

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523
BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY

Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION	A. PRIMARY Food production and nutrition	AC00-0000-0000
	B. SECONDARY Education, extension, and advisory work	

2. TITLE AND SUBTITLE
Conferencia sobre el planeamiento de las conferencias

3. AUTHOR(S)
Ogden, Jean

4. DOCUMENT DATE 1964	5. NUMBER OF PAGES 40p.	6. ARC NUMBER ARC 301.34.A265j
--------------------------	----------------------------	-----------------------------------

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS
AID/LA/RTAC; AID/TA/RD

8. SUPPLEMENTARY NOTES (*Sponsoring Organization, Publishers, Availability*)
(In Desarrollo de la comunidad, ser.A, v.6)
(In English, French, and Spanish. English, 33p.: PN-AAE-861; French, 44p.: PN-AAE-862)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER <i>PN-AAE-863</i>	11. PRICE OF DOCUMENT
12. DESCRIPTORS Meetings Organizing	13. PROJECT NUMBER
	14. CONTRACT NUMBER AID/LA/RTAC
	15. TYPE OF DOCUMENT

PN-AAE-863
AID/IRD

Desarrollo de la Comunidad
Serie A - Vol. 6

CONFERENCIA SOBRE EL PLANEAMIENTO DE LAS CONFERENCIAS

por
MRS. JEAN OGDEN

preparado por la
SECCION DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL



CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.)
MEXICO

Primera edición en español, 1964

Impreso en los talleres de IMPRENTA ARANA, S. A., Av. del Taller 29, México 8, D. F.

NOTA A ESTA EDICION

Esta publicación es traducción de *Conference on Conference Planning*, volumen N° 6 de la Serie sobre Desarrollo de la Comunidad, publicado originalmente en inglés por la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos de América. La presente edición la preparó el Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC). El Centro se creó especialmente para coordinar la producción de versiones en español del material técnico y de adiestramiento utilizado en los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso en los países de habla española.

PROLOGO A LA EDICION EN INGLES

Conferencia sobre el Planeamiento de Conferencias: Estilo Pakistán Occidental, es el título del sexto de una serie de siete folletos publicados por el Desarrollo de la Comunidad para su sector de adiestramiento.

La Serie A contiene información de diversa índole que se puede emplear como material de adiestramiento elemental en países que han iniciado, o están por iniciar, los programas del Desarrollo de la Comunidad. Si alguna persona, dependencia o país deseara copiar, reproducir o traducir a otro idioma los materiales presentados en alguno de los siete folletos, queda plenamente autorizado para hacerlo. La agencia editora se complace en dar su anuencia para ello.

Este folleto lo adaptó la señora Jean Ogden de la documentación preparada por el doctor J. D. Mezirow, ex asesor de adiestramiento para el DAI-C * de la Misión Económica de los Estados Unidos en Pakistán.

Esperamos que las ideas contenidas en este folleto no sólo instruyan, sino también estimulen el intelecto para que esto, a su vez, redunde en la conducción de conferencias más provechosas. Esta es la intención que anima a la Sección de Desarrollo de la Comunidad de la Agencia para el Desarrollo Internacional a publicar este folleto.

DAI-C: Desarrollo agrícola e industrial de la comunidad.

INDICE

	Pág.
Introducción	ix
El programa del DAI-C y reflexiones sobre la conferencia	1
Objetivos	2
Clases de conferencias	2
Conferencia de Quetta sobre planeamiento de conferencias, Pakistán, 1958	5
1. Los objetivos	5
2. Elaboración de la agenda	6
3. Organización de la conferencia	6
4. Apunte sobre los grupos de trabajo	7
5. Participantes de las conferencias	7
6. Gráfica de organización para la conferencia	7
7. Equipo directivo de la conferencia	7
8. Cómo aprender a evaluar	7
9. Esqueleto para la evaluación	8
Informe combinado de las comisiones	13
Cómo se planea una conferencia	13
1. Preparativos para la conferencia	13
2. La conferencia	14
3. Después de la conferencia	14
Formulismo de la conferencia: sugerencias para preparar los ele- mentos del procedimiento	15
1. Cómo aumentar la participación del auditorio	15
2. Escenificación	15
3. Empleo de los medios de comunicación	17
4. Cómo hacer presentaciones de impacto desde el estrado	19
5. Empleo del experto (el hombre de recursos)	20
Gobierno de la conferencia	21
Conducción de la conferencia	23
1. Cada miembro	24
2. El conductor	24

	Pág.
3. El secretario	24
4. El observador	25
5. El asesor (o ayudante del líder)	25
Conclusiones: algo que recordar	27
1. Las conferencias también necesitan planearse	27
2. ¿Por qué sustentar una conferencia?	28
3. Importancia de aclarar el propósito de la conferencia	28
4. Actividades previas a la conferencia	29
5. Qué clase de actividades se desarrollan en la conferencia	29
6. Sondeo de las reacciones	31
7. Prosecución de los resultados de la conferencia	32
8. Evaluación de la conferencia	32
9. Sumario	33

INTRODUCCION

El material contenido en este folleto es una adaptación del informe *Conferencia sobre el planeamiento de conferencias*. La conferencia tuvo lugar en Quetta, del 5 al 21 de junio de 1958, bajo los auspicios de la Administración del DAI-C en Pakistán Occidental. Se sustentó con el propósito de adiestrar a un cuerpo de planificadores de conferencias que el DAI-C pueda utilizar en lo futuro para organizar, administrar y dirigir su extenso programa de adiestramiento en el servicio.

El informe se compiló en forma de manual, e incluye métodos detallados del planeamiento y los procedimientos de las conferencias. Se omiten muchos detalles que están ya expuestos minuciosamente en folletos publicados por otras agencias, y que citamos bajo el rubro: *Libros que ayudan a disponer los elementos del procedimiento*. Esta referencia pone a quienquiera que necesite una descripción minuciosa de las técnicas que se aplican para que las conferencias sean más eficaces, en aptitud de utilizar las fuentes de información adecuadas, y seleccionar las ideas y sugerencias que mejor se adapten a las necesidades y situaciones de su caso. Una que otra obra de consulta se ha tenido que omitir por estar agotada. Se hicieron algunas suplantaciones en ciertos casos. El editor se esforzó por que la lista fuese lo más corta y completa posible.

El manual de Pakistán se preparó después de la conferencia y se publicó como parte del informe para que éste "rindiese pleno beneficio y fuese aprovechado de continuo por los participantes y demás personas que comparten la responsabilidad de planear las conferencias" en Pakistán Occidental. La idea es sensata y válida en cualquier sector que tenga que ver con el programa de adiestramiento en el servicio para trabajadores del desarrollo de la comunidad.

En este folleto damos menos importancia a las minucias de procedimiento que a los métodos para:

1. Emplear el planeamiento como plantel de adiestramiento para líderes de conferencias;
2. Planear programas de prosecución para conferencias de esta clase mediante la sustentación de otras conferencias con la ayuda de estos líderes ya adiestrados; y
3. Preparar cada quien sus propios elementos de procedimiento ayudándose con lo mejor del material impreso de que disponen los planeadores de conferencias y quienes en ellas participan.

Esto último se formula en los términos de los problemas, necesidades y propósitos de cada sector en que vayan a emplearse. Pakistán sugiere un patrón adecuado para esto.

—JEAN OGDEN.

El programa del DAI-C y reflexiones sobre la conferencia

En 1953, el gobierno de Pakistán inició un programa para el desarrollo de la comunidad rural. Se denominó oficialmente como Programa para el Desarrollo Agrícola e Industrial de la Comunidad Rural (*Village Agricultural and Industrial Program*), pero se le conoce comúnmente como el DAI-C (V-AID en inglés). Esta abreviatura ha dado lugar a que la naturaleza del programa se malinterprete. El programa no se planeó para que el gobierno u otra dependencia extraña a la comunidad aportase *ayuda a la comunidad rural*, sino todo lo contrario: para que ésta asuma la responsabilidad de mejorar sus propias condiciones sociales y económicas. El postulado del plan es: lograr el objetivo antes mencionado mediante "la movilización y capacitación de los inmensos recursos humanos disponibles, y la instrucción de los mismos en el proceso de la metodología de ayuda propia." Al aprender cómo ayudarse a sí mismos en la magna tarea de forjar comunidades mejores, el individuo y la comunidad contribuyen no sólo a labrar su propio bienestar, sino también a realizar el programa de los Departamentos Técnicos Nacionales (NBD) *.

El programa del DAI-C (así lo designaremos en lo sucesivo) se funda en la filosofía de la democracia funcional. Y se guía por el principio de que todo aquel que se ve afectado por alguna política o programa debe participar lo más posible en la formulación del mismo. Este es el principio que campea en el planeamiento de conferencias y en la administración, supervisión y planeamiento del programa.

En este contexto las conferencias deberán tomarse como una experiencia educativa que servirá para ayudar a los participantes a resolver sus problemas con la mayor eficacia. Es también importante estimar el nivel de preparación y disposición de los participantes pero, para que la conferencia tenga éxito, es esencial que los problemas se definan con toda exactitud. Los objetivos de cada conferencia deberán fijarse en los términos de los problemas por resolver. Estos objetivos deberán, a su vez, determinar la organización y los métodos adecuados que los planeadores de la conferencia habrán de emplear. Ello en forma alguna significa que todo problema que se trate tendrá que ser una "necesidad sensible" anterior a la sustentación de la conferencia. Nada impide que se susciten nuevos problemas en el curso de la conferencia; o acudir a la mente de los participantes por asociación con lo que éstos vean o escuchen en la conferencia.

