuniones es fundamental dejar un tiempo considerable para la intervención de los padres. Mediante esta intervención, pueden hacer preguntas, pedir aclaraciones de algún tema, sacar los asuntos que les preocupan, etc. Lo importante es que los padres puedan participar en la reunión, aunque sea en grado menor, de lo contrario, no se sentirán respetados por parte del centro y quedarán insatisfechos.

Este análisis breve de tipos particulares de reuniones, puede servir para mostrar que el procedimiento para dirigir reuniones necesita, con frecuencia, ser aplicado con cierta flexibilidad. Las reglas y convenciones suelen ser muy útiles para ayudar a trabajar objetiva y sistemáticamente, pero no tiene sentido seguir las reglas simplemente por seguirías.

Todas estas reuniones pueden dirigirse formalmente, esto es, de acuerdo con estrictas reglas y procedimientos; o informalmente, es decir, con más flexibilidad, dependiendo de la naturaleza de cada centro, los objetivos de la reunión y la relación existente entre el centro y los padres. Podría ser recomendable que en la reunión con los padres se opte por un ambiente menos formal, ya que no se trata de una reunión de trabajo profesional, sino que lo que se pretende es, aparte de los objetivos explícitos de la reunión, estrechar la relación y mantener la comunicación con los padres.

Por último, para facilitar el conocimiento y la comparación de los diferentes tipos de reuniones y sus características esenciales, a continuación presentaremos un cuadro de resumen al respecto (el cuadro 4).

Cuadro 4: Tipo de reuniones y sus características principales

	OBJETIVOS	ESTRUCTURA O TÉCNICA	PAPEL DE LOS PADRES	PAPEL DEL DIRIGENTE DE LA REUNIÓN
	SEGÚN SUS FINALIDADES			
<i>Para informar</i>	Dar información concreta, y que el mensaje sea recibido claramente.	Presentación. Transmisión de información. Intervención de los padres.	Pasivo.	Activo, de orador e informador.
<i>Para recoger información e intercambiar ideas</i>	Recoger información y opinión. Intercambiar información. Mejorar la comunicación.	Solicitar informaciones mediante preguntas. Resumen final.	Activo, aportando ideas y sugerencias.	Encuestador.
<i>Para formar</i>	Transmitir conocimientos específicos sobre un tema concreto.	Exposición del tema. Preguntas de los asistentes. Respuestas del instructor.	Pasivo.	Docente. Orador. Técnico en la materia.
<i>Para llegar a un acuerdo, solucionar problemas o tomar decisiones</i>	Hacer una selección entre las ideas expuestas. Fijar una línea de conducta. Solucionar problemas con el grupo de padres.	Técnica de Phillips 66, de debate o de <i>brainstorming</i> .	Activo, aportando ideas y sugerencias.	Facilitador. Orienta y motiva a los padres a expresar ideas y a llegar a un acuerdo o una solución.
SEGÚN EL TAMAÑO DEL GRUPO				
<i>Reuniones generales</i>	Transmitir información.	Asamblea, conferencia, reuniones.	Pasivo.	Orador e informador.
<i>Reuniones de grupo pequeño</i>	Informar, formar a los padres. Aprobar decisiones. Llegar a un acuerdo.	Mesa redonda, Seminario, Panel, etc.	Puede ser pasivo o activo.	Informador y orientador.

V. CONTENIDOS DE LAS REUNIONES

Por el hecho de ser un instrumento con una amplia gama de funciones, la reunión con padres se puede emplear en diversas circunstancias para conseguir una variedad de objetivos. Así pues, dependiendo de los objetivos perseguidos en cada reunión, los contenidos o temas de los que se va a tratar en ella variarán de unas a otras.

Con frecuencia, se comunica con las familias periódica u ocasionalmente por medio de reuniones en las que se exponen fundamentalmente las informaciones de carácter general. En cada centro educativo suele haber, normalmente, una reunión con los padres a principios del curso; en ella que se trata de dar a conocer principalmente los aspectos en torno al estado actual de los asuntos del centro y al planteamiento educativo global de este mismo. De este modo se establece un primer contacto con las familias que luego facilitará la obtención de una relación comunicativa y colaborativa con ellos. En estas reuniones, también puede resultar conveniente averiguar los intereses, prioridades o expectativas de los padres, con el fin de ajustar a sus necesidades la planificación de reuniones posteriores.

Asimismo conviene convocar reuniones a lo largo del curso académico para dar a conocer a los padres o intercambiar informaciones con ellos, sobre los diferentes aspectos que se refieren a la marcha educativa de sus hijos; también para cualquiera otra mucha razón justificada, de manera que exista una continuidad entre la tarea desarrollada en el centro y la que reciben en casa los alumnos. Es igualmente imprescindible que se organicen reuniones de formación para orientar a los padres en las tareas educativas de sus hijos. Las sesiones con carácter formativo se han de centrar en temas normalmente monográficos, referidos al conocimiento de aspectos importantes para la educación, las dificultades y problemas actuales y la manera de orientar adecuadamente a sus hijos.

Ahora bien, pueden existir diversos contenidos de las reuniones en función de las propias naturalezas de cada centro. A continuación indicaremos aquellos temas que se consideran más frecuentes y/o comúnmente tratados en distintos centros educativos¹⁶.

a) *Informaciones acerca de la institución escolar:*

- autopresentación: relaciones de la comunidad educativa, ideario, el profesorado, organigrama (la Dirección, los departamentos didácticos, el departamento de orientación, etc.), horario, calendario escolar, etc.;
- explicación de la programación o de algún proyecto educativo del centro: currículo, las áreas o asignaturas, libros de texto, etc.;
- servicios: el comedor escolar (dietética y nutrición, objetivos familiar y escolar), transporte escolar (normas, procedimiento, etc.), uniforme...;

b) *Recursos e informaciones relacionados con la formación del alumnado:*

- metodología o didáctica del centro: nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, estrategia pedagógica, nuevo plan de estudios, plan de acción tutorial, etc.;
- normas: sistema disciplinario y normas básicas de comportamiento acordados por el profesorado y los alumnos;
- sistema de evaluación que se pondrá en práctica;

¹⁶ Esta parte está realizada basando en las obras de: Iurbe, T. y De Nardo, A.R. (1981): *Orientación educativa del niño*, Narcea, Madrid, pp. 63 y 113; Gosálbez Celdrán, A. (1990): *op.cit.*, pp. 25 y 115; Bautista, R. y otros (1992): *Orientación e intervención educativa en Secundaria*, Aljibe, Málaga, pp. 58 y 65; Martín, E. y Tirado, V. (coords) (1997): *La orientación educativa y profesional en la educación secundaria*, Horsori, Barcelona, p. 86; Castillo Ceballos, G. (1999): *op.cit.*, pp. 1-2.

- resultados obtenidos en cuanto al nivel de los cursos y clases, adaptación, integración social y rendimiento académico;
- objetivos específicos: objetivos relacionados con la mejora personal (por ejemplo, desarrollo de virtudes, formación religiosa...), objetivos relacionados con el rendimiento escolar y la realización del trabajo;
- características del grupo de sus hijos; expectativas de los profesores;
- psicología evolutiva general del alumnado;
- actividades culturales y extraescolares previstas;
- asuntos problemáticos: el consumo de tabaco, alcohol y drogas, etc.;

c) Temas relacionados con los padres:

- colaboración con el centro: canales disponibles para la comunicación y participación, horarios de visitas;
 - plan de orientación familiar;
 - conocimiento de expectativas de los padres;
 - Asociación de Padres: objetivos, organización, funciones;
 - Escuela de Padres: funciones, actividades, etc.;
- d) Informaciones de algún proyecto en marcha:*
- tipo de ayudas ofrecidas a los hijos y a los padres para conseguir los objetivos propuestos;
 - exposición de los resultados obtenidos;
 - aplicación educativa de las Nuevas Tecnologías;
 - propuesta de soluciones alternativas para mejorar los resultados insatisfactorios;

e) Aspectos relacionados con el sistema educativo en general:

- los objetivos educativos generales y específicos;
- legislación educativa, nueva reforma educativa;

f) Posibles temas tratados en las reuniones formativas:

- Temas relacionados con el área académica: el rendimiento académico, el fracaso escolar, la motivación...
- Temas de psicología evolutiva, para conocer las características de los alumnos en cada edad.
- Relacionados con la salud: problemas de alcohol, drogas, trastornos alimenticios (anorexia, bulimia...), etc.
- Relación padres-hijos: la comunicación, la autoridad, la convivencia familiar...
- Sobre sexualidad y afectividad, de los padres, de los jóvenes y adolescentes...
- Todos aquellos que la inquietud de los padres puedan suscitar.

En pocas palabras, los temas tratados de las reuniones con padres son variados, hay algunos que son considerados fundamentales y se abarcan siempre, y otros que surgen ocasionalmente de acuerdo con las circunstancias, necesidades o intereses especiales. Por lo general, en las reuniones con grupos grandes de padres, se tratan asuntos de carácter general y tienden a ser de tipo fundamentalmente informativo; en cambio, en las que se reúnen los padres de los alumnos por curso o por clase, se suelen atender temas más específicos. En fin, sea cual sea el asunto tratado, lo importante es que este esté relacionado, de forma directa o indirecta, con el bienestar y la educación del alumnado, y que ataña a un grupo determinado de alumnos, y no sólo a uno en particular. Es decir,

los asuntos y contenidos deberían ser, necesariamente, de interés común de un conjunto de alumnos.

VI. CÓMO LLEVAR A CABO UNA REUNIÓN CON ÉXITO (LA PREPARACIÓN, LA REALIZACIÓN Y EL SEGUIMIENTO)

Con el fin de organizar y dirigir debidamente una reunión, deberíamos conocer las distintas fases que la componen. Dada la variedad de reuniones con padres, resulta difícil establecer las etapas que configuren una estructura única para todas ellas. No obstante, en términos generales, se considera que en la mayoría de ellas habrá, primero, una fase preparatoria; luego un desarrollo de la reunión propiamente dicha y finalmente una evaluación. A continuación estudiaremos la organización de las reuniones como un proceso en el que se suceden por orden lógico y cronológico tres momentos más o menos definidos: la planificación previa, la realización o ejecución y el seguimiento.

1. La fase de preparación previa

Existen muchos motivos posibles por los que las reuniones con padres pueden no resultar eficaces: la reunión no tiene objetivo concreto y claramente definido, los intereses de los asistentes son divergentes u opuestos, los padres no conocen los objetivos del encuentro, el temario es demasiado extenso y complicado, la discusión se desvía por temas intrascendentes, la ausencia de un orden del día, inadecuadas condiciones del local (calor, frío, hacinamiento), etc. Por esta razón es imprescindible una organización cuidadosa. Con el fin de esbozar una planificación global de

la reunión, podría ser una gran ayuda hacer un mapa conceptual en el que se expongan unos puntos relacionados con los motivos u objetivos del encuentro. En pocas palabras, en esta fase preparatoria se debe organizar minuciosamente el procedimiento de la reunión, planteándose las preguntas clásicas: *¿por qué?, ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?* y *¿cómo?* En concreto, en esta parte revisaremos las cuestiones que se deben considerar antes de que la reunión se celebre: la definición clara de los objetivos y de los temas a abordar, los participantes y la planificación del orden del día, y el uso y disposición del espacio y el tiempo, de la documentación entregada a los asistentes y de los medios audiovisuales empleados durante la reunión.

a) *Determinar los objetivos y organizar los temas*

Jiménez Franco (2000)¹⁷ considera que los objetivos de una reunión deben quedar claros, bien definidos y no deben estribar en imprecisas ideas que respondan sólo a deseos e intenciones personales; es necesario realizar una descripción operativa que incluya los resultados concretos que se pretende alcanzar mediante la reunión. En otras palabras, es preciso determinar, desde el principio, los objetivos que se desean alcanzar al término de la reunión. Pues clarificar los objetivos ayuda a plantear una serie de operaciones necesarias, tales como los temas que se van a plantear, las personas que se van a convocar, los métodos de trabajo o los medios auxiliares que se van a emplear, etc.

