

“La figura del facilitador en la implementación de un sistema de calidad”

Mag. Isabel Achard (Universidad Católica del Uruguay)
Dr. Marcos Sarasola (Fundación Horrëum Fundazioa / Bilbao – España)

Introducción

A fines de 2006, en el marco del acuerdo de colaboración entre el Depto. de Educación y Políticas Educativas de la Universidad Católica del Uruguay y la Fundación Horrëum Fundazioa, con el apoyo del Gobierno del País Vasco y el asesoramiento de la Universidad de Deusto, se dio comienzo en nuestro país al proceso de aplicación del Proyecto de mejora de la Calidad Educativa con el Proyecto de Calidad Integrado (PCI).

Desde entonces han participado 24 instituciones educativas. Se ha formado un conjunto total de 20 facilitadores y ya han certificado su calidad luego de ser auditados 3 centros más uno que ha certificado uno de los 7 ámbitos por la Agencia para el Aseguramiento Externo de la Calidad Pedagógica en Centros Educativos de Bilbao (España).

El PCI constituye un Sistema de Calidad Pedagógica compuesto por 7 ámbitos que surge desde la educación, con una marcada centralidad pedagógica, cuya finalidad es contribuir a la mejora de las propuestas y prácticas de cada centro educativo. Los principios de calidad que lo sustentan sintéticamente son los siguientes: toda actividad educativa está orientada al desarrollo integral del alumnado, se procura la satisfacción de todas las personas que integran la comunidad educativa, se promueve la implicación de todos los agentes para lograr que la cultura institucional se transforme, la negociación y el consenso son mecanismos apropiados para la toma de decisiones y resolución de conflictos, se incentiva el liderazgo compartido y comprometido con la mejora, la evaluación permanente es motor de cambios y superación, la eficacia y los resultados son indicadores importantes del camino.

Este trabajo lo hemos elaborado centrándonos en la figura de los facilitadores externos por considerarlos un recurso valioso a la hora de pensar cómo instrumentar cambios con buenos resultados en los centros educativos. La realizamos en forma conjunta desde dos roles diferentes, considerando que este cruce de miradas enriquece la reflexión sobre la práctica que compartimos.

Marcos Sarasola ha sido el Coordinador General de la misma, con vasta experiencia en el diseño y la aplicación de PCI, la formación y monitoreo de facilitadores, y las instancias de auditoría y certificación de calidad en variedad de centros educativos.

Isabel Achard en el marco de esta propuesta recibió su formación como facilitadora y posteriormente como auditora. Ha participado en forma directa en diversas instancias en los procesos de implementación de PCI en nuestro país en cinco centros diferentes.

Ambos somos docentes en enseñanza media y universitaria, culminamos la Maestría en Educación, -Marcos es además Doctor-, y compartimos el interés por la gestión educativa que hemos estudiado en profundidad y sobre la cual procuramos incidir, colaborando en la introducción, producción, evaluación y difusión de innovaciones. Estamos convencidos que constituye uno de los lugares clave indiscutible desde el cual se pueden estimular y concretar mejoras en la calidad de la educación nacional.

Palabras clave:

Calidad educativa, facilitadores, autogestión, PCI, proyectos de mejora, evaluación.

A- Presentación de la experiencia

La experiencia que queremos compartir se viene desarrollando en instituciones educativas heterogéneas de medios urbanos de Uruguay, desde 2007. En algunos casos las instituciones incluyen los tres niveles de enseñanza: inicial, primario, secundario, y en otros se trata de centros educativos que cubren solo alguno de ellos. Desde el inicio se ha trabajado intencionalmente en instituciones muy diversas: centros de gestión pública y de gestión privada, algunos confesionales y otros no, con diferente volumen de alumnado (pequeños, medianos y grandes), con estudiantes de diversos niveles socioeconómicos, con antigüedad variada de los centros (centros con trayectoria de pocos años y otros centenarios), y también de sus directivos, con ubicación geográfica dispersa (incluyendo los departamentos de Canelones, Maldonado, Montevideo, Paysandú, Tacuarembó y Treinta y Tres). Incluso han participado instituciones de educación formal y no formal. Podemos decir que el PCI se ha podido implementar eficazmente en todos ellos tomando en consideración, precisamente, sus rasgos de identidad y características particulares.