Como educador que es, el planeador de la conferencia se esforzará por crear la mejor situación didáctica para los conferenciantes. Esto implica el deber de organizar y aplicar métodos conducentes al fomento

* Los *Nation Building Programs* son privativos de Pakistán y la India. Los desarrollan los *Nation Building Departments (NBD)* o Departamentos Técnicos Nacionales (DTN) de agricultura, ganadería, cooperativas, etc.

de participación máxima ante todo. Y se logra haciendo que impere en la conferencia un clima de tolerancia. Y, además, un ambiente informal en el que ninguno de los participantes se sienta cohibido, molesto u hostil.

La estructura de la conferencia se planea con toda minuciosidad. El plan deberá ser tal, que quede asegurada la distribución de tiempo equitativa para todos los conferenciantes. Se tendrán en consideración las prioridades a fin de relacionarlas con la importancia de los trabajos a realizar. Y, otra cosa: un formulismo tan riguroso como el que se observa en el ceremonial parlamentario, dará al traste con la participación máxima que se busca, porque decepcionará y ahuyentará a los participantes.

A los participantes de la conferencia deberá tratárseles como a estudiantes que asisten a su aula. Por regla general conviene disgregar asambleas numerosas en pequeños grupos de discusión. Esto permite a cada participante alternar con los demás; avenirse al asunto en discusión; reaccionar ante los nuevos problemas que se planteen; discutir problemas de que él no estaba enterado; y contribuir a solucionar éstos. La misión del planeador de la conferencia y del conductor de la discusión, es catalizante: hacer que todos los asistentes participen de verdad en la conferencia.

OBJETIVOS

Muchas y muy prometedoras conferencias no han alcanzado sus objetivos debido a que los planeadores no definieron éstos con exactitud. O sea, que se equivocaron en la selección de la estructura de organización adecuada, de los métodos para conducir las conferencias, y del plan de evaluación factible. Damos a continuación una lista de objetivos para conferencias que los planeadores encontrarán dignos de estudio:

1. descubrir los problemas del grupo;
2. resolver los problemas del grupo;
3. opinar o informar sobre los problemas;
4. formular la política;
5. planear la realización de la política;
6. cambiar los valores y las actitudes;
7. recabar opiniones, informes o ambas cosas;
8. evaluar el progreso del grupo;
9. lograr el consentimiento o la cooperación para un plan o programa; y
10. estudiar y ejercer las destrezas de relaciones humanas y los métodos para conferencias.

La lista indudablemente sugerirá a los planeadores de conferencias otros objetivos a la luz de sus propósitos y problemas propios y particulares.

CLASES DE CONFERENCIAS

El programa del DAI-C reconoce y utiliza tres clases de conferencias. Aunque la terminología varía considerablemente, es de suma utilidad que convengamos en una que otra definición para facilitar

la comunicación. Los términos se han venido empleando con el siguiente sentido en los programas del DAI-C:

1. *Taller de trabajo*: Conferencia en la que se imparten las destrezas manuales o relaciones humanas que el individuo necesita aprender o dominar por completo. El método de capacitación consta de cinco pasos: (1) preparación completa; (2) explicación breve; (3) demostración; (4) práctica supervisada; (5) prueba y crítica, o evaluación.
2. *Seminario*: Conferencia en la que los participantes descubren problemas comunes, los ventilan en discusión de grupo, y les encuentran solución. El seminario rara vez dura más de una semana.
3. *Conferencia de funcionarios*: Conferencia en la que se reúnen quienes trabajan en alguna institución o dependencia oficial. Aquí se impone a la asamblea el orden de autoridad o los nexos de situación jurídica formales de la dependencia. En los acuerdos tomados por estos funcionarios se basan la política y la acción oficiales. La conferencia de funcionarios rara vez dura más de una semana.

Conferencia de Quetta sobre planeamiento de conferencias Pakistán Occidental, 1958

La gran necesidad de contar con un programa de adiestramiento en servicio para el personal del DAI-C, era la preocupación principal de los directores en su junta ordinaria de abril de 1958. Había una posibilidad de remediar esta necesidad, y decidieron sostener 17 conferencias en los diversos distritos durante el resto del año. Se fijaron lugares y fechas. Se nombró un planeador de conferencias para cada una de las que iban a sostener, y se le asignó la responsabilidad de organizarla y administrarla en la zona de su adscripción. Se pidió al consejero principal de adiestramiento de la antigua ICA (hoy A.I.D.) en Pakistán, que ayudara a planear las conferencias.

En vista de que el programa era muy ambicioso y todos sentían la necesidad de ayudar a planearlo, los directores y el asesor principal de adiestramiento esbozaron en esa misma sesión de abril un plan para celebrar una ante *Conferencia sobre planeamiento de conferencias*. A ella asistirían todos los que iban a compartir la responsabilidad de dirigir las conferencias regionales subsecuentes. Además de las personas citadas para esta plática, el director pidió que la Administración y la A.I.D. enviaran un consejero para cada conferencia. Estos consejeros asistirían también a la conferencia sobre planeamiento que se sustentaría lo más pronto posible. El propósito era que todos aportaran sus experiencias personales y planearan cooperativamente las conferencias subsecuentes por cada una de las cuales cada uno de ellos asumiría la responsabilidad individual.

1. Los objetivos

El objetivo principal de la conferencia de planeamiento fue en un principio ni más ni menos que el que fijaron los directores en su junta de abril: ayudar a todos los planeadores de conferencias y a sus respectivos consejeros a planear los detalles para que las conferencias que los directores les asignaran dieran el mejor resultado. Sin embargo, a medida que los planeadores de conferencias exponían las "necesidades sensibles" de sus respectivas asignaturas, se ponía cada vez más de manifiesto que sólo superando ciertos objetivos intermedios se podría alcanzar el objetivo principal. Entre las "necesidades sensibles" mencionadas estaban los siguientes grupos de conocimientos y destrezas:

- a. Los diversos tipos de discusiones y sesiones que fuera posible,
- b. Los pasos de planeamiento de conferencias —formular objetivos; planear la agenda para la conferencia; mantenimiento o arreglos materiales de la conferencia; métodos para las conferencias; técnicas de evaluación; procedimientos de prosecución.

- c. Técnicas para la dirección de la discusión, observación de grupo y redacción de actas.
- d. Métodos para participar en la resolución democrática de problemas.

2. *Elaboración de la agenda*

Para que la agenda resultara lo más provechosa posible, se asignaron labores específicas y límite de tiempo para completarlas a quienes iban a participar en la conferencia de planeamiento. Las instrucciones que se les dieron fueron las siguientes:

- a. El 4 de junio a más tardar, envíe al doctor J. D. Mezirow (asesor principal de adiestramiento) una lista de los problemas que haya descubierto al organizar y conducir las conferencias y las discusiones de grupo. Estos problemas servirán de base para desarrollar la agenda provisional de la conferencia de Quetta.

Están sugeridos ya algunos problemas para dicha agenda: ¿Cómo puedo aprender a conducir discusiones efectivas? ¿Qué técnicas de evaluación y prosecución dan mejor resultado? ¿Cómo deberá tratar el conductor de la discusión al participante excesivamente locuaz? ¿Cómo se hace para que los tímidos tomen parte en la discusión? ¿Cuál es la diferencia entre el taller de trabajo y el seminario? ¿Cuál es la secuencia de los pasos que se dan para planear una buena conferencia? ¿Qué se hace si se pierde el control de la conferencia por causa de una discusión acalorada? Indique si alguno de los asuntos mencionados está en su lista de problemas. Agregue cualquier otro que usted desee. No haga la lista tan sólo por cumplir con su cometido —ponga en ella problemas reales que usted mismo haya encontrado. Y recuerde: pronto estará usted planeando una conferencia, y las respuestas que usted dé ahora tal vez le sean de suma utilidad más pronto de lo que se imagina.

- b. Para junio 16, a más tardar: haga el inventario completo (i.e. "necesidades sensibles") de los participantes que asistirán a la conferencia de cuya organización se encargará usted (ver "pauta para la conferencia de 1958 en Pakistán Occidental). Recabe datos sobre la educación, antecedentes, edad e intereses de los participantes. Hágalo personalmente o por correo, y lleve consigo los resultados a Quetta. Utilice estos datos durante la semana que asista usted a la conferencia para, con la ayuda de los demás participantes, planear su propia conferencia. Cuanto más detallado sea su inventario de problemas, mejor. De la forma en que usted cumpla con estos cometidos preliminares, depende lo que la conferencia de Quetta signifique para usted.

3. *Organización de la conferencia*

Para superar los objetivos intermedios antes mencionados y alcanzar el sencillo objetivo principal, se planeó una agenda que incorporase las experiencias educativas necesarias por los métodos de conferencia adecuados. Se reservaron cuatro tardes para el propósito principal de la conferencia: dejar trabajar a cada uno de los planeadores y consejeros con responsabilidad definida en relación con la conferencia por el resto del año, en la consecución de dicho propósito. Se reservaron cinco mañanas para superar los objetivos intermedios. Se insacularon la asamblea general y los grupos de discusión, las comisiones entre ellos. El último día se dejó para que los clínicos de la conferencia evaluaran los progresos de los equipos (grupos de trabajo) directivos integrados por los planeadores y consejeros que habían estado trabajando en sus diversos planes de conferencias. Así, las experiencias de todo el grupo se aplicarían a cada plan de conferencia

para mejorarlo todo lo posible. El gráfico de organización para la conferencia aparece en la página siguiente.