A la hora de fijar los objetivos de la reunión, hay que procurar que estos sean claros, concretos, concisos, fechados, medibles, realizables y alcanzables. Además, es conveniente tener en cuenta los intereses y necesidades de los padres, ya que “cuanto más interesados por un tema y objetivo estén los participantes, más activa será su participación en la reunión”¹⁸. Una vez previstos los objetivos, hay que informar a los padres

¹⁷ Cfr. Jiménez Franco, F. (2000): *op.cit.*, p. 60.

¹⁸ Rousseau, G. (1980): *Las reuniones en la vida de los grupos*, Narcea, Madrid, p. 116.

Para que sepan de qué va la reunión. Para ello, los objetivos perseguidos deben quedar claros, primero, en la convocatoria, y después en la presentación de la reunión comentándolos resumidamente al inicio de ésta.

Una vez determinados los objetivos, se deben plantear los temas que se van a abordar en función de aquellos. Para que el contenido de la discusión se organice de la forma más eficaz posible, Martínez (1994) aconseja seguir alguno de los siguientes criterios: por los puntos principales; por deducción lógica; por relación espacial o temporal, siguiendo el principio problema-solución¹⁹.

b) *Convocar a los participantes*

Para determinar quiénes deben ser convocados, primero hay que examinar las finalidades y el tema de la reunión, luego decidir qué ponentes son necesarios para resolver los asuntos que se van a plantear²⁰. No obstante, en algunos casos, la asistencia puede estar determinada por una normativa del centro educativo o por algún otro factor (la ejecución de nuevo proyecto, la planificación de una actividad extraescolar, etc.).

El grupo de los padres que van a ser convocados puede ser numeroso -los padres de todo el centro-, o reducido -los de un determinado curso o de una clase-, dependiendo de los objetivos de la reunión, así como del tipo de reunión que se va a celebrar. Por otro lado, es frecuente que una reunión con padres cuente con la presencia de otros asistentes, tales como expertos, profesorado de distintas asignaturas, Jefe de estudios, psicólogos escolares, etc., para que expliquen cuestiones importantes o profundicen en los temas tratados. Para la elección adecuada de estos posibles participantes, conviene considerar si ellos disponen de información pertinente que comunicar, si pueden aportar informaciones

útiles o específicas, si pueden aportar ideas interesantes, o si ofrecen consejos prácticos, etc.²¹

c) *Planificar el orden del día*

Para conseguir una buena organización de la reunión, se ha de recurrir a la planificación del orden del día: un plan del desarrollo de la reunión que permitirá evitar posibles confusiones, olvidos y desvíos, que podrá servir de guía para la elaboración de la convocatoria, y que incluso podrá figurar en la misma. A la hora de planificar el orden del día, conviene tomar en consideración los siguientes puntos esenciales²².

a) *Objetivos y temas de la reunión*: se debe señalar claramente los objetivos perseguidos, decidir los temas que se van a plantear en el transcurso de la sesión y el orden de su presentación, asignando los tiempos necesarios para poder tratarlos todos. Debe ser breve, sencillo y claro pero completo para que, con un simple vistazo, los participantes en la reunión sepan a qué atenerse.

b) *Lista de participantes*: es necesario que aparezca el nombre del convocante, así como su número de teléfono o correo electrónico, etc. Así, un participante que desee ponerse en contacto con él antes de la reunión, podrá localizarle fácilmente. Igualmente conviene hacer referencia al grupo convocado (por ejemplo, los padres de primer curso, etc.), los coordinadores, etc., para que los padres puedan hacerse una idea de las personas que asistirán a la reunión y de la extensión del grupo convocado.

c) *Acontecimientos físicos*: se debe fijar previamente la fecha, la hora, el lugar, la sala, los servicios disponibles (aparcamiento, cuidado de niños pequeños, comidas...), y además, conviene establecer la duración probable de cada fase de la reunión.

¹⁹ Cfr. Martínez Selva, J.M.^a (1994): *op.cit.*, p. 43.

²⁰ Cfr. Elvira, O. (1999): *op.cit.*, p. 41.

²¹ Cfr. Jiménez Franco, F. (2000): *op.cit.*, p. 66.

²² Cfr. Acton, J. (1997): *op.cit.*, pp. 77-79; *Idem.*, p. 68.

- d) *Recomendaciones:* puede ser enriquecedor reservar un espacio para que los padres puedan proporcionar sus ideas o hacer sugerencias apropiadas antes o al finalizar la reunión. La inclusión de este punto puede mostrar que se tiene en consideración lo que piensan los participantes y que sus aportaciones también cuentan.

Una vez planificado el orden del día, hay que redactar la convocatoria y comunicarla a los padres, ya que ellos deben saber de antemano lo que les espera al entrar en la sala de reunión y cuál será su papel. Para ello, es necesario enviar la convocatoria con suficiente antelación. En ella no sólo se incluirán las informaciones básicas título de la reunión, fecha, hora, lista de participantes...), sino también el orden del día, fijando a grandes trazos los motivos y objetivos principales de la reunión, las líneas generales del tema, el plan de trabajo (por ejemplo, Simposio, Mesa redonda, Seminario...) y los límites de la reunión, recomendando a los padres a que mediten sobre los temas a tratar y sobre todo lo referente a la misma. También puede ser conveniente que junto con el envío de la convocatoria, se propongan algunos textos breves o se lancen algunas preguntas para que se reflexionen sobre ellos, de modo que los convocados vayan a la reunión con cierta preparación y expectativas. En pocas palabras, la convocatoria debe ser motivadora, que suscite a los padres el deseo de asistir y de participar activamente. Cuanto más precisa sea la convocatoria, los padres estarán preparados en mejor medida para participar y colaborar. Así, como afirma Jiménez Franco (2000), "de la convocatoria, dependerá, al menos en parte, el ánimo de las personas que se van a reunir"²³.

d) Preparar los materiales y medios de apoyo

Con frecuencia, en el transcurso de la reunión, se ve la necesidad de distribuir documentos o exponer gráficos, fotografías, cifras, tablas...

para apoyar la presentación oral. Es preferible preparar este tipo de material con tiempo suficiente para conseguir el efecto deseado. Para su elaboración se debe, primero, reunir toda la información pertinente y hacer un estudio preliminar para, posteriormente, diseñar o programar los materiales que se vayan a repartir o proyectar.

En cuanto a la documentación, ésta comprende cualquier tipo de material que se entregue a los participantes, antes, durante o después de la reunión. Tiene como fin complementar la información oral ofrecida, ya que puede que exista discrepancias entre el verdadero sentido de las palabras pronunciadas por el dirigente de la reunión, y la interpretación individual de ellas por cada participante²⁴. En algunos casos, pueden enviarse previamente los documentos a los padres, el propósito de hacerlo así es que ellos conozcan una serie de datos sobre los que se va a fundamentar la reunión y puedan formar sus opiniones, acudiendo a la reunión con cierta idea previa de ella y preparación. Hay que tener presente que la lectura del material entregado no debe requerir demasiado tiempo, es decir: no conviene remitir documentos, que por su extensión, no tengamos la seguridad de que vayan a ser leídos. Si se reparten durante la propia reunión, hay que asegurarse de que están listos en el momento preciso, y de que se dispone de suficientes ejemplares.

Para la inclusión de fotografías y datos técnicos con gráficos, cuadros, etc. puede recurrirse a diferentes técnicas expositivas. El uso de este tipo de apoyo permite lograr una serie de ventajas. Tal como señala Puchol (1996): "Utilización de los sentidos -vista y oído- precisamente los dos caminos sensoriales que son capaces de recibir mayor cantidad de información; mayor retención de datos y mayor resistencia al olvido"²⁵. De ahí la conveniencia de la utilización de algunos recursos audiovisuales e informáticos, por ejemplo, el proyector de diapositivas, el retroproyector de transparencias, el vídeo y las presentaciones multimedia

²³ Jiménez Franco, F. (2000): *op.cit.*, p. 82.

²⁴ Cf. Isaacs, D. (1997): *op.cit.*, p. 332.

²⁵ Puchol, L. (1997): *op.cit.*, p. 180.

(PowerPoint, por ejemplo). Este tema se expondrá con más detalle en el capítulo III, §6.

e) Organizar los aspectos físicos

La mayoría de los autores estudiados coinciden en la tesis de que las condiciones físicas de la reunión pueden tener un efecto significativo sobre su desarrollo, y que éstas no deben ser decididas a la ligera. Por citar algunos ejemplos, Wainwright (1996) señala que “a menos que el lugar de reunión sea apropiado, el comportamiento de los participantes se verá afectado adversamente”²⁶; Acton (1997)²⁷ afirma que “el orden del día y un buen método de trabajo son fundamentales, pero si el ambiente falla, los participantes no serán capaces de lo que podríamos llamar un esfuerzo espontáneo y creador”. En pocas palabras, el ambiente físico es importante y puede llegar a influir en la psicología y el bienestar de los padres participantes.

Teniendo en consideración que existe una estrecha relación entre la atmósfera de la sala de reunión y la de las discusiones que se desarrollarán en ella, puede ser de gran utilidad seguir unos principios generales al preparar el espacio del encuentro. Así, el lugar de la reunión debe estar exento de ruidos exteriores, y adecuarse a la ocasión (teniendo en cuenta el número de participantes y la disponibilidad de materiales auxiliares). También hay que procurar que todos los participantes en la reunión puedan seguir el desarrollo o proyección de los elementos de apoyo audiovisual sin obstrucción visual o acústica, para facilitarles la transmisión de mensajes y evitar la posible incomunicación. Igualmente debe considerarse la ubicación de los asistentes: la colocación de las sillas varía en función del número de personas y del uso que se les vaya a dar²⁸, las sillas dispuestas en círculo o en herradura “U”, invitarán más a la participación que la disposición tradicional de un aula con sillas en filas.

En síntesis, todos estos aspectos son detalles, en principio insignificantes, pero que pueden mejorar la comunicación interpersonal y las condiciones de la reunión. De todos modos, al realizar los preparativos físicos, lo esencial es que se cuiden los aspectos que favorezcan un ambiente de igualdad y comunicación fluida entre el centro educativo y los padres.

f) Concretar la duración y el horario de las reuniones

En cuanto al tiempo de duración de la reunión, es importante tener en cuenta que los participantes no pueden estar concentrados con eficacia durante mucho tiempo, ya que “la atención y rendimiento van aumentando hasta alcanzar un máximo, para ir descendiendo según aumenta el cansancio. (...) Si se hacen descansos la atención y rendimiento aumentarán, con lo que serán mucho más efectivas”²⁹. Por ello, cuando se percibe el cansancio de los participantes, es conveniente hacer un descanso o puede ser útil hacer algo diferente, cambiar la dinámica, realizar una actividad o hacer un resumen, para impedir que la concentración baje y se disperse.

En la programación de la reunión deberían tenerse en cuenta las posibilidades horarias de los padres. Hay que tener en cuenta que es deseable la asistencia de todos los miembros, al menos la del mayor número de ellos para la convocatoria de la reunión; es decir, hay que buscar un consenso sobre las fechas que convienen a la mayor parte. Es cierto que el que dirige la reunión tiene la iniciativa de proponer fechas, pero si se pretende que los padres acudan sin excesivas dificultades, los horarios deberían adecuarse a sus posibilidades reales y ser asequibles para ellos, pues, de esta forma aumentará la asistencia. Para ello, conviene tener en cuenta el horario laboral en general y la disponibilidad de los padres.

²⁶ Wainwright, G.R. (1996): *op.cit.*, p. 31.

²⁷ Acton, J. (1997): *op.cit.*, pp. 46-47.

²⁸ Para profundizar este tema, véase Watt, C. (1995): *op.cit.*, pp. 42-45.

²⁹ *Idem.*, p. 21.