No profundizaremos aquí en la descripción, características y resultados de la aplicación del PCI ya que el eje de este trabajo está centrado principalmente en el rol que desempeñan los facilitadores. Conviene aclarar que la figura de los facilitadores externos es un requisito de este sistema de calidad. Su cometido es acompañar, guiar y monitorear la experiencia y los procesos en cada centro. Socializar las características y repercusión que tiene este rol en los procesos de calidad nos parece relevante por tratarse de figuras novedosas para nuestra habitual organización de los centros educativos.

La primera dificultad al planificar la aplicación del PCI en Uruguay fue precisamente no contar con facilitadores formados para acompañar los siete centros que conformaban el universo inicial de aplicación. Por esta razón, se organizó un primer curso de dos años de formación de facilitadores integrado por 12 participantes, a cargo del Coordinador General del Programa. Posteriormente, dos años después, se inició la formación de un segundo grupo para poder responder a nuevos centros que se interesaron en participar. Durante estos cuatro años, los facilitadores han trabajado en 24 centros educativos.

Las actividades a cargo de los facilitadores comprenden: los contactos iniciales y permanentes con los directivos, la animación y responsabilidad de llevar adelante la fase de sensibilización inicial con los colectivos de cada centro, la dinámica de autoevaluación y el diagnóstico institucional previo a la definición de los proyectos de mejora, el diseño del Plan de trabajo, el acompañamiento, orientación y supervisión de los Equipos de Mejora, la coordinación de las reuniones de avances de implementación en cada centro y la auditoría interna con apoyo externo. Estas instancias implican el uso de dinámicas grupales, la elaboración de memos e informes que permitan seguir los procesos de cada centro, el asesoramiento y la colaboración en el suministro de los recursos técnicos (instrumentos y herramientas específicas) que los diferentes Equipos de Mejora requieran para avanzar en su trabajo.

Los resultados han sido altamente positivos en cuanto a los logros tangibles como productos (ej. Definiciones Institucionales, Planificaciones de Dirección, encuestas de satisfacción aplicadas y procesadas a las familias, programaciones de servicios de orientación y acompañamiento, relevamiento de opiniones de alumnos sobre el clima de aula, etc.), y también en cuanto a los procesos internos impulsados en cada centro, fomentando la participación y el involucramiento del personal en cada uno de ellos.

Cada centro había tenido con anterioridad experiencias dispersas, puntuales e iniciativas ocasionales -muchas veces ligadas a impulsos de personas que formaron o forman ahora parte del centro- con el deseo de concretar mejoras. De la mayoría no guardan registros. Los centros tomaron contacto con el Proyecto por dos vías: algunos fueron invitados explícitamente para participar de la experiencia, otros solicitaron incorporarse a la misma. En ambos casos hubo voluntad de participar por parte de sus directivos. Sólo un centro de los invitados desistió de continuar al finalizar la fase de sensibilización, optando por desvincularse.

El Proyecto de capacitación con el personal de cada centro comienza con una fase de sensibilización, habilitando una instancia de convocatoria colectiva inicial que resulta altamente significativa. Posibilitar la participación de la totalidad del personal para pensar juntos en las grandes definiciones que hacen a la historia y al futuro de la institución (su misión y su visión), da pie a la formulación de un compromiso con la calidad que se concreta en el presente, involucrando el esfuerzo de todos por lograrlo. Fijar en forma acordada el alcance de la definición propia de calidad para esa comunidad profesional educadora permite luego sentir que los esfuerzos de cada uno convergen en una propuesta global que los contiene y potencia. A continuación se inicia la fase de autodiagnóstico del conjunto de los 7 ámbitos que integran el centro.

La presencia de los facilitadores dinamizando cada una de estas fases permite distender los posibles roces internos. Las técnicas frías aplicadas por alguien externo evitan discusiones, posibilitan mantener un buen ritmo de trabajo y arribar a definiciones colectivas consensuadas en menor tiempo del que estamos acostumbrados, generando una sensación positiva de resultados prontamente tangibles.