4. Apunte sobre los grupos de trabajo

Cada grupo de trabajo (equipo directivo de la conferencia) tuvo la tarea de planear su propia conferencia; para que pudiera hacerlo, se sugirió que el equipo de trabajo estudiara: (a) los objetivos de la conferencia; (b) los pasos a dar para elaborar el programa de la conferencia; (c) el mantenimiento o los arreglos materiales de la conferencia; (d) los métodos para presentar el tema principal de la agenda; (e) la forma de evaluar el éxito de la conferencia en relación con el alcance de cada uno de los objetivos; (f) la preparación de las actividades subsecuentes de la conferencia. El programa estipulaba la discusión de cada uno de estos puntos toda la semana que duró la conferencia sobre planeamiento de conferencias. Se establecieron cuatro clínicas de conferencias para que revisaran y analizaran los planes para conferencia de cada grupo de trabajo.

5. Participantes de las conferencias

El rol de asistentes a la conferencia quedó integrado en el plan que los directores del DAI-C esbozaron en su junta de abril, misma en que discutieron por primera vez el programa para las 17 conferencias que se habían de sustentar ese año. Entre los asistentes se contaban los directores del DAI-C de cada uno de los once distritos; los funcionarios de distrito; los representantes del IA-DAI-C (Instituto de Adiestramiento del DAI-C); los funcionarios de publicidad; los consejeros de adiestramiento del DAI-C de la A.I.D. en cada zona; los asesores de economía doméstica; el asesor principal de adiestramiento juvenil en Karachi (doctor Mezirow), y un miembro de la sección de Medios de Comunicación de Lahore.

6. Gráfico de organización para la conferencia (ver página 11)

7. Equipo directivo de la conferencia

El equipo directivo de la conferencia quedó integrado por un presidente, un coordinador, un administrador, un secretario y un asesor, además de las comisiones de vigilancia y la editorial. La comisión de vigilancia constó de las cinco personas antes mencionadas y otros tres miembros. La comisión editorial tuvo un presidente que eligieron los miembros del equipo directivo y otros dos miembros.

8. Cómo aprender a evaluar

Al concluir cada sesión, se pidió a los participantes que evaluaran de incógnito la efectividad de la sesión o sesiones del día mediante una escala de 10 puntos. Se les pidió también que indicasen todo aquello que les había agradado o desagradado, y que sugiriesen lo que a bien tuvieran en la sesión del día siguiente. La comisión de vigilancia se reunió diariamente para estudiar las evaluaciones y tratar de llevar a cabo las ideas que contenían. La evaluación global de la conferencia se planeó a continuación de la sesión final.

Las evaluaciones diarias medias de los participantes que mejoraron en el curso de la semana, variaron entre 6.5 y 8.1 (de los 10 puntos posibles). La evaluación global de la conferencia fue de 7.5 puntos de la misma escala.

9. Esqueleto para la evaluación

El esqueleto para la evaluación, muy sencillo, se tomó del *Handbook for Group Discussion*, de Auer y Ewbank. El esqueleto se reproduce a continuación, tal como se usó en la Conferencia sobre Planeamiento de Conferencias sustentada en Quetta.

ESQUELETO PARA LA EVALUACION

Las respuestas estudiadas que usted se sirva dar a las preguntas siguientes, servirán de mucho a la comisión de vigilancia para mejorar nuestras sesiones subsecuentes:

- a. ¿Cuál es su reacción general a esta sesión? Circunde un número.

0 2 3 4 5 6 7 8 9 10

muy
desfavorable

muy
favorable

- b. ¿Qué defectos cree usted haber encontrado en la sesión?
c. ¿Qué virtudes cree usted haber encontrado en la sesión?
d. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la siguiente sesión?

ESQUELETO PARA EVALUAR LA CONFERENCIA

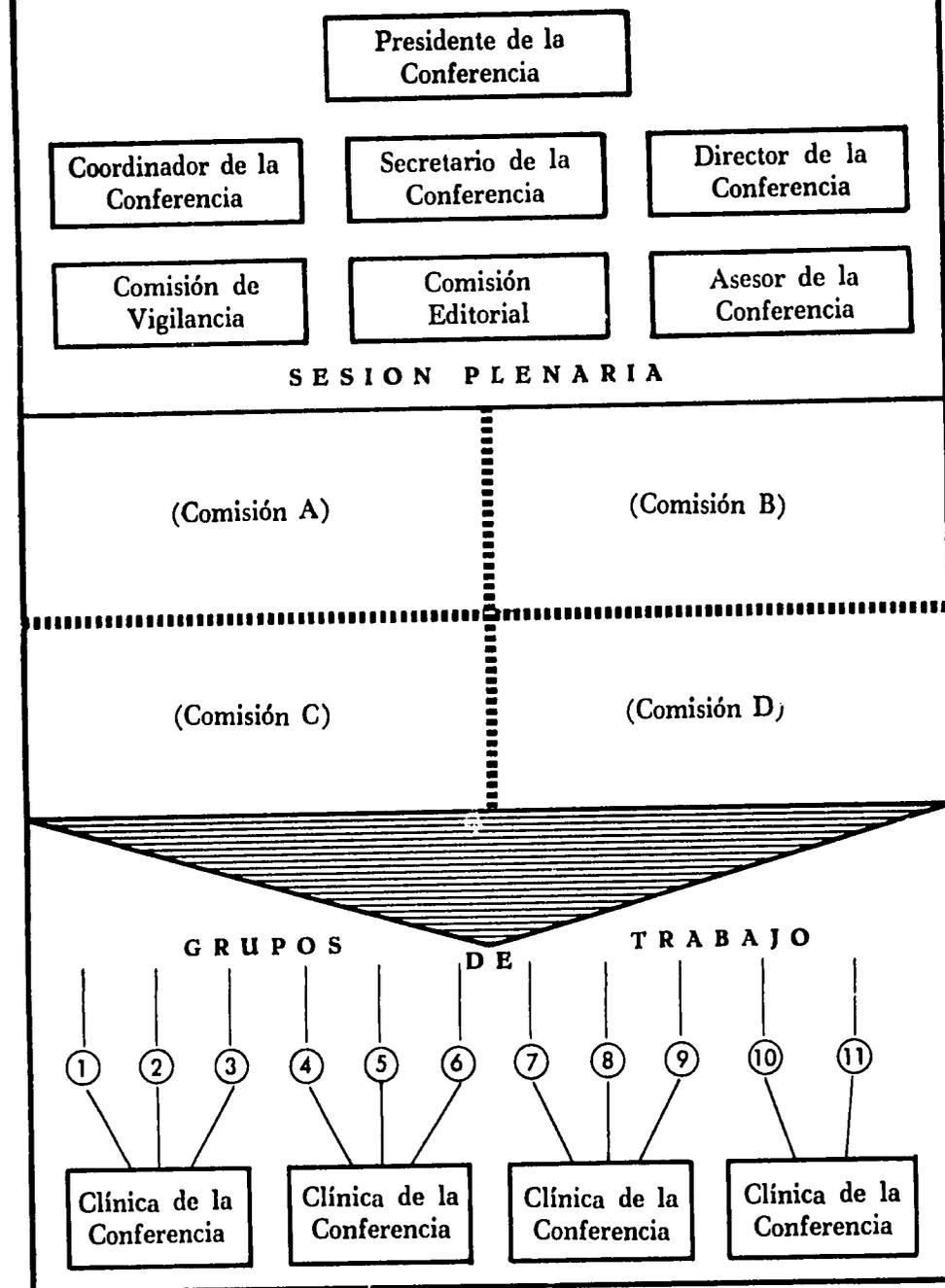
- ¿Gusta usted ayudarnos a evaluar esta conferencia?
¿Qué fue lo que le agradó de la conferencia?

¿Qué fue lo que le desagradó de la conferencia?

Sírvase evaluar su impresión general de la conferencia de acuerdo con la escala siguiente:
Excelente () Muy bueno () Mediano () Regular () Malo ()

Sírvase evaluar los grupos de discusión, según su parecer:
Excelente () Muy bueno () Mediano () Regular () Malo ()

GRAFICO DE ORGANIZACION PARA LA CONFERENCIA



Informe combinado de las comisiones

Los participantes de la Conferencia de Quetta se dividieron en cuatro comisiones de unos siete miembros cada una. Las comisiones tuvieron cuatro sesiones de dos horas cada una durante la semana. Las sesiones de las comisiones se itineraron con toda regularidad en el programa de las 10.30 de la mañana a las 12:30 de la tarde de los días martes, miércoles, jueves y viernes. Esta itineración de las sesiones de las comisiones como parte del programa y no como actividades fuera de programa, tuvo mucha importancia. Las comisiones no se vieron apabulladas por otros sucesos, ni apremiadas por otras actividades. No hubo conflicto que diera lugar a que alguno de los miembros perdieran sesiones de comisión por causa de intereses encontrados.

Cada una de las cuatro comisiones se avocó a los mismos temas: Planeamiento de la conferencia y preparación de la conferencia; Métodos para la conferencia; Funciones directivas (con sesión de práctica en destreza). A estas sesiones siguió la presentación del mismo tema en el período de las 8 a las 10 de la mañana, con un intermedio para tomar el té. Dado el número reducido de participantes en las sesiones, las comisiones tuvieron tiempo sobrado para discutir el material presentado y dar a cada miembro oportunidad de exponer su opinión.