2. La fase de realización

El proceso general que sigue la mayoría de las reuniones consiste, normalmente, en un *inicio* en el que se realiza una toma previa de contacto; un desarrollo donde se plantean los procedimientos necesarios para alcanzar sus objetivos; y un *final*, que incluye un cierre. A continuación centraremos nuestra atención en estas tres fases de ejecución de la reunión y sus cumplimientos sucesivos, siguiendo principalmente las consideraciones y recomendaciones de los distintos autores que han estudiado el tema en cuestión (Watt, 1995; Demory, 1999; Franco Martínez y Muñoz Ledantes, 2000 y Jiménez Franco, 2000).

a) El inicio de la reunión

Conviene reservar un breve tiempo antes de la apertura de la sesión para la toma de contacto, los comentarios, saludos y presentación de los participantes. Se considera que es un momento importante y necesario para “romper el hielo” y para que los padres se sientan cómodos desde el inicio de la sesión; de esta forma estarán más dispuestos a dialogar y a participar. Si no se dispone de estos minutos iniciales, “las personas se sentirán más inseguras y temerosas, mostrarán una mayor disconformidad, una mayor tendencia al aislamiento y una menor participación”³⁰.

Una vez realizadas las necesarias presentaciones hay que intentar averiguar con qué expectativas vienen los padres, de modo que se puedan hacer las modificaciones necesarias para conseguir su mayor grado de satisfacción. Luego puede ser de utilidad repasar rápidamente el orden del día, comentando especialmente los objetivos principales y los asuntos que se van a plantear más adelante y, en caso necesario, este orden puede ser reorganizado según las necesidades presentadas. Hay que tener en cuenta que presentar el tema de la reunión no consiste en indicarlo lite-

ralmente sino en explicar a los padres lo estrictamente necesario para que comprendan su motivo e importancia y, como consecuencia, se sientan motivados para participar activamente en ella.

Con frecuencia, antes de adentrarse en el desarrollo de la reunión, también conviene presentar y explicar mediante un breve esquema los métodos de trabajo (Foro, Phillips 6/6, etc.) y los procedimientos o actividades que se van a realizar en el transcurso de la reunión.

b) El desarrollo de la reunión

La reunión debe progresar hacia los objetivos inicialmente marcados mediante la aplicación de un plan previamente establecido, pero que pueda ser modificado con flexibilidad en función de las necesidades del momento. Es el momento de emplear las técnicas y estrategias adecuadas tanto en relación con las tareas concretas que se van a realizar, como con la dinámica de la sesión. En otras palabras, en esta etapa hay que procurar que la reunión transcurra por el plan acordado, llevándose a cabo las tareas necesarias, esto es, que se traten los temas propuestos, que los padres participen y comuniquen con eficacia, evitando bloqueos e interferencias, que se cumpla el horario previsto, etc.

Dada la propia naturaleza de los distintos tipos de reunión, los procedimientos o fases principales que se desarrollan para alcanzar los objetivos establecidos variarán de unos a otros, como se ha señalado en el apartado anterior cuando se hizo referencia a la clasificación de reuniones. Sin embargo, con independencia del tipo de reunión de que se trate, podemos destacar unos puntos sustanciales que todo tipo de reunión con padres debería considerar para un adecuado desarrollo.

En primer lugar, puede ser de gran ayuda emplear alguna metodología en la reunión para controlar la dinámica y conducir el grupo hacia los objetivos propuestos. Por ejemplo, se pueden emplear las técnicas de dinámica de grupos (Mesa redonda, Simposio, Phillips 6/6...) para lograr el máximo rendimiento y la satisfacción afectiva de los participantes;

³⁰ Jiménez Franco, F. (2000): *op.cit.*, p. 92.

también es frecuente que se recurra a medios auxiliares (diapositivas, transparencias, vídeo...). Pues bien, sea cual sea el método que se adopte, lo importante es conocerlo y manejarlo correctamente, utilizándose las habilidades precisas para que la tarea o los objetivos se cumplan. En cuanto a esas técnicas mencionadas, las describiremos en los dos siguientes apartados.

En segundo lugar, se debe motivar la participación de los padres, estableciendo un marco claro sobre cuándo y cómo intervenir para expresar cuestiones relacionadas con los objetivos perseguidos de la reunión (tales como atender y discutir los asuntos tratados, pedir aclaraciones o profundizaciones en torno a algún aspecto de los temas tratados, efectuar preguntas o intercambiar información). Además, debido a que la actitud con que suelen venir los padres es de escucha, resulta importante tener preparada alguna estrategia que provoque la participación, para evitar la indecisión o la actitud indiferente que se pueden producir en un primer momento³¹. Para ello, puede recurrirse a una serie de habilidades con que el director de la reunión debe contar, a la técnica de preguntas y a la comunicación tanto verbal como no verbal (en cuanto a éstas, véase lo dicho sobre las habilidades y estrategias de quien dirige la reunión).

c) El final de la reunión

Antes de dar por finalizada la reunión, se debe hacer una síntesis de los resultados obtenidos durante su transcurso. Dependiendo del distinto tipo de reunión de que se trate, la elaboración de la síntesis no es siempre la misma. Por ejemplo, en las reuniones informativas esta tarea consistirá en realizar un resumen de los contenidos ya abordados para que los padres obtengan una visión global, y se faciliten los procesos de asimilación y recuerdo. En las reuniones para intercambiar ideas o informaciones se resumirán los principales grupos de opiniones expresadas, de modo que los padres se puedan sentirse satisfechos por el hecho de que

sus opiniones hayan sido escuchadas y atendidas. En las reuniones para tomar decisiones o resolver problemas se concluirá con la lista final de las decisiones adoptadas y la línea de actuación definida, así como la asignación de tareas y responsabilidades. De esta forma, se facilitará el seguimiento de la ejecución de los acuerdos, decisiones y tareas.

No obstante, aparte de las diversas síntesis que puedan hacerse en cada reunión, debido a la naturaleza intrínseca de cada una, son destacables una serie de condiciones que cualquier resumen debe cumplir para su correcta elaboración. Una buena síntesis se caracteriza por su³²:

- 1) Brevedad. Es una versión reducida de todo lo que ha acontecido.
- 2) Concisión. Ha de incluir únicamente los puntos y conclusiones esenciales eludiendo cualquier tipo de digresión.
- 3) Ordenación. Resulta más efectivo que la síntesis suponga una ordenación lógica y planificada, distinguiéndose claramente las partes principales, las secundarias y la conclusión final.
- 4) Claridad. Ha de redactarse sin abusar de tecnicismos ni expresar relaciones complejas, evitando el uso de lenguajes ambiguos.
- 5) Objetividad. La síntesis debe reflejar fiel y resumidamente las ideas manifestadas durante la reunión.
- 6) Reflejo directo. La síntesis es un resumen directo de lo ocurrido, no debe ocultar opiniones o acontecimientos de interés.

Por último, antes de levantar la sesión, conviene realizar, en esta etapa final, una evaluación, sobre todo, de los participantes. En cuanto a esta cuestión, estudiaremos en el siguiente apartado la evaluación, tanto por parte de los padres como por parte del convocante de la reunión.

³¹ Cfr. Bautista, R. y otros (1992): *op.cit.*, p. 59.

³² Cfr. Jiménez Franco, F. (2000): *op.cit.*, pp. 123-124.

3. La fase de seguimiento

Una vez que se hayan marchado los participantes, aún quedan unas tareas por hacer para conseguir una reunión bien realizada y acabada, éstas son: realizar el informe de la reunión y evaluar todas las fases de la reunión.

a) Redacción del informe

Una vez concluida la sesión, es necesario realizar el informe en el que se registren todas las cuestiones importantes expuestas en el desarrollo de la reunión, destacando los puntos acordados, las divergencias de opiniones, las cuestiones planteadas, las acciones decididas y el control de ejecución previsto. En términos generales, un buen informe está compuesto por tres partes principales: a) una introducción general al tema de que se trate, con los antecedentes que se crean convenientes para situar la reunión (los asistentes, los motivos u objetivos del encuentro, etc.), b) un cuerpo central en el que se abarcan los puntos referidos a los temas expuestos, y c) una conclusión, donde se realiza la síntesis final y se plantean las líneas de acción. Mediante el informe, se pretende lograr, siguiendo Acton (1997)³³, diversas funciones:

- “Ofrecer a los miembros la posibilidad de recordar los contenidos y métodos de trabajo utilizados durante una reunión.
- Evitar errores y repeticiones a corto y largo plazo.
- Ofrecer la oportunidad de reflexionar sobre las afirmaciones y propuestas anteriores, sobre los momentos buenos y malos que tuvo la reunión.
- Permite verificar si todas las propuestas han sido registradas.

- Las actas pueden ser utilizadas más tarde, en otras ocasiones, por otros grupos que necesiten referencias”.

En pocas palabras, es un documento que puede servir para reflexionar sobre lo acontecido, para apoyar las decisiones y controlar acciones futuras, y que, además, constituye el mejor medio de informar a los ausentes, ya sean padres u otros interesados. Para su elaboración se requiere un estilo claro, objetivo, preciso y concreto; es decir, el informe de la reunión ha de ser un reflejo lo más exacto posible de lo acontecido. Igualmente importante es que un buen informe sean comprensible, sobre todo, para los ausentes.

Otro punto a considerar es que si el centro dispone de su propia web escolar, una alternativa posible sería que se publicara el informe de la reunión en ella, de modo que todos los interesados puedan acceder desde cualquier sitio y en cualquier momento a su contenido. Se trata de una nueva tendencia tecnológica para difundir de forma rápida y extensa la información escrita. En todo caso, aún sigue siendo conveniente e imprescindible enviar por correo tradicional, y/o por correo electrónico, a todos los padres, incluso a los ausentes, el resultado de la reunión y el agradecimiento (por la participación), pues de este modo se conseguirá una impresión muy positiva en los padres. Por un lado, se les recordará o informará de las decisiones tomadas, de modo que recuerden realizar lo que les corresponda, por otro, les demostrará que la convocatoria no ha sido un puro formalismo ni una pérdida de tiempo. Aunque parezca un detalle insignificante, puede ser uno de los factores sustanciales que animen a los padres a colaborar y a asistir en el futuro.

³³ Acton, J. (1997): *op.cit.*, pp. 58-59.

b) Evaluación de la reunión³⁴

El objetivo fundamental del análisis de la reunión estriba en tomar conciencia de cómo se han desarrollado los acontecimientos durante el transcurso de la misma tanto a un nivel comunicativo como metodológico. Por lo tanto permite mejorar la capacidad del dirigente de la reunión para llevar a cabo futuras convocatorias con eficacia y calidad. Esta idea se puede encontrar reflejada en la definición de García Pascual (1994): "evaluar es emitir un juicio de valor después de comparar los resultados con los objetivos planteados, (...) De esta definición destacaría la finalidad de proporcionar información para la mejora que se le asigna la evaluación, a través de un reajuste de los objetivos en función de los resultados"³⁵.

También se repite esta idea, y de forma más detallada, en la obra de Elvira (1999), donde se señala que los propósitos de evaluar consisten en: 1) evaluar el comportamiento y la habilidad del tutor como el director/moderador de la reunión, 2) proporcionar al que dirige la reunión elementos para mejorar su realización, 3) toma de conciencia de los errores y las pautas de no-calidad y analizarlos³⁶. Es decir, las operaciones evaluadoras permiten a quien dirige la convocatoria, mejorar, perfeccionarse, ajustarse a los cambios, corregir los errores e incidir en los aciertos. En síntesis, el proceso de evaluación consiste en pasos sucesivos en un progresivo camino de mejora.

En síntesis, evaluar la reunión significa contestar a las tres preguntas planteadas por Mucchielli (1984): "¿qué ha pasado? ¿en qué medida se han conseguido los objetivos? ¿cuál es el grado de satisfacción o de

insatisfacción de los participantes?"³⁷. En otras palabras, se debe valorar el cumplimiento de objetivos, el procedimiento seguido en la reunión, la dinámica del grupo, el nivel de satisfacción de los padres, al conductor de la reunión, o bien cualquier punto que se quiera mejorar y controlar.