B- Elementos estratégicos de los facilitadores para una buena implementación

La experiencia permite señalar algunos elementos fundamentales que contribuyen al logro de buenas implementaciones del PCI. Desde el rol de los facilitadores, identificamos cinco con gran incidencia: el perfil, su formación, el trabajo en duplas en cada centro, las reuniones del Equipo General y la evaluación permanente.

a)- El perfil inicial de los candidatos

Los criterios predefinidos que se tuvieron en cuenta para la convocatoria de los posibles facilitadores incluyeron básicamente dos aspectos:

- Personalidad: que tuvieran capacidad de liderazgo, habilidades sociales y comunicacionales desarrolladas y capacidad para dinamizar grupos. Se convocaron personas con alguna vinculación de trabajo previa con los coordinadores (lo que implica conocimiento previo de sus estilos y características personales);
- Profesionales: personas con formación técnica solvente y experiencia previa en al menos dos de las siguientes áreas: trabajo con grupos, formación en temas pedagógicos, teoría organizacional, dirección de centros y renovación pedagógica.

La convocatoria se realizó a personas maduras y con experiencia (con edades entre los 41 y los 56 años), con alto nivel de formación y trayectoria reconocida, que ocupan espacios laborales en instituciones de educación formal y no formal. Su formación básica ha sido en el ámbito de la enseñanza o en el ámbito de las ciencias sociales y el trabajo social. Pese a pensar que podrían rechazar la propuesta, por sus variados e intensos compromisos laborales, la aceptación resultó masiva. Una fuerte motivación hacia el aprendizaje, el interés por conocer a fondo y experimentar un sistema de calidad aplicado a centros educativos, y el desafío de seguir superándose profesionalmente fueron características comunes señaladas por todos ellos para aceptar esta propuesta de formación y trabajo.

Si lo vinculamos al ciclo profesional del docente propuesto por Huberman en 1992, podemos ver que los candidatos se ubican en la “fase de experimentación y actividad”. Marchesi y Martín (1998) al describirla en su alternativa positiva señalan que la mayor experiencia y seguridad en la práctica docente conducen al profesor a plantearse nuevas iniciativas, a intervenir en el funcionamiento del centro o a colaborar en cambios más globales en la educación. Constatamos que esta descripción se aplica en este caso. La riqueza de brindar la oportunidad de formarse en este rol genera doble aprovechamiento: para las instituciones, porque reciben a personas con buen nivel de formación y deseos de colaborar en innovaciones, y para los propios facilitadores, que pueden experimentar un rol diferente, desde otro lugar de incidencia directa, que les brinda satisfacción profesional y afectiva, implicándose con el personal y los Proyectos de Mejora de cada centro.

Recurriremos a los comentarios de los propios protagonistas en varios momentos, por tratarse de compartir experiencias con respecto al perfil del facilitador, ubicado en un nivel *senior*. Sin duda, la experiencia previa de cada uno fue muy importante e influyó en los buenos resultados del trabajo. Manifiestan: *“Creo que no puede ser un novato. Tiene que tener cierta trayectoria por dos motivos: echar mano de cosas que ya trae, experiencia, lectura de la realidad, cosas no explícitas que uno las intuye, conflictos en los centros, pero también por una cuestión de aval”*. *“El facilitador tiene que estar atento a lo que está pasando, los ‘ruidos’ que están interfiriendo, aportarles técnicas, herramientas, planillitas, para que el equipo pueda funcionar, trabajar”*.¹

La condición de ser personas con una formación previa importante, con experiencia, dispuestas a seguir recibiendo formación específica con aval universitario para realizar un adecuado acompañamiento, generó altas expectativas y respeto por parte de las comunidades educativas que los recibieron. Especial cuidado se dedicó a buscar que los perfiles de los facilitadores fueran adecuados para los centros a los que se los asignó. No todos los facilitadores sirven para todos los centros. Como el vínculo cobra gran importancia en esta tarea, procurar sintonía inicial entre las partes es fundamental para facilitar el caminar conjunto.

b)- La formación de los facilitadores

¹ Sandoya, J. (2009) Informe de evaluación del proyecto “formación para la aplicación del proyecto de calidad integrado” 5-7. Documento interno. Universidad Católica del Uruguay,. Montevideo.