Terminada la conferencia, las cuatro comisiones concentraron sus resultados en un solo informe. El documento se presentó en forma esquemática para facilitar su consulta en planeamientos futuros de conferencias individuales. He aquí el informe:

COMO SE PLANEA UNA CONFERENCIA

1. Preparativos para la conferencia

- a. Fijar el objetivo general de la conferencia y precisar los objetivos parciales en relación con las necesidades de la organización o dependencia.
- b. Ausculte a los participantes para descubrir las necesidades y su relación con el objetivo principal.
- c. Recabe informes sobre los participantes:
 - (1) Ocupación
 - (2) Antecedentes: instrucción, experiencia, edad, empleo, localización, capacidad ortofónica, talla intelectual.
- d. Analice los resultados de la auscultación.
- e. Enumere los problemas o "necesidades sensibles".
- f. Determine y formule los objetivos concretos.
- g. Determine el tipo más apropiado de conferencia para alcanzar los objetivos.

- h. Prepare una agenda provisional que incluya a quienes habrán de asistir y tomar la parte más activa posible en el planeamiento.
 - i. Ponga en circulación la agenda propuesta; solicite sugerencias.
 - j. Revise la agenda para enmendarla de acuerdo con las sugerencias recibidas.
 - k. Prepare un programa diario de actividades.
 - l. Prepare los materiales para la conferencia.
 - m. Enmarque la organización de la conferencia mediante:
 - (1) La selección del personal que dirigirá la conferencia: presidente, conductor de la discusión, observadores de grupo, secretario y director.
 - (2) El adiestramiento de estas personas para las funciones que van a desempeñar, pues constituyen el *equipo directivo de la conferencia*.
 - (3) La distribución de los participantes en grupos y comisiones.
 - n. Envíe la agenda y los materiales de la conferencia a los participantes de la misma.
 - o. Haga los arreglos materiales:

(1) Lugar	(5) Alojamiento
(2) Fecha	(6) Suministros
(3) Tiempo	(7) Transportes
(4) Equipo	(8) Comodidad de los participantes
- ¿Se le ocurre a usted algo más?
- p. Haga una revisión final de todos los arreglos un día antes de que comience la conferencia.

2. La conferencia

- a. Abra la conferencia.
- b. Presente la agenda para su aprobación.
- c. Consiga que todos estén de acuerdo sobre las veces en que será y no será oportuno tener las discusiones e interrogatorios.
- d. Conduzca la conferencia de acuerdo con el orden previsto.
- e. Evalúe las sesiones durante la conferencia y modifique el programa de conformidad.
- f. Sumarice y clausure la conferencia (no olvide la evaluación global final de la conferencia).

3. Después de la conferencia

- a. Analice la evaluación de la conferencia y juzgue su eficacia en cuanto al alcance de los objetivos.
- b. Haga el acoso (y dé ayuda en caso necesario) para estar seguro de que lo aprendido en la conferencia se pone en práctica al regresar los participantes a sus zonas. (Es allí donde la eficacia de la conferencia realmente se evalúa.)

Formulismo de la conferencia:

Sugerencias para preparar los elementos del procedimiento

La parte metodológica de los "elementos del procedimiento Pakistán" resultante de la Conferencia sobre Planeamiento de Conferencias sustentada en Quetta, presenta ideas para algunos tópicos sobre los cuales los participantes solicitaron ayuda en sus listas preconferencia de "necesidades sensibles". Los tópicos se asignaron a otras tantas personas para que los investigaran y rindieran sus informes en la sesión preparada para el objeto.

Se disponía de algunos libros de consulta para la investigación. La comisión editorial no catalogó todas las obras de consulta empleadas en la preparación del tópico para presentarlo por no haberse incluido aquéllas en los informes. Pero se incluyeron muchas, y se han agregado algunas otras a este folleto para que usted pueda preparar sus propios elementos de procedimiento para conferencias y otras sesiones.

El material preliminar para cada tópico que presentamos a continuación, se tomó de los informes de Quetta:

1. Cómo aumentar la participación del auditorio

La participación activa del auditorio en las grandes asambleas, es práctica que se ha venido generalizando en los últimos años. La participación suele consistir en que el auditorio haga preguntas más sistemáticas, importantes y típicas a los oradores que ocupan el estrado. O en que el auditorio tome parte en las decisiones. La premisa de que se parte en todo caso es que la sesión se planea con y para el auditorio, y que la esencia de toda asamblea es la colaboración entre los dirigentes de la conferencia que ocupan el estrado y el auditorio, para que la obra de interés común que los reúne se lleve a cabo. Mencionamos algunos de los medios que se vienen empleando con éxito para aumentar la participación. Si usted gusta saber más acerca de alguno de ellos, las obras de consulta cuyos títulos damos a continuación le serán de suma utilidad:

- | | |
|---------------------------|--|
| a. Equipos de escucha | d. Sesiones de subgrupos |
| b. Equipos de observación | e. Equipos para reacciones del auditorio |
| c. Grupos para rumores | f. Proceso de incidentes |

2. Escenificación

La representación teatral se ha venido haciendo cada vez más popular estos últimos años como medio informal de instrucción para adultos. Esto es lo que ocurre cuando el grupo observa a uno o más

de sus compañeros representando su propio papel (o uno ajeno) en alguna escena mímica de la vida real. Concluido el acto, el grupo, incluyendo a los autores, comenta la representación y procura analizar otras formas en que los hechos pudieron haber ocurrido.

La escenificación es excepcionalmente útil para el DAI-C. Pone al personal en aptitud de ejercitar los principios de conducta democrática y relaciones humanas. Se aplica con toda eficacia al adiestramiento de quienes ocupan puestos de supervisión, sobre todo aquellos que habrán de enfrentarse a situaciones tan difíciles como las de entrevistas disciplinarias y de evaluación de progresos o audiencias de agravios. Ayuda a instruir y adiestrar a quienes cargan con la responsabilidad de planear el programa en el nivel de comunidad rural, a quienes tienen que saber cómo conducirse correcta y democráticamente, y a quienes aspiran a enseñar adultos. Ayuda sobremanera a conocer y comprender las opiniones y puntos de vista de los demás, por el sencillo procedimiento de intercambiar papeles. Damos algunos ejemplos de situaciones que se pueden analizar eficazmente por el proceso de escenificación.

Un supervisor entrevista a un PC * que ha estado ausente de su círculo.** Un PC entrevista a un líder campesino hostil. Un PC se presenta con un *zamindar****. Un PC trata de interesar a un grupo de líderes de comunidad rural en la campaña oficial para elevar la producción de alimentos. Un supervisor interpreta el planeamiento de un programa democrático a un PC. Un director preside una sesión de personal para indagar a qué se debe la baja moral que impera.

Cuanto más espontánea sea la escenificación, más efectivo será el resultado. Por ejemplo: en una sesión, la escenificación surgió en el instante que un supervisor advirtió a otro miembro del grupo: "Pues bien, compañero. Si usted cree que lo puede hacer mejor ¿por qué no se levanta de su asiento y nos pone la muestra?" En otra sesión, el grupo no acertaba a comprender las medidas disciplinarias que tomaba el supervisor. Uno de los del grupo sugirió que el supervisor escenificara su proceder. Una vez iniciado en la práctica, el líder está obligado a escenificar cualquiera situación que el grupo espontáneamente decida.

Los pasos principales de la escenificación, son:

- a. *Definir la situación y los papeles.* (La situación y los papeles se pueden definir y asignar en presencia o ausencia del grupo. El método a seguir dependerá del problema de adiestramiento y de lo que el líder o el grupo espere de la representación).
- b. *Ayudar al grupo a observar correctamente.* (Los miembros que no están representando deberán hacer observaciones; el aprovechamiento de la escenificación depende en gran parte de la discusión que sigue a la representación, mas que de la representación misma).
- c. *Evaluar la escenificación.* Si la evaluación indica que las críticas

* Promotor de la comunidad.

** El sector de cinco a siete comunidades rurales bajo la responsabilidad del PC.

*** Terrateniente. Figura muy poderosa e influyente en la comunidad rural pakistana.

que se hagan de la forma en que se hizo la representación son válidas, se pueden dar otros pasos:

- d. *Volver a representar los papeles.* (La representación se repite con los mismos actores después de la discusión; o tal vez se estime conveniente que la representación se repita con un reparto nuevo de actores y modificación de los papeles; se volverá a evaluar y a discutir la representación una vez terminada la repetición).

La situación escenificada que pasamos a describir, resultó muy provechosa en la conferencia de adiestramiento de Pakistán. Los personajes y sus papeles fueron:

(1) *Promotor de la comunidad*

Usted es un promotor de la comunidad que acaba de salir del instituto de adiestramiento. Su primera tarea es ponerse en contacto con los moradores de la comunidad en que usted espera trabajar. Hace su primera visita al cacique local.

(2) *Cacique de la comunidad*

Usted es el cacique de la comarca y, como tal, influye poderosamente en las vidas de los *pobladores de la comunidad rural*. Usted y su *munshi** han estado discutiendo un problema de tierras con uno de los agricultores lugareños cuando llega un individuo que dice ser promotor de la comunidad y pide hablar con usted. Usted nada sabe del programa del DAI-C y recela de todo funcionario oficial. Este —piensa usted— viene a poner ideas en la cabeza de esta gente, y eso no me conviene.