Por último, con el fin de lograr una evaluación de forma más completa, objetiva y provechosa posible, aparte de su autoevaluación, el que dirige la reunión también debería contar con la evaluación realizada por parte de los padres participantes. Por ello, en este punto trataremos ambos tipos de evaluación: la realizada por los padres participantes y la efectuada por el propio dirigente de la reunión.

i) Evaluación por parte de los padres participantes

Se considera que la evaluación por parte de los padres asistentes tiene un gran importancia en la mejora de la calidad de la reunión. Según Watt (1995), "es importante que, finalizada la reunión, se solicite la opinión de los participantes respecto de la misma. Estos datos valen para evaluar y corregir fallos que sean subsanables con el simple conocimiento"³⁸. El resultado obtenido de la reunión debería satisfacer también las expectativas de los padres, y este tipo de información se puede obtener con la evaluación de los padres de la marcha de la misma. Es decir, el resultado de la evaluación por éstos permite mostrar su grado de satisfacción hacia la reunión realizada.

Para facilitar la tarea evaluadora de los padres, quien dirige la reunión puede proponerles un cuestionario con los elementos necesarios para que ellos hagan una valoración de la reunión: sobre el nivel de comunicación y participación, sobre todos los aspectos de la organización de la reunión, y sobre la actitud que mantienen los padres hacia el organizador y animador, de manera que el dirigente pueda modificar en sucesivas sesiones, aquellos aspectos que sean susceptibles de mejora. Es im-

³⁴ Se considera que la calidad de la reunión necesita de la mejora de todo el grupo, es decir, la mejora tanto del que dirige la reunión como de los padres; por motivos metodológicos vamos a centrarnos aquí en la evaluación por parte del dirigente como organizador y conductor de la reunión con los padres.

³⁵ García Pascual, E. (1995): *Apuntes de evaluación*, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, pp. 9, 15.

³⁶ Cfr. Elvira, O. (1999): *op.cit.*, pp. 52-53.

³⁷ Mucchielli, R. (1984): *op.cit.*, p. 111.

³⁸ Watt, C. (1995): *op.cit.*, p. 109.

portante diseñar un cuestionario lo suficientemente global, si bien no se trata de agobiar a los padres con una larga lista de cuestiones, más bien se debe elaborar un formulario breve, claro y con puntos significativos (véase el cuadro 5).

A la hora de realizar esta evaluación, es necesario que el que dirige la reunión transmita a los padres la idea de que la evaluación es una forma de reflexión sobre lo acontecido y que tiene como fin satisfacer las expectativas de los padres y mejorar la calidad de la reunión. Como señala Elvira (1999): "La evaluación no es una crítica, es un retroalimentación (*feedback*) de lo que está pasando"³⁹. Es decir, los padres deben mantener una actitud analítica, fijada en el deseo de mejora continua, aportando el correspondiente *retroalimentación*, con el fin de que sus necesidades puedan ser respondidas fielmente. En cuanto a su realización, el que dirige la reunión podrá plantear esta labor a la totalidad del grupo; normalmente el cuestionario de la evaluación se entrega al final de la reunión, pero su recepción puede ser en el acto o posteriormente por correo.

Cuadro 5: Evaluación por parte de los padres participantes

Cuestionario de evaluación de la reunión. (Para los padres)	
1. ¿Ha satisfecho la reunión sus expectativas? ¿Cuál es su grado de satisfacción? ¿Por qué?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2. ¿Los contenidos han sido de su interés? ¿Por qué?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3. ¿Desearía que se hubieran tratado otros temas? ¿Cuáles?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
4. ¿Ha tenido oportunidad de expresar sus opiniones? ¿Por qué?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
5. ¿Ha conseguido alguna información útil? ¿Cuáles?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
6. ¿Los ponentes han expuesto convenientemente? 1º ponente: 2º ponente:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
7. ¿El horario ha sido adecuado? ¿Qué otro hubiera sido mejor?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
8. ¿El lugar era adecuado? ¿Por qué?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
9. ¿Considera que ha asistido a una reunión monótona o aburrida? o ¿Tiene la impresión de haber perdido el tiempo? ¿Por qué?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
10. ¿Ha habido fallos en la organización? ¿Cuáles?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
11. Observaciones, comentarios o sugerencias:	
¡ Gracias por su colaboración!	

³⁹ Elvira, O. (1999): *op.cit.*, p. 28.

ii) *Evaluación por parte del que dirige la reunión*

Para saber si la reunión ha sido útil, el que dirige la reunión debe tener en cuenta, en primer lugar, la evaluación realizada los padres. Luego, debe evaluar también el cumplimiento de los objetivos por su parte, con el fin de percibir otros posibles fallos no detectados por los padres asistentes.

El objetivo esencial de la autoevaluación por parte del dirigente consiste en tomar conciencia de lo que ha sucedido en relación con la preparación, desarrollo y seguimiento de la reunión, y con la modificación de su propia conducta. Este proceso de reflexión analítica tiene como objeto ir mejorando progresivamente la eficacia de las reuniones que se realicen y su habilidad personal como dirigente. Tal como lo que define Elvira (1999): "Evaluar una reunión es un proceso que ayuda a la toma de conciencia sobre el funcionamiento, comportamientos, organización o planificación. Es la forma de progresar, tomar conciencia de lo que está mal para poder corregirlo."⁴⁰

Generalmente, cuando se habla de evaluación, nos referimos a una evaluación posterior, es decir, se evalúa *después* de haber terminado la reunión. Sin embargo, también cabe la posibilidad de otros tipos de evaluación que pueden ser de gran utilidad para mejorar la calidad de reunión. Autores como Jiménez Franco (2000)⁴¹ hablan sobre esto, clasificando la evaluación en tres modalidades: 1) la evaluación previa a la reunión, que examina si se han considerado los criterios y condiciones necesarios para una reunión productiva, ésta tiene como fin ayudar a mejorar la eficacia de la reunión antes de que dé comienzo, 2) la evaluación durante la reunión, que sirve para realizar síntesis parciales de lo acontecido en cada sesión y de las conductas de los asistentes, de este modo se permite actuar sobre los problemas del desarrollo de la reunión antes y más eficazmente, 3) la evaluación posterior a la reunión, que se realiza con el

propósito de comprobar si la reunión celebrada ha cumplido los objetivos y los requisitos previstos, de manera que pueda servir de guía para mejorar encuentros futuros.

En este sentido, puede ser de gran provecho que el que dirige la reunión realice una evaluación previa, mediante la cual se pretende evaluar la fase de preparación de la misma. Tiene como fin principal revisar, partiendo del aspecto organizativo y formal, si se han considerado todas las normas y procedimientos que favorecen una reunión productiva. Mediante este tipo de valoración se pretende modificar lo que sea necesario acerca de la fase preparatoria, de modo que consiga una preparación lo más apropiada posible, y que se contribuya a mejorar la eficacia de la reunión antes de que ésta empiece.

Ahora bien, en cuanto a la evaluación durante el desarrollo de la reunión, aunque puede ser un procedimiento beneficioso para la obtención de una reunión exitosa, dicha valoración resulta poco operativa en el caso de la reunión con los padres. A causa de su propio carácter y de la limitación del tiempo, hay ciertas dificultades a la hora de aplicarla a esta forma de reunión particular. Esto es debido a que, primero, en la reunión con los padres no se trata de buscar la mera eficiencia de una reunión de trabajo profesional, sino que persigue lograr además de los objetivos previstos, un entorno de mutuo conocimiento y comunicación entre el centro educativo y los padres. Además, como el tiempo de la reunión con los padres suele ser muy limitado, resulta bastante difícil encontrar tiempo para hacer análisis y síntesis parciales de lo sucedido en cada sesión, o para observar continuamente la conducta desarrollada por los padres. Por lo tanto, durante el desarrollo del encuentro quien dirige la reunión debe tener más en cuenta la interacción con los padres participantes más que buscar la rentabilidad de la reunión en sí. Esto no quiere, en cambio, decir que el que dirige la reunión no pueda o no tenga que observar y reflexionar durante el desarrollo de la reunión, al contrario, ha de mantener una actitud activa para percibir el *feedback* de los padres. Esta técnica permite realizar de modo inmediato los cambios o medidas necesarios

⁴⁰ Elvira, O. (1999): *op.cit.*, p. 53.

⁴¹ Cfr. Jiménez Franco, F. (2000): *op.cit.*, p. 136.

para mejorar la dinámica del grupo y la calidad de la reunión, antes de que ésta finalice.

La evaluación posterior a la reunión sirve para conocer los logros en el cumplimiento de lo planeado. Se considera que es indispensable para identificar, tanto los errores, fallos o deficiencias cometidos, como los aciertos y metas conseguidas. Tiene como principal objetivo precisar la forma más adecuada de las reuniones posteriores y mejorar la participación futura.

Mediante una revisión crítica de la reunión, el que la dirige puede evaluar lo realizado, a fin de reajustar la planificación según los resultados de la evaluación, en búsqueda de una ulterior ejecución más eficiente. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no se trata de evaluar exclusivamente el resultado de la reunión, sino también calibrar todos aquellos elementos que la conforman: objetivos, contenidos, procedimientos, preparaciones, actuación del que dirige la reunión...

En definitiva, la evaluación no debe referirse sólo a los resultados; hay que valorar los procesos que conducen a la obtención de estos. Por consiguiente, la evaluación es un instrumento que sirve al que dirige la reunión para ajustar su actuación en el proceso de la reunión con los padres, orientándolo, reforzando sus contenidos insuficientes y realizando las adaptaciones necesarias. Tiene por función esencial incrementar la calidad y, consiguientemente, el rendimiento del proceso de la reunión.

Por último, con el fin de ejemplificar lo que se ha tratado anteriormente, a continuación se presentan varios cuestionarios que pueden servir como ejemplo, y si bien quien dirige la reunión deberá modificar o aplicarlos de acuerdo con las características y las necesidades planteadas en concreto (véanse el cuadro 6 y el cuadro 7)⁴²

⁴² Los ejemplos están diseñados basándose en las obras de Mucchielli, R. (1984): *op.cit.*, pp. 121-124; Watt, C. (1995): *op.cit.*, pp. 114-115; Isaacs, D. (1997): *op.cit.*, pp. 335-336; Anton, J. (1997): *op.cit.*, p. 10; Elvira, O. (1999): *op.cit.*; Jiménez Franco, F. (2000): *op.cit.*, pp. 138-139.

Cuadro 6: Evaluación previa de la preparación de la Reunión

Cuestionario de autoevaluación. Preparación de la reunión con padres	
1.	¿Los objetivos de la reunión son precisos, realistas y alcanzables?
2.	¿Los temas elegidos se refieren a los aspectos clave y pertinentes a los asuntos que se van a tratar en la reunión?
3.	¿Se ha planificado adecuadamente el procedimiento a seguir en la reunión (el orden del día)?
4.	¿Se ha distribuido las partes de la discusión en el tiempo?
5.	¿La convocatoria es clara y explícita?
6.	¿Se les ha enviado con antelación a los padres la convocatoria que contiene la información básica y necesaria, y los asuntos que serán tratados en la reunión?
7.	¿Se ha recopilado suficiente información de apoyo y los medios necesarios (pizarra, retroproyector...) para ser utilizados durante la reunión?
8.	¿Existe la seguridad de que todos los documentos que se necesitarán en la reunión estarán disponibles en el lugar y momento precisos?
9.	¿Se ha elegido un lugar adecuado, cómodo y exento de interrupciones y perturbaciones externas para celebrar la reunión?
10.	¿Se ha preparado la sala, teniendo en cuenta la disponibilidad de los equipos e instalaciones necesarios para la reunión, la distribución adecuada de sillas, la iluminación, la ventilación, etc.?
11.	¿Se ha elegido la mejor hora posible, cuidándose las necesidades de los padres?

