



Entre las actividades que ocupan gran parte de las agendas cotidianas de los equipos directivos y de los docentes de nuestras escuelas están las reuniones de trabajo. Este tipo de actividad es esencial en la escuela, ya que algunas veces, las reuniones y el contacto interpersonal es la mejor alternativa para tomar decisiones centrales de la gestión institucional y pedagógica.

Pero no toda reunión de por sí garantiza buenos resultados, para llegar a obtener reuniones efectivas y constructivas es necesario desarrollar mejor nuestras habilidades para enfocarnos en los problemas, incluir a los participantes necesarios, y concentrarnos en buscar soluciones concretas y aplicables. El valor de la misma no se puede medir de forma inmediata, sino que se mide por la posterior y efectiva puesta en práctica de las resoluciones tomadas. Por lo tanto, las reuniones son algo serio que debemos planificar con rigor técnico, especialmente por el tiempo que insume tanto a quien convoca como a los convocados.

Diferentes autores <sup>2</sup> destacan tres aspectos críticos para la realización de una reunión efectiva:

1. La eficacia de la reunión, o sea el cumplimiento de la misión u objetivos para los que fue convocada.
2. La participación democrática, atendiendo a la transparencia informativa, al respeto de todas las opiniones y a la organización de la toma de decisiones democrática.
3. El clima de la reunión, que las relaciones personales sean de cordialidad y cooperación.

Estos aspectos permiten generar indicadores para desarrollar un proceso de evaluación integral de las reuniones y mejorar su calidad.

Veamos ahora cuáles son las características de las reuniones en la escuela y cómo podemos mejorarlas, o al menos, advertir sus errores más frecuentes.

Reuniones muy comunes en la escuela son las que se desarrollan entre el equipo directivo, entre docentes de un departamento, reuniones de los consejos consultivos para definir temas institucionales, reuniones con la cooperadora, de padres, etc. A veces se trata de reuniones verticales, -o sea jerárquicas-, porque sus participantes tienen roles distintos en la escuela. En estas reuniones pueden participar directivos, docentes, padres, incluso alumnos. Otras son horizontales porque se llevan a cabo entre pares, como las reuniones de docentes para definir contenidos en un mismo departamento.

Cada reunión tiene un objetivo que debe cumplirse y que le da sentido. Existen cuatro tipos de reuniones de trabajo muy generalizadas en la escuela. Así, tenemos reuniones informativas, cuyo objetivo es simplemente compartir o dar a conocer nuevas reglamentaciones, novedades institucionales. Otras son formativas, porque su objetivo es aprender nuevas herramientas o estrategias de trabajo. También existen reuniones creativas o para la búsqueda de nuevas ideas, que son muy importantes para pensar en equipo nuevas soluciones a problemas compartidos, o elaborar nuevos proyectos institucionales. Por último, están las reuniones resolutorias, cuyo objetivo es tomar una decisión respecto de lo tratado. Aún cuando una reunión puede ser, por

ejemplo, informativa y a la vez resolutoria, identificar en cada caso los objetivos que se persiguen es muy importante porque ellos definen el tipo de reunión, los participantes a quienes convocar, los tiempos y el lugar de la reunión.

Bernardo Blejmar <sup>3</sup> utiliza metáforas tomadas del poder político y las aplica al mundo escolar. Este autor distingue entre reuniones de parlamento (sesiones del Congreso) y reuniones de gabinete (poder ejecutivo). Las primeras son las que permiten la apertura a nuevas ideas, porque requieren el aporte de todos los sectores, es respetuosa del disenso y busca llegar a soluciones más creativas, son reuniones horizontales. Las reuniones de gabinete, son reuniones verticales, en el sentido de que se discuten los temas pero luego se avanza hacia alguna resolución que requiere de una autoridad que defina y respalde la decisión tomada.

Si tenemos claras las diferencias entre los distintos tipos de reuniones y definimos con claridad los objetivos que buscamos al planificar una reunión tendremos gran parte del camino recorrido hacia el logro de una reunión efectiva.

Aún así, existen obstáculos relativamente comunes durante las reuniones de trabajo, que Eric Matson <sup>4</sup> denominó de modo irónico "las siete fallas de las reuniones mortales" (utilizando el término mortal en sentido metafórico, por supuesto). Siempre es conveniente repasar estas fallas para evitar su repetición.