(3) *Munshi*

Usted es el *munshi* del cacique de la comarca, o sea el amo y señor de la comunidad rural. Usted es instruido y ejerce gran influencia en el cacique; éste no es tan instruido como usted, y suele atenerse a su juicio en muchos asuntos. El cacique y usted están discutiendo un problema de tierras con uno de los labriegos lugareños cuando llega un advenedizo que se dice promotor de la comunidad, se presenta con ustedes y anuncia que espera quedarse a trabajar en la comunidad. Usted se siente molesto por la llegada de ese hombre. Usted teme que, si el advenedizo es más instruido que usted, podría llegar incluso a ejercer influencia sobre el cacique y poner en peligro la posición de usted.

(4) *Agricultor*

Usted es un agricultor que vino para discutir un problema de tierras con el cacique y el *munshi*. La discusión se ve interrumpida por la llegada de un forastero que se presenta como promotor de la comunidad afiliado a cierto programa oficial llamado DAI-C. Usted nada sabe de este programa, pero queda favorablemente impresionado con las ideas del promotor. Sin embargo, usted se cuida mucho de contrariar las opiniones del cacique y del *munshi*, por la cuenta que le tiene. A la mente de ustedes acudirá enseguida alguna representación que puedan aprovechar en su programa. Para informes más detallados vean ustedes las obras de consulta.

3. *Empleo de los medios de comunicación*

Los expertos de los departamentos técnicos nacionales no ignoran las necesidades de nuestro pueblo, y los servicios que están prestando a la comunidad no podrán menos que mejorar incalculablemente la

* Mentor.

situación económica y social de todo el país. El problema no estriba en lo que tiene que enseñársele al pueblo, sino en cómo habrá de enseñársele de forma que su vida en realidad cambie gracias a un mayor y mejor conocimiento y una mayor y mejor comprensión de las enseñanzas que los técnicos imparten. Los métodos anticuados de enseñanza tradicional no son los adecuados para ello, porque no imparten la instrucción con la premura suficiente para motivar a la generación presente para realizar los cambios necesarios. Es por lo tanto necesario emplear las técnicas más avanzadas y eficaces que los educadores desarrollen. El mundo ha evolucionado con tal rapidez, que los educadores han tenido que irse aplicando cada vez más y con mayor sentido de responsabilidad a su cometido. Los métodos de enseñanza han mejorado enormemente estos últimos años. Entre los innumerables medios de enseñanza de que disponemos para redondear la instrucción, están los siguientes:

- | | |
|---|---|
| a. Fotografías | k. La radio |
| b. Carteles | l. Grabadoras de cinta |
| c. Pizarrones | m. Excursiones de estudio |
| d. Carteleras para noticias y boletines | n. Métodos para demostrar |
| e. Libros de volantes | o. Sesiones |
| f. Franelógrafos | p. Demostración de resultados |
| g. Muñecos animados | q. Contacto directo |
| h. Diapositivas | r. Canciones y obras de teatro |
| i. Fotobandas | s. Modelos |
| j. Filmes | t. Trabajar con los técnicos al aplicar medios. |

En comunidades rurales que haya, por lo menos, una persona letrada, las clases, las conferencias y los métodos que acabamos de enumerar se pueden complementar con material impreso. Quienes ya saben leer suelen estar ansiosos de practicar su habilidad, y comparten la enseñanza impresa con los demás. No escapará al maestro que dispone de los siguientes medios para transmitir sus ideas:

- | | |
|---|--|
| Periódicos (de interés local, sobre todo) | Circulares (dirigidas personalmente, sobre todo) |
| Periódicos murales (desplegados en lugar conspicuo) | Boletines de interés local |
| Volantes y folletos distribuidos con profusión. | Revistas |
| | Libros |

El que algunos de estos métodos repitan el material presentado en otra forma, no hacen sino mejorar la enseñanza. La repetición es ingrediente necesario en cualquiera de las formas que la instrucción se imparta, y especialmente en la de la acción de que habrán de surgir los cambios de vida. No perdamos de vista el hecho de que lo que una persona comprende mejor por medio del oído, otro llegará a comprenderlo sólo por medio de la vista. Un cuadro o una imagen suele valer más que mil palabras. Mas estos medios no son sino *auxiliares* para la enseñanza; en forma alguna substituyen al maestro ni a las técnicas pedagógicas ortodoxas.

4. *Cómo hacer presentaciones de impacto desde el estrado*

La presentación de actos desde el estrado no se limita al parlamento. El parlamento es el medio más fácil, mas no el más efectivo para impartir conocimientos a las multitudes. De aquí que la función de elegir el método de presentación desde el estrado sea uno de los aspectos más desafiantes del planeamiento del programa. No hay método de presentación que por sí solo sirva no digamos que para todas las sesiones, sino que ni tan siquiera para la mayor parte de una misma de ellas. El método a emplear dependerá de la clase de material que se vaya a presentar; del empleo que se vaya a dar a este material en relación con los objetivos; y de lo preparado que esté el auditorio para asimilar la enseñanza. Enumeramos a continuación algunos tipos de los métodos que se emplean para hacer presentaciones desde el estrado, con las explicaciones que se acatan al planear el programa:

a. *Parlamento*

Este método, por más común, podría incluir: algún experto invitado que presentase cierta información especial determinada; algún orador fogoso que estimulase, incitase o tonificase la sesión; algún hombre célebre que subyugase al auditorio con su personalidad o punto de vista; o algún humorista o artista que divertiese al auditorio.

b. *Película*

La película documental o la conferencia por la radio o televisión cuando se utilizan principalmente para impartir conocimientos o exponer puntos de vista.

c. *Coloquio—simposio—polémica*

Método de presentación en el que se reúne a una o varias personas para dar información o entablar controversias. En el simposio intervienen casi siempre varios oradores y un presidente. En el coloquio (o panel) los oradores discuten entre sí bajo la orientación de un moderador. En la polémica, dos o más oradores toman el pro y el contra de la cuestión, y un moderador resume los puntos de vista y orienta la polémica.

d. *Orador con exhibición visual*

El orador se ayuda con recursos didácticos auxiliares. En esta forma logra ilustrar claramente ciertos aspectos de su exposición. La utilidad de esta variedad de la presentación es máxima en la impartición de información técnica compleja, de la estructuración de la organización, o de las funciones y relaciones del personal.

e. *Reconstrucción de hechos*

Una variedad de la representación. Una o más personas actúan de forma que reproduzcan fielmente la situación en que los hechos ocurrieron. La representación, la presentación de casos concretos y la escenificación o filmación de episodios relevantes son ejemplos de este recurso didáctico. Se emplea un comentarista o narrador que enfoca la atención del auditorio en puntos concretos de interés especial.

f. *Demostración*

La demostración de la clase que a nosotros atañe se hace por medio de película o de teatro vivo. Lo mismo se puede demostrar una destreza tan sencilla como un paso de baile, que la dirección de una comisión hasta la toma de su decisión final. En este último caso, se demuestran al auditorio formas distintas de

afrontar la situación, y se le pide que discuta las similitudes y disimilitudes y que comente las ventajas y desventajas entre las dos o más formas ejemplificadas.

5. Empleo del experto (el hombre de recursos)

No importa cuán capacitado y bien instruido esté el grupo, suelen llegar momentos en que la ayuda extraña se necesita. Esta ayuda la da el experto. El llamar a un experto para que dé una plática sobre el tema o actividad de su especialidad, ocurre con mucha frecuencia. Esta especialidad es, claro está, la del tema o actividad para cuya comprensión el grupo siente la necesidad de ayuda. Pero el que la presentación del experto comience en el plano que el grupo está y se remonte hasta donde éste ate los cabos necesarios, es pura cuestión de suerte. El experto podrá ser una notabilidad en su campo, pero también una nulidad en el arte de hacerse comprender por los demás. En este caso, su intervención es punto menos que inútil; una mera pérdida de tiempo y dinero.

La intervención del experto da a veces lugar a que el grupo se descargue de su responsabilidad en aquél; a que sus miembros se divaguen y aburran; o a que no pongan la aplicación que necesitan para capacitarse y dar mejor resolución a los problemas de la comunidad. El empleo acertado del experto podrá ser todo lo que se quiera, menos recurso de perezosos. Si se le emplea es porque sus dotes y vastos conocimientos lo capacitan para arrojar luz en el problema que por el momento hostiga al grupo. Para esto se necesita que los miembros del grupo se empeñen con mayor ahínco aún que si pudieran remediar la situación por sí mismos. El experto necesita ser algo más que un especialista en determinado campo del saber para servir cumplidamente al grupo. Este "algo más" es sentir las necesidades inmediatas del grupo y saber adaptar su explicación al fin de remediarlas. Y la única forma en que el experto lo puede hacer es que los dirigentes del grupo lo orienten y le expliquen con exactitud de lo que se trata.

Una palabra más: no se culpe al experto si su plática no contribuyó a resolver el problema que hostiga al grupo. La culpa es, en todo caso, del grupo mismo o de sus dirigentes que debieron cerciorarse de que el experto podía suministrar los datos que necesitaban. Si no lo hicieron, nadie sino ellos mismos son culpables por no haber sabido elegir experto, o por no haber explicado a éste con toda exactitud lo que de él esperaban.