Cuadro 7. Análisis del funcionamiento y del resultado de la reunión

Cuestionario de autoevaluación. Desarrollo de la reunión con padres	
1. <u>Objetivos de la reunión:</u>	<ul style="list-style-type: none"> -¿los objetivos están bien definidos? -¿los objetivos habían sido aceptados por todos los participantes? -¿he contribuido a aclarar los objetivos y hacerlos más aceptables? -¿se han alcanzado los objetivos? -¿se han tomado las decisiones de acuerdo con la mayoría?
2. <u>Organización de la reunión:</u>	<ul style="list-style-type: none"> -¿he preparado las reuniones con antelación? -¿he preparado bien la documentación y el medio necesario como apoyo de la presentación? -¿el lugar es apropiado? -¿el tiempo es excesivo o escaso?
3. <u>Actitudes personales:</u>	<ul style="list-style-type: none"> -¿he utilizado adecuadamente la técnica del Feedback? -¿he demostrado amabilidad y tacto? -¿he reaccionado adecuadamente ante las críticas?
4. <u>Participación de los padres:</u>	<ul style="list-style-type: none"> -¿ha sido masiva o sólo han participado algunos? -¿ha sido la participación desigual, en el sentido de que unos hablaban mucho y otros poco? -¿he distribuido los turnos y el tiempo de intervención adecuadamente? -¿he facilitado la participación de todos los padres asistentes?
5. <u>Procedimiento de la reunión:</u>	<ul style="list-style-type: none"> -¿el método de trabajo utilizado ha sido eficaz? -¿he controlado las desviaciones del tema? -¿el clima de la reunión ha sido favorable para la participación? -¿se han satisfecho las expectativas de la mayoría? -¿la reunión ha empezado y finalizado con puntualidad? -¿se ha ido avanzando en los temas paso a paso, siguiendo el orden del día? -¿la comunicación ha sido clara y fluida? -¿he hecho el acta y la he enviado a todos los padres (a los que han participado y a los ausentes)?

No existe un régimen de reglas excesivamente estricto acerca del procedimiento de la reunión, pero podemos decir que todas las reuniones tendrán que prestar alguna atención a varios requisitos esenciales para que una reunión resulte exitosa. De lo que ya se ha expuesto hasta este momento, se puede deducir que los requisitos básicos podrían ser:

- El propósito de la reunión debería estar claro para todos los padres.
- Las reuniones deberían planificarse con suficiente antelación para su buen desarrollo; y debería existir una convocatoria escrita que todos conocieran.
- Convendría que todos los participantes se informaran y se prepararan adecuadamente para la reunión.
- Debería acordarse previamente entre los participantes la duración de la reunión. Ésta debería empezar y acabar a la hora establecida.
- El lugar de reunión debería tener un ambiente adecuado, unas condiciones físicas apropiadas, adecuándose al número de participantes y al medio disponible.
- La reunión debería transcurrir siguiendo los puntos del orden del día sistemática y eficientemente pero con flexibilidad.
- El conductor de la reunión debería mantener las actitudes adecuadas que motivan la participación de los padres y que favorezcan el desarrollo de la misma.
- La aplicación de los métodos debería ser flexible, ajustándose a la necesidad del momento.
- El informe de la reunión debería ser breve, claro y preciso.
- La evaluación debería hacer referencia tanto a los resultados como a los procesos que han conducido a su obtención.



VII. TÉCNICAS A UTILIZAR EN LAS REUNIONES

Las técnicas que de modo particular pueden utilizarse en las reuniones con los padres, pueden ser agrupadas en dos modalidades: la dinámica de grupos (las técnicas grupales), y las técnicas expositivas.

1. La dinámica de grupos

Las técnicas grupales son consideradas como instrumentos, que pueden facilitar en gran medida la tarea del que dirige la reunión para el mejor logro de las verdaderas finalidades de la misma. Tal como lo expresan Cirigliano y Villaverde (1970), "las técnicas de grupo son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, (...) no deben ser consideradas como fines en sí mismas"⁴³. En otras palabras, utilizar estas técnicas en la conducción de reuniones ayuda a lograr que todos los padres participen, a tener en cuenta las opiniones y aportaciones, a sintetizar y/o globalizar los temas abordados, a organizar y guiar el proceso hacia el final.

Las diversas técnicas de grupo poseen características variables que las hacen aptas para distintas circunstancias. Para seleccionar la técnica más adecuada en cada caso, convendrá tomar en consideración los siguientes factores: los objetivos perseguidos, el tamaño del grupo, la condición física (tiempo y local), las características de los padres convocados, la capacidad y características personales del que dirige la reunión, etc.

Existen una serie de técnicas grupales que pueden ser aprovechadas para conseguir el éxito de las reuniones con padres. Este apartado sólo nos centraremos en algunas que se consideran las más utilizadas: Conferencia, Simposio, Mesa redonda, Panel, Experto interrogado por comisión, Foro y Phillips 6/6. Con el fin de dar a conocer las características esenciales de estas técnicas grupales, se realizará a continuación una revisión analítica basada principalmente en las obras de Cirigliano y Villaverde (1970), Pujol Balcells y Fons Martín (1980), Muchielli (1984), Carrasquer y otros (1990), Demory (1999), Isaacs (1999)⁴⁴. En cuanto al contenido del presente apartado, éste abarca principalmente 1) sus características esenciales, que hacen referencia a la definición, los objetivos, las ventajas y los temas tratados; 2) algunas consideraciones que resultan de interés para su aplicación, en cuanto se refieren a elementos útiles para su realización. Lo relativo a la realización de las distintas técnicas grupales, que principalmente consiste en la preparación y el desarrollo, será expuesto en el anexo 3.

a) Conferencia

La conferencia es una reunión en la que normalmente se hacen varias exposiciones orales sucesivas sobre un tema de interés general. Sus características esenciales consisten en que resulta adecuada y eficaz para transmitir información a muchas personas a la vez y en un breve periodo de tiempo. En pocas palabras, se trata de una técnica especialmente útil y rentable para difundir informaciones a grupos que van desde unas pocas docenas de padres hasta unos cuantos cientos. Tiene como principal fin exponer una serie de datos e informaciones, así como explicar temas que son algo complicados o que resultan demasiado complejos para la mayo-

⁴³ Cirigliano, G.F. y Villaverde, A. (1970): *Dinámica de grupos y educación*, Humanitas, Buenos Aires, p. 78.

⁴⁴ *Idem*; Pujol Balcells, J. y Fons Martín, J.L. (1980): *Los métodos en la enseñanza universitaria*, Eunsas, Pamplona; Muchielli, R. (1984): *op.cit.*; Carrasquer, P. y otros (1990): *op.cit.*; Demory, B. (1999): *op.cit.*; Isaacs, D. (1999): «Algunas técnicas docentes en la universidad», Universidad de Navarra, Pamplona.

ría, con la seguridad de que las informaciones emitidas llegan bien a los destinatarios.

Para la conferencia es preciso que el que dirige la reunión tenga en cuenta los ritmos, el tono de voz, la mirada, sentido del humor y cualquier otro elemento de la comunicación verbal y no verbal; en fin, todo aquello que sirve para captar y mantener la atención del público. Es decir, se requiere cierta capacidad de expresión oral que se manifiesta en la modulación, ritmo y léxico. Por otra parte, debido a su naturaleza, las Conferencias ofrecen pocas oportunidades para la discusión o la participación de los padres. Para favorecer la dinámica del grupo y la comprensión del mensaje, se suele establecer turnos de preguntas y respuestas en la fase final de la reunión, como manera de intervención. Por último, a la hora de preparar la Conferencia, conviene conocer los intereses y las expectativas reales de los padres, de modo que permita motivarles y atender satisfactoriamente a sus necesidades y voluntades.

b) Simposio (o Simposium)

El Simposio hace referencia a un equipo de expertos o personas especializadas (el personal del centro educativo, el profesorado, etc.) que exponen individualmente distintas versiones y de forma sucesiva sobre un mismo tema ante un grupo de padres. El sentido clave de esta técnica estriba en la característica de sus expositores, a saber: se trata de un equipo formado por expertos cuya presencia es debida a su conocimiento particular sobre el tema en cuestión. Sean cuales sean los puntos de vistas desarrollados por cada ponente, lo más importante es que se tienen que relacionar siempre con un mismo tema, y que la distinta información emitida sea lo más complementaria posible.

Como puede observarse, se define el Simposio como una técnica para impartir a un grupo de padres información autorizada, ordenada e integral sobre diversas versiones de un mismo tema, mediante el aporte personal de autorizados especialistas. Puede que las informaciones aportadas por cada expositor sean parciales o fragmentarias por su formación

específica, sin embargo, esto no les impide a los padres recibir una información completa, ya que la suma de las informaciones parciales produce una información completa. En otras palabras, las ideas que difunden los integrantes pueden ser divergentes o no serlo, pero lo fundamental es que cada uno de ellos aporta un conocimiento propio de su especialidad sobre el tema, de manera que cuando finaliza la sesión, la temática quede desarrollada con la mayor profundidad e integridad posible.

Se considera que el Simposio proporciona, tanto a los padres como al centro educativo, un conjunto de ventajas que benefician la dinámica de las reuniones informativas. Primero, permite a los padres escuchar los puntos de vista de distintos expertos sobre un mismo tema, de modo que puedan ampliar sus conocimientos acerca del tema tratado, así como la oportunidad de recibir informaciones lo más completas y profundas posible de una manera sistemática. Ya que el hecho de dividir el mismo tema entre distintos expertos permite una mayor profundización en cada aspecto tratado. Segundo, facilita al centro educativo obtener mayor rentabilidad de las reuniones, puesto que ayuda a cubrir un terreno amplio en poco tiempo, gracias a haber repartido aspectos parciales de un mismo tema entre diferentes expertos. Tercero, esta técnica permite descomponer un tema complejo, de modo que sea más fácil de comprender.

En general, se suele utilizar esta técnica para tratar cualquier tipo de temas generales y, sobre todo, divisibles⁴⁵. En este sentido, se pueden abarcar temas o problemas no curriculares que interesen a los padres o los que el centro educativo quiera comunicarles. Y esto porque las cuestiones de currículo normalmente tienen una dimensión más limitada, luego no parece que sea de gran provecho utilizar esta técnica en este caso concreto. Así, por ejemplo, la polémica actual sobre "el botellón" podría ser tratada en un Simposio de un programa de orientación familiar donde los distintos ponentes desarrollarían aspectos complementarios según su especialización: familiar, social, jurídica, sanitario, etc.

⁴⁵ Cfr. Isaacs, D.: «Algunas técnicas de grupo en la orientación familiar», en Otero, O.F. (1976): *¿Qué es un orientador familiar?*, Eunsas, Pamplona, p. 196.

Si los diversos aspectos expuestos por cada experto están bien repartidos, son complementarios entre sí y abarcan todas las facetas del asunto tratado, se posibilitará la obtención de una amplia gama de conocimientos parciales de la cuestión, y, por tanto, el centro educativo conseguirá ofrecer a los padres un conjunto de informaciones en forma relativamente integral y profunda.

No obstante, ha de tenerse en cuenta que difícilmente se puede conseguir obtener una auténtica complementariedad entre los distintos aspectos que cubren todos los ángulos del asunto. He aquí unas propuestas aportadas por Isaacs (1999) que pueden servir como posibles pautas para repartir adecuadamente el tema: "a) de acuerdo con sus lógicas partes componentes, b) buscando diferentes puntos de vista sobre un mismo tema, c) considerando diferentes soluciones y sus posibles consecuencias en relación con un mismo problema".⁴⁶

El Simposio es una técnica más adecuada para impartir informaciones de un tema concreto, en la cual la participación de los padres es relativamente pasiva y hay poco lugar para la interacción, sin embargo, cabe la posibilidad de activar la dinámica de todo el grupo. Por ejemplo, el que dirige la reunión puede sugerir que el público haga preguntas a los ponentes para mantener o estimular su interés, pero sin dar lugar a una discusión. Si el tiempo lo permite, también es posible organizar un Foro de discusión entre los padres, de modo que se sientan involucrados en el asunto tratado.

c) Mesa redonda

La Mesa Redonda consiste en un equipo de expertos que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, que exponen ante el grupo de forma sucesiva. Se emplea esta técnica cuando se desea dar a conocer a los padres puntos de vista divergentes o contradictorios de varios especialistas sobre un determinado tema o cuestión.

Tiene muchos puntos en común con el Simposio. La diferencia crucial entre ambos estriba en que en la Mesa Redonda los miembros componentes sostienen puntos de vista divergentes sobre el tema en cuestión, y hay lugar para un breve debate entre ellos, es decir, el tema debe ser discutible.