Las instancias de formación incluyen formación teórica y también supervisión de instancias prácticas (aplicación de las metodologías del PCI al propio equipo, seguimiento de la implementación por parte del Coordinador General), trabajo en duplas en los centros asignados y reuniones de intercambio colectivo.

El tiempo destinado a la formación se extendió 24 meses y se organizó en etapas. La primera fue previa al inicio del trabajo en los centros. Ya en su segunda parte se fue realizando, enriquecida por la práctica y las reuniones de equipo, en paralelo a la aplicación. Los recursos formativos incluyen: manual PCI para cada uno, dinámicas y técnicas para trabajar en equipo, jornadas de intercambio, comentarios y discusión a partir de un video de la implementación llevada adelante como pionera por los Coordinadores en Uruguay, las instancias de evaluación colectiva del trabajo y la marcha de cada institución (compartiendo aciertos y dificultades). Durante los mismos cada dupla de facilitadores envió periódicamente los informes de cada encuentro mantenido, con los objetivos, actividades y tareas pendientes para la siguiente reunión.

En cada centro se procuró contar con figuras de liderazgo interno para facilitar la motivación y garantizar la continuidad en el desarrollo, sistematización y evaluación de cada Proyecto de Mejora, que actuaron como interlocutores frecuentes y nexos con los facilitadores externos (sin presencia permanente en las instituciones). Queda claro que las tareas y perfil de los facilitadores internos y externos son diferentes. No se trata solamente de formar parte del organigrama del centro o no. En muchos casos esta conexión entre ambos la realizaron los propios directivos, en otros correspondió a cargos de mando medio como coordinadores o responsables de departamentos. En palabras de una facilitadora *“No son suficientes los directivos, ellos operan muchas veces en los lineamientos institucionales o curriculares o funcionales y se necesitan agentes que operen como "facilitadores internos" del proceso PCI. Estos agentes en mi experiencia, operan como articuladores entre el conjunto de educadores, los directivos y el PCI, son fuentes de información clara y expresan el clima, el involucramiento y las necesidades de los educadores; son los que clarifican y animan para que el proceso tome ritmo; son los que van comprometiendo a diferentes sectores dentro del centro. Son los que evalúan muchas veces las mejores estrategias para la evaluación permanente y la elaboración de evidencias; a medida que el proceso crece, son los interlocutores más confiables para el conjunto del centro. Estos interlocutores no son necesariamente los equipos de mejora que tienen una función específica. Son personas constituidas en un equipo que institucionalmente cumplen esta función para promover e instalar el PCI²”*.

Tomando como modelo ordenador el esquema de los cuadrantes de Wilbert (2008), agruparemos los elementos que inciden en el desempeño y la formación de los facilitadores externos siguiendo sus 4 categorías:

1)- Dimensión objetiva o técnica: que incluye el conocimiento de las investigaciones, técnicas, metodologías, dinámicas de grupo.

2)- Dimensión cultural o intersubjetiva: comprende los saberes compartidos y la construcción colectiva de significados comunes, los patrones de comportamiento que conllevó el trabajo tanto en duplas como en el equipo general.

3)- Dimensión subjetiva: el modo en que cada uno fue asumiendo el rol desde sus características personales y el estilo propio, desde la particular totalidad que cada uno constituye, a nivel corporal, intelectual y emocional.

² Encuesta realizada en mayo 2011 a los facilitadores externos. Documento interno.

4)- Dimensión objetiva de contexto: que refiere al espacio concreto en el cual se despliegan las otras tres, incluye en sistema educativo nacional, la estructura y características concretas de cada centro educativo.