### **La gente no toma las reuniones con seriedad, llegan tarde, se van temprano y la mayor parte de la reunión no prestan atención.**

Para solucionar este problema, el autor propone que debemos dar a entender a los asistentes que las reuniones hacen parte de su trabajo. La peor frase para dar por terminada una reunión es "la reunión terminó, pueden volver a trabajar".

### **Son demasiado largas.**

Los expertos aconsejan que la duración máxima de una reunión productiva entre adultos debe ser como máximo de 90 minutos. Si tomamos este parámetro como referencia, en caso de reuniones más largas, debemos pensar en cortes que permitan recuperar el nivel de atención de los asistentes.

### **Se divaga más de lo que se produce.**

Es fundamental diseñar una agenda y ajustarse a ella, determinar tiempos para cada asunto clave y respetarlos.

### **Después de las reuniones no hay cambios, las decisiones no se convierten en acciones.**

Los participantes suelen salir de una misma reunión con distintas percepciones, por eso es muy importante dejar por escrito los acuerdos y conclusiones de la reunión. Es importante recordar que la reunión no es un fin en sí misma sino un medio para el desarrollo de una acción posterior.

### **La gente no dice la verdad (o no participa).**

Si se trata de reuniones con muchos participantes se deben generar dinámicas que recuperen la opinión de todos, sabiendo que en los grupos grandes, no todas las personas se sienten cómodas para hablar. El temor frente a la presencia de personal jerárquico, a veces, obstaculiza el planteo sincero de opiniones.

### **Falta información para tomar las decisiones críticas.**

Es importante asegurarse de contar con la documentación requerida antes de la reunión, de lo contrario la pérdida de tiempo será inmensa y la frustración mayor.

### **Las reuniones no mejoran, se siguen cometiendo los mismos errores.**

Es bueno pensar nuevas formas de organizar las reuniones, en función de la evaluación que vayamos haciendo de los resultados logrados en las reuniones anteriores. El error es fuente de aprendizaje, y motor para cambiar, no para continuar actuando siempre del mismo modo.

Los invito a seguir descubriendo las fallas más importantes en las reuniones de sus escuelas, y a pensar con qué actitud enfrentamos las mismas al momento de coordinar o de participar de una reunión.

Quiero compartir con Uds. cuatro reglas básicas <sup>5</sup> que puede aplicar el coordinador de una reunión para evitar errores y desarrollar reuniones más efectivas. Se trata de no perder de vista los siguientes puntos:

1. La participación de todos los asistentes
2. Mantenerse enfocado en la agenda de trabajo
3. Aprovechar el momento presencial para fomentar las relaciones interpersonales.
4. Llegar a una conclusión clara, y que la reunión finalice fundamentalmente porque se cumplió el objetivo y no sólo porque se cumplió el horario.

Albert Einstein tiene una hermosa frase, muy aplicable para quienes nos dedicamos a la educación. En su frase él nos aconseja que tratemos de ser personas de valor más que ser personas de éxito. Este principio también se puede aplicar a nuestra tarea cotidiana y a cada actividad que hacemos en la escuela. Demos a las reuniones de trabajo el lugar que ellas se merecen, tratemos de que sean reuniones con valor, trabajemos sobre ellas de modo profesional, y seguro que el éxito también nos acompañará

*\* Cora Bertachini, Licenciada y Profesora Universitaria en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. Especializada en Educación No Formal. Asesora pedagógica y capacitadora de Arte en las Escuelas. En los últimos quince años se ha desempeñado como capacitadora y coordinadora de programas sociales y educativos de distintos organismos internacionales, instituciones del sector público y ONGs, entre ellos, UNESCO, Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, el Ministerio de Desarrollo Social de La Nación, el Ministerio de Educación de La Nación, la CONEAU, Editorial Santillana y Fundación Compromiso.*

<sup>2</sup> Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López, "Metodología para hacer que las asambleas y reuniones sean eficaces, participativas y hasta agradables". Del libro "Asambleas y reuniones. Metodologías de Autoorganización". Ed. Asociación Para la Economía Social y Proyecto Editorial Traficantes de Sueños, Madrid.

<sup>3</sup> "De problemas, amarras, puntos de imposible y reuniones de equipo, en "El rol del supervisor en la mejora escolar", Ed. Aiqué.

<sup>4</sup> Eric Matson, "The Seven Sins of Deadly Meetings", en "Fast Company", 2da. Edición.

<sup>5</sup> Para más información, buscar "Effective Meetings Resource Centre" en [www.effectivemeetings.com/](http://www.effectivemeetings.com/)