Los libros y folletos que enumeramos y describimos contienen ideas muy acertadas sobre los temas que venimos sugiriendo. Estas y otro material que mucho les enseñaría acerca de otras cuestiones propias de su situación, podrán serles de gran utilidad.

Gobierno de la conferencia

Por ideal que sea el programa y cumplida que sea la intervención de los participantes en el planeamiento previo, la conferencia puede no alcanzar sus objetivos. Por meticulosa que sea la elección de los especialistas, y por mucho que los objetivos y los anhelos de los participantes se tengan presentes, por irreprochablemente que los métodos se hayan precisado y relacionado a tales consideraciones, la conferencia se puede malograr si otros dos aspectos de importancia capital no se planean con anticipación y se observan al pie de la letra. Uno de estos aspectos es el que suele llamarse "gobierno de la conferencia".

Lo ideal es que se nombre un director en quien recaiga la responsabilidad de todo lo concerniente al planeamiento de la conferencia. Esto, empero, significa contar con personal de tiempo completo, de confianza y asalariado. Son pocas las conferencias que lo tienen. Lo usual es que el planeamiento lo hagan voluntarios de las dependencias u organizaciones concernientes que trabajan tiempo completo y ayudan a planear la conferencia a la vez. Este arreglo posiblemente sea el mejor, cuenta habida de que nada estimula y arraiga tanto el interés como la responsabilidad ampliamente compartida. Pero esto acentúa más todavía la necesidad de prever y asignar cada detalle con toda claridad, y que cada quien sepa exactamente lo que de él se espera en lo que a planeamiento y conducción de la conferencia se refiere.

Los detalles de gobierno de la conferencia son del orden material en su mayoría. Funciones tales como preparar el local adecuado para la asamblea y salones para las sesiones. Hacer los arreglos necesarios para que tanto el alojamiento como la alimentación de los participantes sea no sólo cómodo el uno y adecuada la otra, sino también congruentes ambos con el programa de la conferencia. Hay, por lo tanto, que cerciorarse de que los suministros y el equipo, incluyendo al de ayudas visuales y los servicios que requiere su empleo, están seguros y a disposición del programa.

El director de la conferencia recibe los informes que le rinden las subcomisiones de la comisión de planeamiento y toma nota pormenorizada de las necesidades que se le exponen. Procede enseguida a cerciorarse de que la persona a quien corresponde remediarlas lo hace en realidad. No basta con otorgar el nombramiento. Hay que supervisar estrecha y asiduamente el adiestramiento del equipo directivo en funciones tales como las de inscripción, recepción, secretaría e información y cualesquiera otras necesidades que dimanen de los planes. Queda todavía por ver si será necesario ensayar la apertura de la conferencia; despachar asuntos tales como: llenar las tarjetas de inscripción; mecanografiar el nombre de cada participante en sendas tarjetas de presentación, para que cada quien lleve la suya

en caso de que no todos los participantes se conozcan entre sí; encontrar y asignar alojamientos para los invitados conforme al rol previamente preparado; cerciorarse de que cada inscripto reciba un ejemplar del programa de actividades en que figure el horario que se le ha fijado y el número de la sala en que aquellas se van a desarrollar, etc.; distribuir entre los inscriptos los materiales necesarios con toda anticipación. La ceremonia de inscripción no es la última vez que los participantes y el equipo directivo se darán y pedirán informes. El equipo directivo deberá estar disponible en los sitios y a las horas anunciados todo el tiempo que dure la conferencia, y listo para dar cualquier informe o aclarar cualquier malentendido que haya en lo que a los arreglos materiales se refiere. Ejemplo: se asignó por error el mismo local y la misma hora a dos grupos de discusión. Es necesario que algún miembro del equipo directivo esté a la mano para que corrija en el acto la anomalía y evite que esta hora de tiempo valiosísimo se pierda.

El equipo directivo no abandona su puesto sino hasta que la conferencia se da por terminada y los participantes abandonan el local. Pero hay todavía algo que le queda por hacer: devolver el equipo prestado (si lo hubiere) y repararlo en caso necesario; y preparar un estado financiero completo de los aspectos materiales de la conferencia. Esto último suele implicar el tener que recabar datos de algunas comisiones o comisionados en quienes recae alguna responsabilidad.

Dado el gran número de detalles que el equipo directivo debe atender y la multitud de voluntarios que, en defecto de personal asalariado, toma parte en la conferencia, aquellos miembros del equipo directivo que desempeñan funciones administrativas deberán proveerse de listas de comprobación para sí y para sus colaboradores. Ideas para preparar estas listas, las encontrará el lector en las obras de consulta.

Conducción de la conferencia

El concepto democrático de conducción dista mucho de la antigua cuanto romántica noción de seguir al "hombre que monta el caballo blanco". El que hablemos de *conducción* en vez de *conductor*, así lo indica. Está sociológicamente comprobado que los líderes no sólo nacen, sino que también se hacen. Y lo está también que el que alguien sea buen conductor en un campo de la vida no necesariamente implica que lo sea, o pueda dar *conducción*, en otro. Ejemplo: antes de escalar una montaña buscamos un montañista experto que nos conduzca. Si al hacer un alto en nuestro ascenso la conversación girase a la política, encontraríamos que el excelente montañista es el menos indicado para conducir el pensamiento del grupo por los vericuetos del maquiavelismo. Así es como se ha llegado a pensar de la conducción como una función de grupo en la cual los miembros del mismo alternan como líderes y seguidores. Líder democrático es aquel que capacita a su grupo para actuar eficazmente en conjunto. No se cree el "amo", o el "sábelotodo". Sabe que su papel es ayudar a su grupo a encontrar las soluciones que él no está en aptitud de dar. Esta clase de conducción exige mucha pericia, y esta pericia la podemos *aprender, retener y perfeccionar* a medida que ejercemos la conducción del grupo.

Del equipo directivo de la conferencia nos ocupamos a partir de la página 7. En esta sección nos ocuparemos de la conducción de los grupos pequeños durante la conferencia. De los grupos de trabajo en que casi todas las conferencias se organizan hoy día para que los participantes puedan discutir los problemas que allí los reúnen. Llamaremos grupos de discusión en términos generales a aquellos que constituyen las subdivisiones en que se agrupan los participantes. Cada uno de estos pequeños grupos debe tener también su equipo directivo con funciones bien definidas. La composición del equipo directivo de los grupos menores difiere un tanto cuanto de la del equipo directivo de la conferencia. Lo componen por regla general un conductor de discusión, un observador y un secretario, pero suele incluir también la colaboración de ayudantes que se encargan de otras funciones cuando se estima conveniente. El tener ayudantes para cada grupo es de suma utilidad cuando el propósito de la conferencia incluye la impartición de adiestramiento en conducción.

Hay, como ya dijimos, tres funciones de conducción en el grupo. Lo ideal es que cada una de estas funciones las desempeñe por turno cada uno de los participantes. Cuanto más cada miembro del grupo sienta y acepte su responsabilidad en la resolución conjunta de sus problemas, mayor será la eficacia con que los resuelva. La tarea más valiosa que desempeña el conductor tal vez lo sea la de ayudar a los participantes a compartir esa responsabilidad haciéndoles ver que no es él, sino *el grupo en conjunto* que aporta la resolución del problema

en cuestión. Sólo acumulando las ideas y aptitudes colectivas al analizar la experiencia de los participantes podrá el grupo explotar la ventaja de aprovechar el pensamiento de la multitud —lo cual, según generalmente se admite, es mejor que el pensamiento de uno solo— aun cuando éste reciba el nombre de *líder*. Es por ello que afirmamos que el grupo o conferencia más eficaz tiene que ser aquel o aquella en que las funciones de conducción sean consciente y deliberadamente compartidas por todos.

El papel de cada miembro de grupo de trabajo o discusión se describe sucintamente a continuación:

1. Cada miembro—

- a. Asume la responsabilidad fundamental de decidir cuáles son los problemas concretos y la forma de trabajar en grupo;
- b. Aporta ideas y sugerencias relacionadas con los problemas;
- c. Procura ayudar al grupo a progresar eficazmente hacia la resolución de cada problema a medida que éste se va discutiendo;
- d. Escucha con atención y trata de retener las ideas útiles y los pensamientos claros;
- e. Exige que se aclaren los hechos, opiniones, datos generales, etc., siempre que lo estime necesario;
- f. Observa el proceso de la discusión y sugiere la forma de mejorar los métodos;
- g. Asume la responsabilidad que sea necesaria para ayudar al grupo a llegar a una resolución valiosa y práctica.

2. El conductor—

- a. Ayuda al grupo a elegir los problemas fundamentales;
- b. Ayuda al grupo a fijar las reglas o los procedimientos conducentes a estimular la libre discusión, pero sin permitir repeticiones ni discusión trivial;
- c. Ayuda al grupo a elegir entre las posibles resoluciones que el problema admita;
- e. Hace que todo el mundo participe;
- f. Procura arrastrar a la discusión a los asistentes “úmidos” y mantiene a raya e impide que los que se creen “sábelo-todo” acaparen la discusión;
- g. Determina la posible contribución de los miembros;
- h. Ayuda a otros miembros a luchar por los intereses del grupo.

3. El secretario—

- a. Lleva el registro corriente de los principales problemas, intervenciones, hechos y acuerdos a medida que éstos van teniendo lugar;

- b. Hace de vez en cuando, o cuando lo estime necesario, o cuando se le solicite, el sumario de los puntos discutidos o los informes para el grupo;
- c. Consulta con el grupo sobre la clase de informe definitivo que se ha de rendir;
- d. Prepara el informe con la colaboración del grupo o de los miembros elegidos para ello;
- e. Informa del progreso del grupo a las sesiones de aclaración; y
- f. Rinde el informe final del grupo a la comisión de planeamiento.