Esta técnica tiene como fin permitir a los padres escuchar las opiniones de diferentes personas sobre un mismo asunto, aumentar su interés acerca del tema debido a la presentación activa de la materia, e identificar los problemas o ideas fundamentales en torno al tema tratado. La confrontación de enfoques y puntos de vista permite a los padres obtener una información variada sobre el asunto que se trate, por ello, se evitan de este modo enfoques parciales, unilaterales o tendenciosos, riesgo posibles en toda conferencia unipersonal.

Se presentan temas que pueden dar lugar a interpretaciones divergentes. La Mesa Redonda se presta también para esclarecer y ampliar la visión de los padres. Temas de actualidad que a veces apasionan a los padres pueden ser esclarecidos con altura y seriedad científica en Mesas Redondas realizadas en la escuela. En muchos casos se contará en el cuerpo de profesores con personas especializadas que serán las primeras en colaborar en esta actividad.

Con el fin de despertar el interés y evitar la pasividad e indiferencia de los padres, el equipo de expertos ha de reunir una serie de características, tales como: conocimiento de la materia a tratar, habilidad para exponer y defender sus puntos de vista, así como mantener el ambiente en tono de conversación informal y la capacidad de hablar y dejar hablar.

Por otra parte, el que preside la reunión ha de ser imparcial y objetivo en sus intervenciones, resúmenes y conclusiones. De igual forma, será de gran ayuda que posea agilidad mental y capacidad de síntesis, y sea prudente en el tiempo que tome para su participación. Lo importante en la Mesa Redonda es conocer las ideas de los miembros invitados.

⁴⁶ Cfr. Isaacs, D. (1999): *op.cit.*, p. 5.

d) Experto interrogado por comisión (entrevista colectiva)

En esta técnica un equipo de miembros del grupo interroga a un experto (o a varios) ante el auditorio sobre un tema de interés previamente establecido. Es el interrogatorio hecho a una persona o a varias por otras, se trata de un tipo de entrevista colectiva. La sesión consiste en la contestación a las preguntas que el grupo le plantee por parte del experto o persona competente en cuestión. Tiene por finalidad obtener información, conocimientos, opiniones, ideas, relatos de experiencias... o aclarar o profundizar sobre un tema, teniendo en cuenta los intereses reales de los padres. El hecho de ser varios los interrogadores produce mayor interés en el auditorio por la variedad de intervenciones, enfoques, modalidades o puntos de vista. Además, se amplía el campo de referencia, los interrogadores comparten entre sí la responsabilidad y tienen más tiempo para ir elaborando sus preguntas, durante la marcha del diálogo.

La comisión interrogadora representa un nexo entre el grupo que la designa y los expertos, y al ser varios los que preguntan, pueden interpretar mejor los diversos intereses de todos los padres. Esta técnica se puede aplicar a las reuniones para presentar la nueva reforma educativa (por ejemplo, L.O.C.E.), para tratar un tema como "las estrategias de educar bien", etc.

Para conseguir una visión más completa y amplia del tema, se puede ilustrar a los interrogadores acerca de los aspectos destacados del tema a tratar, y sobre los cuales luego ellos pueden confeccionar sus preguntas. En caso de que se desee conocer las preguntas que van a hacerse, se puede pedir a los representantes que entreguen las preguntas por escrito antes de la reunión.

Por otro lado, puede resultar de gran ayuda entregar un material escrito que, una vez leído por los padres, sirve de base para que preparen las preguntas en pequeños grupos, luego un representante designado de cada grupo recoge las preguntas, y las plantea al experto. En este caso, conviene sugerirles que se formulen las preguntas que puedan: "a) aclarar

el contenido, b) profundizar en el contenido, c) relacionar el contenido con su realidad o con otros temas del programa"⁴⁷. También es posible comenzar el interrogatorio con otras técnicas grupales, por ejemplo, una Conferencia, una Mesa Redonda, un Simposio, etc., en lugar de entregar material por escrito. En este caso, tras la actividad previa, se pasa al sistema de grupos pequeños o trabajo individual para preparar preguntas.

En principio, no conviene dejar a otros padres intervenir durante la sesión, con el fin de poder atender las preguntas preparadas. Sin embargo, se puede programar un Foro después del desarrollo de la entrevista colectiva que se ha realizado entre el experto y la comisión interrogadora, para que todos los padres puedan expresarse libremente acerca del tema tratado.

e) Panel (de discusión)

Se trata de un equipo de expertos que no expone ni actúa como orador, sino que discute entre sí un tema, en formato de diálogo ante un grupo. El Panel consiste en un diálogo de expertos. Estos conversan, debaten entre sí sobre un tema específico y previsto con anterioridad, desde sus particulares puntos de vista y especialización. Sus características son la informalidad, la espontaneidad y el dinamismo. Tiene por objetivo obtener datos de fuentes distintas, completar, aclarar y reforzar conceptos, así como reflexionar sobre un problema; en otras palabras, se trata de desarrollar mediante la conversación todos los aspectos posibles del tema, para que los padres obtengan así una visión relativamente completa acerca del mismo.

La conversación entre los ponentes es básicamente informal, pero con todo, conviene seguir un desarrollo coherente, razonado, objetivo, sin derivar en disquisiciones ajenas o alejadas del tema, ni en apreciaciones demasiado personales. Debido a su propia naturaleza, es adecuado para tratar de ciertos temas relacionados con situaciones personales, o de la

⁴⁷ Isaacs, D. (1999): *op.cit.*, p. 4.

comunidad educativa, o familiares, por ejemplo, la adopción del uniforme, el castigo corporal, etc.

Se aconseja tener especial cuidado en la elección de los miembros del Panel, pues una conversación de este tipo debe mantener desierto el interés de un auditorio que permanece en pasividad expectante. Por ello, de acuerdo con el tema elegido para el Panel, quien preside la reunión debe seleccionar a los componentes del mismo, tratando de que sean personas capacitadas en la cuestión, que puedan aportar ideas más o menos originales y diversas, y que posean facilidad de expresión oral, calidad de exposición y capacidad para el análisis tanto como para la síntesis.

Por otra parte, pese a que el Panel debe aparecer luego como una conversación espontánea e improvisada, para su éxito se requieren ciertos preparativos. Es conveniente una reunión previa para intercambiar ideas y establecer un esquema aproximado del desarrollo de la sesión, ordenar los subtemas y aspectos particulares, fijar tiempo de duración, etc., de quien dirige la reunión con todos los miembros que intervendrán en el Panel.

f) Foro

El Foro es una reunión en la que se discuten temas de actualidad. Se persigue que el grupo en su totalidad discuta informalmente sobre un tema, hecho o problema determinado, conducido por un coordinador. Con ello, se permite una participación activa y total de todo el grupo. En él, todos los padres tienen oportunidad de intervenir, permitiendo de este modo la libre expresión de ideas y opiniones en un clima informal. Tiene como finalidad obtener las diversas opiniones de los padres acerca de un tema o problema y, al mismo tiempo, enriquecer el conocimiento e información de estos mediante aportes múltiples. El hecho de que deje a los padres participar voluntariamente posibilita la intercomunicación y la mutua comprensión con el centro educativo, de modo que favorezca el aumento de su grado de satisfacción.

Por su propia naturaleza de "libre discusión informal", es importante y necesario que el Foro se desarrolle con la fluidez, el dinamismo y la espontaneidad necesarios. Para ello, es aconsejable estimular la participación total y controlarla adecuadamente, evitando el monopolio de sólo unos cuantos. Por ello, el que dirige la reunión, aparte de crear un clima de participación, puede iniciar la sesión formulando preguntas concretas y estimulantes referidas a tema, de modo que invite al público a expresar sus opiniones. Es conveniente hacer que los padres se sientan a gusto para hablar en público y que posean plena libertad para expresarse sin tener que justificarse para hacerlo.

g) Phillips 6/6

Esta técnica de grupo estriba en dividir un grupo grande en pequeños subgrupos de seis personas, para que discutan un tema durante seis minutos.

Este método de trabajo en grupo grande se apoya sobre dos principios básicos: 1) división del grupo grande en subgrupos de seis personas (el seis es una cifra indicativa; según los casos, los grupos podrán ser de cinco o siete personas); 2) secuencias de trabajo reducidas a seis minutos (aquí también cabe la flexibilidad; pero, en general, es mejor no pasar de los diez minutos)⁴⁸.

Tiene como objetivos principales hacer que participen activa y democráticamente todos los miembros del grupo, por grande que éste sea; llegar a la toma de decisiones y obtener las ideas, opiniones, e informaciones del conjunto del grupo en un tiempo muy breve. Tal como lo señala su creador Phillips, D.J.: "En vez de una discusión controlada por una minoría que ofrece contribuciones voluntarias mientras el tiempo lo permite, la 'discusión 6/6' proporciona tiempo para que participen todos, provee el blanco para la discusión por medio de una pregunta específica cuidadosamente preparada, y permite una síntesis del pensamiento de

⁴⁸ Cf. Demory, B. (1999): *op.cit.*, pp. 138 y 141.

cada pequeño grupo para que sea difundida en beneficio de todos⁴⁹. En fin, se trata de un método que promueve rápida y eficazmente la participación total, y se considera particularmente útil en grupos numerosos.

Este método reúne una serie de ventajas: 1) es un procedimiento muy dinámico y flexible, 2) mantiene a todo el grupo en un estado de participación constante, de manera que pueda estimular el sentido de responsabilidad y desarrollar la capacidad de concentración, 3) es productivo, ya que todos los miembros están obligados a expresarse, 4) ayuda a superar las posibles inhibiciones para hablar ante otros, porque, en el seno de un grupo pequeño, los participantes pueden sentirse más cómodos para expresarse libremente que en un grupo grande, 5) permite prevenir los fenómenos del liderazgo "negativo" e impide que algunos miembros del grupo monopolicen el uso de la palabra⁵⁰.

El Phillips 6/6, siendo una técnica que motiva la participación total de todo el grupo como el Foro, se diferencia de éste en el procedimiento de realización que aquí más o menos formal y estructurado. Esta técnica puede ser aplicada sistemáticamente, pero también con flexibilidad, en diversas circunstancias y con distintos propósitos. Se puede emplear como una reunión preliminar en pequeño grupo para iniciar una discusión general sobre un tema; se puede abordar la tarea de búsqueda de informaciones, de generación de ideas o de planteamiento de diversas alternativas, también se puede utilizar como procedimiento rápido y efectivo para llegar a un acuerdo, o para obtener puntos de vista o soluciones de un problema⁵¹.

Se puede emplear este método en las reuniones para recoger información, opiniones, perspectivas, para solucionar problemas o para tomar decisiones, y especialmente, cuando los padres convocados son numerosos, por ejemplo, los de un curso entero. Mediante este método es posible obtener rápidamente opiniones elaboradas por subgrupos, acuerdos par-

ciales, sugerencias de actividades, etc. De ahí su utilidad en reuniones numerosas. Pero también hay que tener en cuenta sus limitaciones: como no se trata de una técnica para enseñar conocimientos ni para dar información, su utilización no se considera muy adecuada en reuniones formativas o informativas.

h) Consideración final

Cada una de las técnicas de grupo tratadas posee sus propias características específicas derivadas de su naturaleza particular (véase el cuadro 8, en el que se resumen las características y objetivos principales de cada caso). Sin embargo, es posible establecer ciertas normas de carácter general que estén sustentadas en su aplicación. Entre ellas figuran las siguientes como las más considerables⁵²:

- Conocer los fundamentos teóricos de la dinámicas de grupo.
- Antes de emplear una técnica grupal, adquirir suficientes conocimientos sobre su estructura, su dinámica, sus posibilidades.
- Seguir el procedimiento indicado en cada caso, pero con flexibilidad.
- Aplicar las técnicas de grupo con un objetivo claro y bien definido con anterioridad.
- Lograr una atmósfera cordial, motivadora y democrática.
- Incrementar en todo lo posible la participación activa del público.
- Cuidar el ambiente físico para que todos los participantes puedan ver y oír sin dificultades el desarrollo de la exposición.

Hay que tener en cuenta que, en las técnicas de grupo donde los padres actúan de forma menos activa, -por ejemplo, Conferencia, Simposio,

⁴⁹ Citado por Cirigliano, G. y Villaverde, A. (1970): *op.cit.*, pp. 148-149.