4. *El observador*—

- a. Ayuda al grupo a observar y evaluar su propio proceso, sin perder de vista el meollo de la discusión;
- b. Ayuda al grupo a precisar la forma de evaluar su propio proceso, esto es, a decidir si se ha logrado algo con las discusiones;
- c. Informa al grupo de sus observaciones en cuanto al estado de cosas tales como:

La creación y claridad de las metas y problemas;
 El progreso que han hecho hacia las metas;
 Los procedimientos y técnicas que se están empleando;
 La cuantía y naturaleza de la participación;
 La calidad de la comunicación;
 La atmósfera o *sensación* del grupo;
 La capacidad colaboracionista del grupo;
 La eficacia de la dirección;
 Los papeles de los miembros; y
 Las reacciones mutuas entre ellos.

5. *El asesor (o ayudante del líder)*—

- a. Ayuda a que todos los miembros se conozcan entre sí;
- b. Funge como anfitrión oficial en cada una de las sesiones;
- c. Alienta a los remisos para que participen en la conferencia;
- d. Ayuda a atenuar los conflictos que pudieran suscitarse en el grupo;
- e. Ayuda, en general, a mantener el espíritu de unidad y la homogeneidad y solidaridad del grupo.

Lo que importa sobremanera es que *cada uno de los miembros del grupo* asuma igual responsabilidad que los demás, si en realidad se quieren alcanzar los fines.

Existe la creencia de que la forma de conducción democrática que venimos describiendo es reciente, pero no es así. Leo Tsé, que significa "viejo filósofo", vivió hace casi 2,500 años, y se expresaba de los líderes así:

Líderes de primera,
 El pueblo sabe quiénes son;

Estima y loa al segundo de primera;

Teme al tercero de primera;

E injuria al cuarto de primera.

Los hay que cuentan con la fe del pueblo

Y en quienes el pueblo pierde la fe;

Estos recurren con presteza a la recriminación.

Mas cuando los líderes de primera han hecho su tarea,

Concluido su labor,

El pueblo —que son ellos— exclama:

¡Es nuestra obra, nuestro trabajo es!

Llegar a ser “líderes de primera” como éstos, es la finalidad de cuantos trabajamos para el mejoramiento y desarrollo de la comunidad.

Para el estudio de este material, vea usted la sección dedicada a las obras de consulta.

Conclusiones: Algo que recordar

(Nota del editor: El material presentado en esta sección es una adaptación del informe sobre la conferencia de Quetta que tomamos de un artículo preparado por Stephen M. Corey y la Asociación para la Educación de Adultos, de los Estados Unidos. En vista de que este artículo está agotado, insertamos aquí algunas citas del mismo a guisa de repaso a nuestro criterio en materia de planeamiento de conferencias.)

1. Las conferencias también necesitan planearse

Las conferencias son de todas formas y tamaños, al igual que las personas. Varían en magnitud desde las grandes asambleas nacionales hasta las pequeñas conferencias locales; y en duración desde un día hasta varias semanas. La conferencia es un deporte favorito en América que practican millones de personas.

La conferencia puede ser una experiencia torpe y frustránea, o excitante, estimulante y provechosa. ¿Por qué? El factor determinante parece ser el que los miembros tomen parte en su planeamiento y preparación, la sigan tomando más activa aún durante la sustentación (en vez de concretarse a hacer acto de presencia) y regresen a sus lugares de procedencia dispuestos a cumplir con los acuerdos tomados.

Para todo esto es necesario que los asistentes a la conferencia trabajen en grupos pequeños. El éxito de una conferencia de esta naturaleza estriba en el planeamiento especial de que se le haga objeto.

La asistencia de un grupo de cien personas a una conferencia implica un gasto de veinticinco a cincuenta mil dólares, incluyendo los gastos de viaje, salarios, alojamiento y otros. La magnitud de esta inversión es por sí sola un argumento irrefutable en pro de un planeamiento más esmerado de las actividades de la conferencia; es decir, un planeamiento en el que se aproveche todo lo que se sabe de la comunicación y la psicología del aprendizaje y la enseñanza.

El que una comisión de dos o tres miembros tomara todos los acuerdos, es cosa del pasado. Un grupo tan pequeño no puede hoy día despachar asuntos y decidir precipitadamente qué materias habrán de integrar el programa de la conferencia, quiénes serán los oradores y, finalmente, resolver todos los problemas con un banquete tachonado de estrellas y un agasajo.

Ahora nos damos cuenta de que el planeamiento de la conferencia es una labor compleja e importante en que todos los concurrentes deben desempeñar algún papel.

2. ¿Por qué sustentar una conferencia?

La conferencia llena uno o todos los siguientes propósitos:

- a. Hacer posible que un grupo de personas se enfrenten a problemas de la misma naturaleza para, entre todos, buscar la mejor manera de resolverlos.
- b. Indicar a los delegados distintas formas en que pueden enfrentarse a los problemas, y alentarlos a ensayar mejores técnicas de trabajo.
- c. Proveer la información necesaria, ideas nuevas y puntos de vista y métodos de enseñanza nuevos.
- d. Proveer la posibilidad de intercambiar conocimientos y actitudes adquiridos en la experiencia del terreno.
- e. Dar a quienes tengan objetivos comunes la oportunidad de escoger programas de acción conjunta.

No pocas conferencias malogran estos propósitos. Se sustentan por mera costumbre, o porque alguna persona o grupo se pronuncia en favor de la idea de que la necesitan, o de que en verdad la desean. Se sustentan también bajo el supuesto de que propagar la información es el propósito indicado —los concurrentes, según esto, poco o nada tienen que ofrecer a los demás, y deben, por lo tanto, concretarse a escuchar y asentir. Se cuenta, al parecer, con que un poco de mal entendido entusiasmo y un poco más de información “en lata” es todo lo que se necesita.

La conferencia se sustenta sólo cuando en verdad se necesita para que un grupo de personas delibere y tome decisiones sobre cuestiones de importancia vital, para que planee las actividades que se propone desarrollar por sí mismo, y para que amplíe sus conocimientos y destrezas en cuanto a los problemas concretos que lo hostigan. Los beneficios secundarios que se esperan de la conferencia —reanudar añejas amistades, trabar nuevas relaciones, reforzar la solidaridad del grupo, informarse directamente de los problemas que tienen los demás, y ampliar los conocimientos y la comprensión en lo que atañe a la relación del trabajo propio con los grandes problemas— son consecuencia lógica de los que se esperan respecto de los propósitos concretos. Si la conferencia se planea sólo para alcanzar estas metas secundarias no logrará alcanzarlas, porque no aportará ninguna ayuda concreta a los participantes y éstos se sentirán defraudados.

3. Importancia de aclarar el propósito de la conferencia

Es necesario que los participantes conozcan la agenda propuesta y los motivos que se tienen para sustentar la conferencia; de no ser así, no podrán saber cómo prepararse para la asamblea. Acudirán con la esperanza de que por lo menos una parte de sus problemas se ventilará, y saldrán decepcionados y críticos si nada de esto ocurre; muchos acudirán por ver qué ocurre, pero a sabiendas de que, si algo ocurre, no será de importancia.

En este estado de ánimo, la concurrencia se tornará pasiva e indiferente. Esta apatía, según el planeador de la conferencia lo podrá comprobar cuantas veces quiera, es punto menos que imposible dominar, sea cual fuere la elocuencia y fogosidad del orador. De

esta clase de conferencias la gente sale satisfecha por los amigos y correligionarios que tuvo oportunidad de volver a saludar, pero decepcionada y convencida de que la conferencia en sí fue un fiasco.

4. Actividades previas a la conferencia

La conferencia de hecho se inicia en los empleos y comunidades de que los delegados parten. Luego entonces, la comisión de planeamiento deberá complicar a los delegados en la preparación de la conferencia desde mucho antes que ésta se inicie.

La primera y principal actividad previa a la conferencia lo es precisar qué problemas son decisivos para las personas que asistirán a la conferencia. Este paso tiende no sólo a proveer material provechoso para el planeamiento, sino también a convencer a los futuros delegados de que la conferencia se está planeando de acuerdo con sus deseos. Bajo estas condiciones, cabe esperar que los delegados que concurren participarán entusiastamente en la conferencia.

Hay, por lo menos, dos procedimientos para lograr que los delegados participen en el planeamiento de la conferencia y en los propósitos y métodos de operación para la misma. Uno de ellos consiste en remitir a cada posible participante un cuestionario breve en el que se le ruega describir los problemas que más le preocupen y hacer sugerencias respecto a los procedimientos y actividades de la conferencia. Y, el otro, en sustentar sesiones con grupos pequeños de delegados antes de que se inicie la conferencia general. Las sesiones se organizan por zonas geográficas y campos profesionales o de intereses comunes, y dan a los grupos de delegados oportunidad de tratar sus problemas y concretarlos a dos o tres de los más importantes. El informe que rinden a los planeadores de la conferencia pone a éstos en aptitud de organizarla en forma que remedie las necesidades de los delegados.

La segunda actividad previa a la conferencia lo es enviar a los posibles participantes una relación clara y concisa de lo que probablemente ocurrirá en la conferencia, y basada en el interés, los problemas y sugerencias de aquéllos.