⁵⁰ Cfr. Demery, B. (1999): *op.cit.*, p. 141.

⁵¹ Cfr. Pujol Balcells, J. y Fons Martín, J.L. (1980): *op.cit.*, p. 145.

⁵² Cfr. Cirigliano, G. y Villaverde, A. (1970): *op.cit.*, p. 86.

Panel de discusión y Mesa redonda-, se debe procurar mantener la atención e interés del público y dejarle posibilidad de intervenir, aunque sea en grado limitado, de modo que se involucre al público. En cambio, en las técnicas como Experto Interrogado por una Comisión, Foro y Phillips 6/6, los participantes son más activos, por lo que se debe estimular la mayor participación de todos los padres, invitándoles a que hablen y escuchan.

Asimismo las diversas técnicas de grupo admien ser utilizadas de forma complementaria, integrándose recíprocamente en el desarrollo de una reunión; por ejemplo: todas las técnicas en las cuales intervienen expertos (*Simpósio, Mesa redonda, Panel, etc.*), normalmente pueden ser seguidas de otras técnicas más participativas, tales como: *Foro, Phillips 6/6, etc.*, o durante el desarrollo de una técnica puede intercalarse otra más adecuada para ciertos problemas. Lo fundamental es que el que dirige la reunión sepa combinar adecuada y flexiblemente las diferentes técnicas.

Por ello, en cuanto a la adopción de la técnica apropiada, al que dirige la reunión le corresponde la tarea de elegir, con libertad, aquéllas que considere más adecuadas según los factores influyentes (el objetivo de la reunión, el local de celebración, las características de los participantes, etc.) y más afines con sus propias aptitudes y posibilidades, de modo que pueda aplicar las mismas con creatividad, imaginación, destreza y flexibilidad. Igualmente, a fin de conseguir una reunión productiva, es importante conocer bien el valor y el mecanismo de la técnica utilizada, y actuar con prudencia en los comienzos de su aplicación siguiendo las normas establecidas para su procedimiento. No obstante, también ha de contar con la propia experiencia, ya que debe ir indicando los eventuales cambios que convenga hacer para adaptarla a las determinadas situaciones concretas.

En definitiva, al que dirige la reunión, aparte de las cualidades indispensables para la conducción de cualquier reunión, se le exige un conocimiento sólido y completo de esas técnicas de grupo y una actitud

particularmente desarrollada para sacar el mayor provecho de éstas. Sin embargo, ha de tomarse en consideración de que en una reunión con padres de familia no se trata de seguir rígidamente paso a paso las técnicas, sino que se emplearán las habilidades suficientes para que la tarea o los objetivos se cumplan.

Cuadro 8. Distintos tipos de la dinámica de grupo

TÉCNICA	CONCEPTOS BÁSICOS	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
CONFERENCIA	La exposición oral y pública de un asunto, programa, teoría u opinión.	Transmitir determinada información a un grupo numeroso en la forma más rentable.	Puede contar con o sin la presencia de expertos. El papel de los participantes es más pasivo.
SIMPÓSIO (SIMPO-SUM)	Un equipo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un mismo tema, sucesivamente, ante un grupo.	Impartir información ordenada e integral sobre las diversas versiones de un mismo tema.	Los integrantes exponen individualmente, sus ideas pueden ser coincidentes o no serlo. El auditorio actúa de forma pasiva.
MESA REDONDA	Varios especialistas que sostienen puntos de vista divergentes sobre un mismo tema, exponen ante el público en forma sucesiva.	Permitir al público escuchar las opiniones de diferentes expertos sobre un determinado asunto, aumentar el interés acerca del tema y sus aspectos fundamentales.	Los expositores mantienen puntos de vista divergentes u opuestos, y puede haber lugar para un breve debate entre ellos. El papel del público es pasivo.
EXPERTO O INTERROGADO POR COMISIÓN	Un experto (o varios) es interrogado por un equipo de miembros del grupo ante el público, sobre un tema prefijado.	Dejar que el público obtenga conocimientos, información y opiniones y aclaren o profundicen un tema.	El público participa en la exposición del experto con sus preguntas preparadas, teniendo en cuenta de esta forma sus intereses reales.
PANEL	Un equipo de expertos discute entre sí un tema en forma de diálogo ante el grupo.	Facilitar al auditorio la obtención de una visión relativamente completa acerca del tema tratado.	Los expertos no exponen, ni actúan como oradores, sino que conversan entre ellos en un ambiente informal.
FORO	Todos los presentes en la reunión discuten informáticamente un tema, hecho o problema determinado.	Lograr las opiniones del público sobre un tema; enriquecer la información de los padres, y dejarles participar para favorecer la mutua comunicación y comprensión.	Puede ser programado de forma directa y sin actividades previas, o para después de una actividad o como corolario de la misma. Todo el grupo participa activa e informalmente.
PHILLIPS 6/6	Un grupo numeroso se divide en subgrupos de 6 personas, para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los subgrupos se extrae luego la conclusión.	Lograr una participación total; llegar a la toma de decisiones y obtener las ideas y opiniones del conjunto del grupo en un tiempo muy breve.	Es bastante útil para lograr la participación de todo el público de un grupo grande. Sigue un procedimiento más o menos estructurado. Permite la participación activa del público.

2. Técnicas expositivas en la reunión

Existe una gran variedad de material auxiliar para captar la atención del público y mejorar la calidad de la presentación. Este material puede utilizarse a la vez de forma individual o colectiva, por ejemplo: la pizarra de tiza, la pizarra blanca, el rotafolio, la película, la pizarra electrónica, etc. Aparte de estos instrumentos de trabajo básicos e indispensables, el que dirige la reunión tiene a su alcance un cierto número de medios denominados audiovisuales. Entre ellos, destacamos especialmente aquellos que se consideran más conocidos y utilizados: proyector de diapositivas, retroproyector de transparencias, sistema de vídeo y sistemas informáticos. Hay una tendencia a que el material de soporte se base sobre todo en estimulación visual, más que en la totalidad del material audiovisual⁵³.

El uso de medios audiovisuales e informáticos sirve principalmente para que el mensaje se entienda de un modo más eficaz. Así, como afirma Jiménez Franco (2000): “si la persona escucha el mensaje y lee el resumen, la información le estará llegando simultáneamente por dos canales, y se facilitará su comprensión”⁵⁴. De ahí la importancia de la elección apropiada de medios auxiliares y su buen funcionamiento. Por ello, es importante que el que dirige la reunión o los ponentes dispongan de los medios en el momento oportuno, ya que estos hacen comprender mejor lo expuesto y aumentan la asimilación de lo expuesto.

Siguiendo a Puchol (1996)⁵⁵, la utilización correcta de los medios audiovisuales contiene una serie de ventajas, las más destacables son:

- Fuerte motivación inicial. Los asistentes a una reunión son captados inmediatamente por el atractivo de una proyección.

⁵³ Cfr. Seeking, D. y Farrer, J. (2000): *Cómo organizar eficazmente conferencias y reuniones*, Fundación Confemetal, Madrid, p. 220.

⁵⁴ Jiménez Franco, F. (2000): *op.cit.*, p. 22.

⁵⁵ Cfr. Puchol, L. (1997): *op.cit.*, p. 181.

- Refuerzo de la atención. Debido a que la atención decae, la oportuna inclusión en el momento adecuado de una proyección sugiere atraer a la atención de los participantes.
- Enriquecimiento de las percepciones. Posibilita la mayor comprensión y retención de un mensaje.
- Ahorro de tiempo. La proyección de medios audiovisuales o informáticos evita tener que pronunciar muchas palabras para tratar de describir lo que la imagen muestra instantáneamente.
- Repetición. Los materiales una vez elaborados pueden ser utilizados repetidamente.
- Sustitución de la vieja pizarra que, debido a una larga asociación pizarra/colegio, tiene connotaciones escolares, lo que deja a los participantes en una incómoda situación de inferioridad frente al orador.

En síntesis, es necesario que el que dirige la reunión tenga en cuenta los medios existentes, tanto los clásicos como la tecnología moderna. Se trata de que, tras conocer las distintas aplicaciones en el campo de las reuniones, pueda tener criterios básicos de selección y conocimiento adecuados de su uso. A continuación describiremos los materiales audiovisuales más destacados en los entornos educativos, dividiéndolos en dos grandes modalidades: 1) sistemas tradicionales -los que se refieren principalmente a la proyección de diapositivas, de transparencias y de vídeo-, y 2) tecnologías modernas, en las que se sobresale exclusivamente el uso del ordenador por su amplia gama de utilidades y su popularización en nuestra sociedad actual.

a) Sistemas tradicionales

Dentro de esta categoría se encuentran los proyectores de diapositivas, de transparencias y de vídeo como los tres instrumentos más utilizados y popularizados en las últimas décadas. Son técnicas expositivas que

se utilizan abundantemente en cualquier campo profesional, tanto en el entorno escolar como en el terreno empresarial.

i) Proyector de diapositivas de 35mm

La proyección de diapositivas es un medio por el cual se reproducen imágenes fotográficas positivas en soporte transparente sobre una pantalla grande. Es especialmente útil cuando lo que se desea presentar es una serie de imágenes fotográficas reales (no dibujadas) de gran calidad. También es capaz de mostrar gráficos y textos por el hecho de que actualmente es posible elaborar diapositivas por medio de programas adecuados de ordenador. Se emplea con frecuencia en las reuniones de información y hace posible que éstas resulten más vivas y más eficaces que la simple presentación de documentos, puesto que este sistema permite visionar reproducciones de imágenes fijas de una calidad muy elevada y mostrarlas ante un grupo sea cual sea el tamaño de éste. Se ha popularizado por el hecho de poder adaptarse a las más diversas circunstancias, gracias a su cómodo transporte y su fácil empleo. En general, se requiere solamente una sala a oscuras para su proyección. Debido a su naturaleza, puede ayudar al público a concentrarse en la proyección; en cambio, no permite tomar apuntes fácilmente.

Aguadero Fernández (1997) pone de manifiesto las cualidades más sobresalientes del sistema de diapositivas en su aplicación a las reuniones⁵⁶:

- "Facilitar la confección y actualización del soporte de información.
- Posibilidad de realizar proyecciones "espectaculares" en salas amplias y para un gran número de personas, gracias a su gran potencia lumínica y a la existencia de objetivos de diversas distancias focales.

⁵⁶ Aguadero Fernández, F. (1997): *op.cit.*, p. 152.

- Calidad máxima de imagen al disponer de emulsiones en color y blanco y negro diseñados especialmente para este fin.
- Posibilidad de mostrar imágenes reales o bien gráficos, esquemas y visualizaciones de todo tipo.
- Control de avance a distancia que permite disponer el proyector en un lugar en el que no moleste al auditorio”.

Ahora bien, para emplear debidamente este medio de apoyo visual, se requiere prepararlo con anterioridad. Se recomienda como tarea fundamental colocar las diapositivas por orden de presentación en la bandeja de disco para una proyección con éxito.

ii) Retroproyector de transparencias

El retroproyector de transparencias es de fácil elaboración y manejo, y aunque requiere algún oscurecimiento de la sala, no se pierde el contacto con los asistentes. Puede servir para subrayar los puntos principales del mensaje. Es un sistema de apoyo visual con diversas ventajas, por ejemplo⁵⁷:

- Diseño flexible de las transparencias según las necesidades personales.
- Gran visibilidad de la imagen y nitidez de la proyección.
- Proyección con luz ambiental; quien dirige la reunión se halla frente a los padres.
- Posibilidad de escribir y dibujar durante la exposición sobre la transparencia.
- Posibilidad de visualización progresiva de un tema o de una demostración.

- Posibilidad de utilizar una gran variedad de documentos: textos, dibujos, diagramas, esquemas, representaciones estadísticas, etc.
- Facilidad de sacar copias del contenido en transparencias.