La tercera actividad previa a la conferencia lo es conseguir que los miembros de la conferencia comiencen con tiempo a relacionar la conferencia con los problemas que se les plantean. Se consigue circunscribiendo las discusiones a problemas reales, más bien que a tópicos abstractos; haciendo arreglos para la presentación de estudios de casos concretos de la vida real, y suscitando constantemente la pregunta: "¿qué significa esto en términos de nuestro trabajo cotidiano?"

5. Qué clase de actividades se desarrollan en la conferencia

Son muchas y muy diversas las actividades que se desarrollan en la conferencia, pero todas habrán de relacionarse entre sí y encajar en un patrón deliberado. En la conferencia de trabajo las actividades se desarrollan en torno de pequeños grupos de discusión. En cada uno de estos grupos hay de ocho a treinta delegados que atacan conjuntamente aspectos determinados de los problemas que les son comu-

nes. Hay que planear otras actividades de la conferencia de forma que faciliten la labor de los grupos. Si se dice un discurso a toda la conferencia, por ejemplo, se pone en éste el propósito de acuciar la discusión de grupo, o de dar la información que los grupos necesitan.

El determinar cuáles actividades son las más eficaces y el orden en que habrán de desarrollarse, es tarea de la comisión de planeamiento. Cada clase de actividad debe aportar su contribución singular al propósito colectivo. Es, por lo tanto, necesario precisar el método más eficaz para cada actividad.

Es precisamente esta variación de la forma y el procedimiento que distingue a estas conferencias de las típicas que comúnmente se sustentan, y en las cuales los delegados pasan horas enteras escuchando a un orador tras otro. El que las disertaciones de los oradores sean las más adecuadas para la ocasión y los participantes, es de importancia secundaria en esas conferencias.

Pero planear las actividades de la conferencia no es todo lo que queda por hacer. Para sustentar una conferencia, de la clase que sea, en forma que ésta dé todo lo que tiene, se necesita una gran destreza. Si, por ejemplo, los planes para la sesión de discusión corta implican reservación de una sola sala para que en ella se reúnan y "discutan" diez o quince personas, el resultado tendrá que ser adverso. Para que los grupos de discusión se desenvuelvan satisfactoriamente, habrá que conducirlos con pericia, que levantar actas con sumo esmero, que adecuar el empleo de los recursos foráneos, y que evaluar incesantemente la forma en que cada grupo desempeña su cometido. Y sólo preparando la conferencia con toda pericia y cabal esmero se cumple debidamente con estas cuatro funciones.

Las grandes sesiones generales no están ya a merced del anticuado sistema de comunicación en un solo sentido: del estrado al auditorio. Pero las nuevas y numerosas técnicas que se emplean para lograr la participación eficaz del auditorio implican conducción más experta que la que implicaba la simple función de presentar al orador y despedir al auditorio al terminar la conferencia.

Los planeadores de la conferencia saldrán mejor librados si adoptan el criterio de que líderes tales como los conductores de discusión, los oradores, los secretarios, o los miembros del coloquio, están allí para servir a los delegados de la conferencia, y no para satisfacer un vano deseo de ser vistos, oídos y admirados. Una de las formas en que esto se consigue, es planeando el programa para mediodía o un día completo justo antes de la conferencia, con el fin de preparar a los conductores para las sesiones.

El adiestramiento de personal de dirección debe aplicarse al desarrollo de equipo directivo que sirva a los grupos de discusión. El equipo directivo consta por lo regular de un conductor de discusión, un secretario, un experto y, con mucha frecuencia, un observador del proceso de grupo. Con los líderes de los grupos de discusión debería trabajar un consultor en adiestramiento de personal de dirección que explorase las posibilidades de aplicar los métodos de discusión conocidos a la conferencia que se prepara. Otro consultor en adiestramiento de personal de dirección podría al mismo tiempo reunirse con los secretarios, pues éstos constituyen el núcleo del sistema de comurica-

ción. La radiodifusión de las noticias y el periódico de la conferencia se basan en sus informes.

Otro miembro del personal de dirección podría trabajar con los expertos y ayudarles a darse cuenta del peligro que hay de que lleguen a dominar al grupo por sus conocimientos y, con mayor razón aún, de las formas en que pueden ayudar más ampliamente al grupo.

Se debe alentar y ayudar a cada equipo directivo para que planee las formas de trabajar en conjunto por el bien del grupo en que sirve.

Se sabe por experiencia que el dar esmerada atención al adiestramiento del personal de dirección mejora perceptiblemente a la conferencia.

Salta a la vista que son tres las clases de personas que se necesitan, a saber: la que constituyen los miembros del coloquio, los oradores y demás participantes que sirven en calidad de informantes. La que constituyen los equipos directivos de los grupos de discusión pequeños. Y la que constituye el personal de dirección, que es reducida y se encarga de administrar la conferencia. En el personal de dirección está, además del director general de la conferencia, la persona que trabaja con los conductores de discusión, la persona que adiestra a los secretarios (suele asumir también la responsabilidad de todas las comunicaciones durante el curso de la conferencia), la persona que ayuda a los expertos, y el encargado de los detalles materiales, los recursos, la secretaría y los servicios de información. Estos cargos aumentan o disminuyen de acuerdo con las necesidades.

La selección del personal de dirección es de suma importancia. La que se basa en el prestigio, la edad, la posición o el abolengo, suele conducir al fracaso en lo que a satisfacer las necesidades de la conferencia se refiere. No pocas conferencias se ven aplastadas por el peso de "hombres ilustres" que poco o nada pueden hacer en la conferencia que no sea discursar. Cuando los discursos son apropiados, todo va bien; pero no suele ser así.

Hay otro peligro: el de elegir conductores de discusión que se empeñan en imponer su propio criterio y siembran el desconcierto en la discusión o impiden que se produzca el libre intercambio y la aclaración de ideas que se persiguen.

En otras palabras: el personal de dirección de la conferencia se elige siempre con la sana intención de remediar las necesidades de los participantes, y no las de influentismo, fama y exhibicionismo de los miembros de dicho personal.

6. Sondeo de las reacciones

El hecho de que la conferencia dé ocasión para que la gente piense y labore de consuno, suele causar trastornos que implican la modificación de los arreglos. Las malas conferencias se planean con tal rigidez y hermetismo, que excluyen toda modificación por mucho que la conferencia diste de ser lo que los miembros se han propuesto que sea.

Luego entonces, todos los aspectos de la conferencia deberán planearse con igual esmero. El planeamiento deberá incluir algún método

para desentrañar lo que los miembros piensan respecto a los diversos aspectos y, por lo mismo, las modificaciones que sea necesario hacer.

El método de referencia no es tan difícil como pudiera suponerse. Lo primero es recabar la información que los delegados emitan durante la conferencia. Una de las formas en que esto se hace, es registrando las reacciones de los delegados después de cada sesión general o sesión de grupo. Se pide simplemente a los delegados que juzguen y valoren el éxito de las sesiones, que escriban un par de líneas en apoyo de su dicho y de su valoración, y que hagan las sugerencias que crean pertinente poner en conocimiento de la comisión de planeamiento. Otra de las formas, es entrevistando a una "muestra" representativa de los participantes una vez al día. Bien podrían emplearse ambos métodos.

Las reacciones de posconferencia se suman, se estudian y se hacen las modificaciones sugeridas que la comisión de planeamiento crea pertinentes. Un sumario diario de las reacciones permite valorar la labor cotidiana de la conferencia.

7. Prosección de los resultados de la conferencia

No es nada difícil que los participantes salgan de la conferencia con una placentera sensación de entereza en vez de con el ardiente deseo de volver cuanto antes a casa y poner en práctica los acuerdos tomados en la conferencia.

Las conferencias deben terminar con la admonición de que el individuo se comprometa a entrar en acción. Estimulando las sesiones de grupo locales se logra mantener vivo el fervor por la acción. Una carta de los planeadores de la conferencia tres meses después, contribuye mucho a estimular la acción. Cada conferencia deberá planear la prosecución de los resultados en la situación local del regreso a casa.

8. Evaluación de la conferencia

No se conocerán las deficiencias y la siguiente conferencia no podrá ser mejor que la anterior si no se practica la evaluación sistemática de cada una. La evaluación se puede hacer en términos de lo que la gente piensa y siente respecto a la conferencia y en términos de lo que la gente hace en consecuencia de la misma.

Las hojas de reacción posconferencia, las entrevistas de muestreo representativo y la hoja de evaluación final, dan la información que se necesita sobre el criterio de los participantes.

Tres a seis meses después, se envía a cada delegado o algún grupo representativo un cuestionario breve de sondeo proscutivo para saber lo que ahora piensen, lo que les agradó y desagradó de la conferencia, y lo que hasta esa fecha hayan hecho en consecuencia de la misma. Estos son, sin duda alguna, los métodos más sencillos de evaluación, pero nada impide que se tomen medidas más delicadas si se puede. Ya con estos métodos se facilita sobremanera el planeamiento de conferencias por venir.

9. Sumario (notas del editor)

Cuanto más minucioso sea el planeamiento a la luz de los objetivos predeterminados, mayor será la eficacia de la conferencia, y mayor razón tendremos para decir con Lao Tsé:

Mas cuando los líderes de primera han hecho su tarea,
Concluido su labor,

El pueblo —que son ellos— exclama:
"¡Es nuestra obra, nuestro trabajo es!"