Debido a su mayor flexibilidad, que le permite adaptarse a la necesidad personal, se considera un medio significativo para presentar diversos tipos de temas y contenidos de una reunión. Al elaborar las transparencias, puede ser de gran utilidad tomar en consideración los consejos ofrecidos por la compañía 3M para mejorar la calidad de éstas⁵⁸:

- 1) Sea constante. Todas las transparencias deben respetar el mismo formato y color.
- 2) Incluya una idea por transparencia. Una idea importante será más fácil de recordar si se presenta aislada que si lo hace junto con otras ideas.
- 3) Sea sencillo. Resume su información en unos cuantos puntos fáciles de recordar. No use más de seis palabras por línea y seis líneas por transparencia.
- 4) Haga fácil de comprender. Haga que sus presentaciones se puedan entender a simple vista. En caso contrario, la gente pensará que es una transparencia confusa y no le presentarán atención.
- 5) Escriba con letra grande y en negrita. El uso simultáneo de varios tipos de letra puede hacer que su transparencia sea difícil de leer.
- 6) Utilice las letras mayúsculas y minúsculas con moderación. Las palabras que combinan letra mayúscula y minúscula son más fáciles de leer.

⁵⁷ *Idem.*, p. 154.

⁵⁸ Citado por Puchol, L. (1997): *op.cit.*, pp. 199-200.

7) Los gráficos son más impactantes. Con gráficos, fotografías, ilustraciones, incluso dibujos, sus transparencias serán más interesantes y surtirán mayor efecto.

8) No más de seis colores por transparencia. Demasiados colores pueden producir confusión.

9) Compruebe si se pueden leer sus transparencias desde cualquier distancia. Las transparencias deben poder ser leídas desde cualquier punto de la sala de reuniones.

10) Proteja sus transparencias con marcos protectores de transparencias Flip-Frame de 3M, es el medio más adecuado de proteger, usar y archivar sus transparencias.

La clave del éxito de la proyección de transparencias consiste en la claridad y brevedad de los mensajes contenidos en la transparencias y las explicaciones concisas. Para facilitar el funcionamiento de la proyección, se exige una previa organización de las transparencias a utilizar⁵⁹. Por otro lado, al poner una transparencia, deberá que dejarla el tiempo suficiente como para que los padres puedan centrarse en ella y asimilar la información que contiene.

iii) Sistema de vídeo

El sistema de vídeo es útil para presentar hechos reales o ilustrar temas, ya que puede volver a pasarse tantas veces como se necesite. Es un medio idóneo para mostrar la realidad, tanto en imagen como en sonido, y además en movimiento. El uso del vídeo se utiliza mucho en reuniones de formación. Se proyecta mediante la pantalla del televisor o en monitor y normalmente, es para un grupo de personas limitado. También se puede utilizar en salas más grandes, colocando varios terminales en

lugares estratégicos o por medio de la utilización de un teleproyector⁶⁰. En cualquier caso, la pantalla se debe ver bien desde todos los ángulos.

Antes de proyectar un vídeo, conviene considerar si es necesaria la proyección o si es adecuada la elección de material para evitar el posible desfilfarr de esfuerzo y de tiempo. Para ello, Frank (1990) propone unas cuantas preguntas al respecto con el fin de ayudar a determinar la necesidad y la conveniencia de su empleo⁶¹:

- El contenido, ¿es el adecuado para la ocasión y para el público?
- La película o el vídeo, ¿se ha concebido al nivel idóneo de comprensión, es decir no es ni demasiado complicado ni demasiado elemental?
- ¿Hay que pasar toda la cinta?
- ¿Podrá ser eficaz interrumpir la proyección en diferentes momentos para subrayar algún punto, para solicitar preguntas o responderlas, para incitar una discusión?
- ¿Qué otra información hay que suministrar antes de la proyección, durante la misma o después de ella?
- ¿Hay alguna alternativa mejor?

En muchos casos, la proyección de vídeo sirve para proporcionar determinadas informaciones a través de imágenes y sonidos. También puede suministrar una base para el tema que luego quiere ser examinado o discutido por el público, por ejemplo, se puede realizar el Foro a continuación de la proyección. En este caso, inmediatamente después de proyectada la película, se puede promover el debate del tema en cuestión.

⁵⁹ Cfr. García Carbonell, R. (1976): *Dirección de reuniones*, (sin datos de editorial), Madrid, p. 57.

⁶⁰ Es un aparato que proyecta la imagen del tubo sobre una pantalla cuyas dimensiones pueden ser de hasta dos metros en su diagonal.

⁶¹ Frank, M.O. (1990): *op.cit.*, p. 93.

b) *Sistemas informáticos: uso del ordenador como vínculo de transmisión de información*⁶²

Hoy en día el ordenador se ha convertido en el elemento que permite que la presentación sea más atractiva e interactiva, esto es debido a que uno tiene la posibilidad de mostrar y manejar a su antojo cualquier información.⁶³ Se puede decir que la posibilidad de generar gráficos para las presentaciones en el propio ordenador personal (PC) ha evolucionado el mundo de la presentación y la reproducción. De ahí la importancia de que el que dirige la reunión conozca y utilice debidamente esta moderna técnica de reproducción y presentación para favorecer el entendimiento del mensaje emitido, enriquecer el proceso de comunicación, y beneficiarse a su vez del ahorro de tiempo que conlleva.

En la actualidad, se puede encontrar una gran variedad de sistemas informáticos aplicados a la reproducción de datos y la presentación en una reunión, entre ellos, destaca *Microsoft PowerPoint* como el más popularizado y utilizado de los programas existentes en el mercado.⁶⁴

Microsoft PowerPoint es un programa informático que cuenta con una amplia gama de utilidades, “es a modo de un tratamiento de texto, pero que incluye -además- plantillas para transparencias y diapositivas, un *clipart* de 10 Mbytes de dibujos agrupados por categorías (animales, gente en distintas situaciones, negocios, banderas, plantas, mapas, gestos, caricaturas, electrónica, tecnología...), viñetas y una gran cantidad de *gadgets*, que lo hacen un programa muy divertido y amigable”⁶⁵. Es un sistema a través del cual se pueden crear los propios materiales audiovisuales y proyectar transparencias o diapositivas, así como poner sonidos, música y vídeo. Se trata de un programa multimedia, mediante el cual se

permite el almacenamiento y manejo desde un ordenador de diferentes tipos de material audiovisual, por ejemplo: sonido, texto, gráfico, vídeo e imagen fija. De ahí la posibilidad de que el *PowerPoint* vaya sustituyendo al sistema de proyección tradicional.

En fin, este programa de multimedia ofrece una herramienta eficaz para la presentación de reuniones, formación y comunicación, de modo que ayude a crear el material de la presentación en el menor tiempo posible, adaptándose a las distintas necesidades, permite además dominar completamente los procedimientos de la presentación.

c) *Consideraciones básicas del empleo de técnicas expositivas*

El papel de los medios audiovisuales es el de aclarar, explicar, ampliar o resaltar lo importante. Puede ser de gran ayuda utilizar los medios audiovisuales como un recurso de apoyo o refuerzo a la presentación de las reuniones. Sin embargo, conviene tener en cuenta que el uso de medios auxiliares no es más que una ayuda o un complemento para facilitar una mejor comprensión del mensaje, por muy útil que sea, en ningún modo debería convertirse en el acontecimiento principal o sustituir al que dirige la reunión.

Igualmente ha de tenerse presente que “los medios auxiliares han de utilizarse cuando exista una verdadera necesidad, nunca para encubrir la comodidad o la incompetencia del hablante”⁶⁶. Es decir, el empleo de estos medios debe tener sentido y funciones significativas, es decir, su utilización no puede ser un mero adorno o un efecto especial sólo para impresionar a los padres. Tal como señala Agüero Fernández (1997): “El uso no debe ser por sí mismo, por novedad, porque lo utilizan otros, por lo que tienen de aparatos e impresión, en definitiva por *tecnología*, sino por lo que aportan como recurso eficaz, y éste está más en el len-

⁶² Respecto a su seguimiento éste puede ser: bien por medio de un cañón de vídeo o por un videoproector, ambos, lo que hacen, es recoger todo lo que el ordenador tiene en pantalla y proyectarlo con mayor dimensiones sobre una gran pantalla.

⁶³ Cfr. Seeking, D. y Farrer, J. (2000): *op. cit.*, p. 255.

⁶⁴ Existen otros programas para gráficos, por ejemplo, Lotus Freelance y Harvard Graphics, pero Microsoft PowerPoint es el más utilizado.

⁶⁵ Puchol, L. (1997): *op. cit.*, pp. 204-205.

⁶⁶ Morales, C.J. (2001) *Guía para hablar en público*, Alianza, Madrid, p. 176.

guaje, en la comunicación audiovisual, en la selección y el uso correcto”⁶⁷.

Como consecuencia, para sacar mayor provecho de los materiales audiovisuales en la reunión, al preparar ésta última, resulta muy adecuado valorar previamente si es preciso emplear algún medio auxiliar y decidir qué tipo de material se necesita. La decisión suele depender de diversos factores, tales como el tipo de presentación (Conferencia, Mesa redonda...), el número de asistentes, la disponibilidad de los dispositivos audiovisuales o la información que se quiere transmitir. A continuación señalaremos una serie de consideraciones propuestas por Frank (1990)⁶⁸ para saber qué medios pueden ser útiles en la reunión:

- “¿El local de celebración reúne condiciones para la proyección?
- ¿es el tamaño adecuado?
- ¿Las presentaciones visuales valen verdaderamente más que las proverbiales mil palabras? ¿Ilustran realmente mis palabras?
- ¿Se dispone de tiempo para utilizarlo?
- ¿Entre varios similares, cuál es el más útil e idóneo para subrayar un punto determinado?
- ¿Necesita de algún ayudante para utilizarlos?
- Mis presentaciones visuales, ¿son verdaderamente visuales, o sólo fotografías de un montón de palabras?
- ¿Ilustra en cada momento y con claridad los puntos sobre los cuales desee poner énfasis?
- ¿Servirán para ahorrar tiempo y fijar la atención de la audiencia, o todo lo contrario?”.

Una vez decidido el tipo de la proyección audiovisual adecuada a las necesidades de la reunión, se exige una preparación que sigue unas indicaciones útiles, favoreciendo de esta forma un resultado más productivo y satisfactorio. El apoyo audiovisual adoptado puede ser una imagen o una serie de imágenes; palabras; símbolos; gráficos o diagramas; secuencias animadas, la elección dependerá de las necesidades del que dirige la reunión. De todos modos, sea cual sea la opción, lo importante es que el contenido de la proyección sea legible, o sea, que los datos proyectados puedan ser leídos sin dificultad por todo el público. Ya que “si se ignoran las normas básicas de legibilidad, o el uso del color no es el adecuado, el resultado perderá impacto”⁶⁹. Se considera la legibilidad un punto sumamente importante para un buen funcionamiento del medio audiovisual empleado. Para lograr mayor legibilidad y entendimiento, se recomienda que el diseño de las exhibiciones sea sencillo, con colores básicos e imágenes simplificadas. En pocas palabras, antes de empezar a elaborar los materiales, convendrá tener en cuenta estos tres puntos esenciales: visibilidad, claridad y sencillez.

Para terminar, siguiendo las propuestas de varios autores, se concluye con una lista de consejos de aplicación general que pueden ser útiles para toda clase de soportes, especialmente, visuales⁷⁰:

1. Es recomendable situar la pantalla en un rincón de la sala, no en el centro, para que se vea mejor.
2. La presentación o explicación detallada del tema debe realizarse antes de proceder a la proyección.
3. Los medios visuales han de ser legibles para que el público vea sin dificultades y molestias desde cualquier lugar de la sala.

⁶⁹ Seeking, D. y Farrer, J. (2000): *op.cit.*, p. 259.

⁷⁰ Cf. Ricardi, R. (1984): *Cómo dirigir una reunión e informar ante un grupo*, Deusto, Bilbao, pp. 39-40; Frank, M.O. (1990): *op.cit.*, pp. 91-92 y 96; Acton, J. (1997): *op.cit.*, p. 93; Seeking, D. y Farrer, J. (2000): *op.cit.*, pp. 235-236.

⁶⁷ Cf. Watt, C. (1995): *op.cit.*, p. 53; Agüadero Fernández, F. (1997): *op.cit.*, p. 147.

⁶⁸ Frank, M.O. (1990): *op.cit.*, pp. 88-89.