Si bien la dimensión más fácil de identificar en las instancias de formación es la técnica, la intersubjetiva se trabajó mucho a nivel de intercambio tanto en la dupla como en el equipo. La dimensión subjetiva se tomó como básica al seleccionar a los facilitadores inicialmente, y también se consideró al conformar las duplas y pensar en la adjudicación de los centros. La cuarta dimensión fue objeto de ajustes y consultas más personalizadas puesto que cada centro, aun compartiendo ciertas características con los demás como puede ser la reglamentación vigente del sistema educativo, posee rasgos distintivos de tamaño, organigrama, estructura y contexto que lo hacen original y único. Los 4 son igualmente importantes ya que se trata de un rol integral. Su carácter sistémico indica: si falla uno, falla la integralidad, por eso resulta fundamental cuidar de **todas** las dimensiones señaladas.

La formación recibida fue valorada por los propios facilitadores como muy buena. Introdujo técnicas novedosas y logró una buena apropiación del modelo de calidad. Demostró ser útil especialmente agilizando y generando gran satisfacción en los colectivos de cada centro en la parte inicial del proceso de aplicación.

Al comenzar la autoevaluación con el diagnóstico institucional, emergen las situaciones particulares que corresponden a cada realidad concreta. Es difícil generar una capacitación que contemple tal diversidad que, muchas veces surge en las reuniones del colectivo, y requiere orientaciones y/o intervenciones espontáneas del facilitador.

Los contenidos y el tiempo destinado para la formación están establecidos sobre la base de un formato estándar básico, ajustado a las etapas PCI, pero no contemplan todos los emergentes, por lo que se vio “desbordado”, quedando a iniciativa de cada facilitador la posibilidad de apelar a recursos de consulta o apoyo específicos, asignación de tiempo extra y generación de encuentros y reuniones complementarias. Procurando dar respuesta a estas situaciones, a partir de las reuniones del equipo, se generó una “caja de herramientas” que se puso a disposición de los facilitadores en la plataforma de internet. Se complementó con la posibilidad de realizar consultas operativas vía mail o Skype con el Coordinador General residente en España. Todo el Proyecto en sí mismo constituyó una experiencia importante de formación y adquisición de nuevos conocimientos, posibilitando el desarrollo de habilidades y la implicación afectiva con los colectivos que llevaban adelante el trabajo.

Una vez finalizado el ciclo básico de formación como facilitadores, se ofreció la posibilidad de continuar acompañando equipos de mejora, y/o realizar un nuevo ciclo de formación, especializándose como auditores de calidad. No todos los facilitadores continuaron con la tarea práctica de seguimiento y animación de procesos de calidad. Algunos sí y además decidieron realizar el siguiente nivel de formación como auditores.

c)- El desempeño del rol trabajando en duplas en los centros

El desempeño de los facilitadores PCI tiene dos características distintivas con respecto a otros roles existentes en la educación (inspectores, especialistas contratados o asesores) acompañan la inmersión de TODO el personal en el corazón de la institución, realizando la autoevaluación general con participación masiva, lo que les permite tener una visión del conjunto, y tienen una continuidad de trabajo de al menos dos años,

generando vínculos, comprendiendo la cultura institucional y pudiendo incidir en ella en conformidad con el rumbo y la dirección que el colectivo acuerde.

Los facilitadores tuvieron oportunidad para caracterizar el buen desempeño del rol en un grupo focal organizado con la finalidad de evaluar la experiencia en Uruguay³. De allí surgió el siguiente listado:

- apoya, guía, articula, acompaña
- motiva, promueve, propone
- genera cambios
- da seguridad, contiene y cuestiona
- genera empatía y tiene actitud de disponibilidad
- es flexible y a la vez exigente
- genera participación
- sabe lo que hace
- maneja metodología y tiempos hábilmente
- debería tener las herramientas o capacidad para diseñarlas y/o adaptarlas
- se involucra pero no reemplaza roles del centro
- sistematiza, registra
- necesita acompañamiento y compartir
- reflexiona y se autocuestiona
- revisa su abordaje y aprende

La propuesta fue trabajar en duplas establecidas por los coordinadores, tomando en cuenta los perfiles de cada uno, la afinidad y complementariedad de sus integrantes, y las características de cada centro. En general los miembros de cada dupla no habían trabajado juntos previamente. Cada dupla tuvo la responsabilidad de formar al equipo directivo y al personal en los requisitos establecidos por PCI, acompañar y facilitar el proceso de implementación y contribuir al logro de los objetivos establecidos en los PM de cada centro. El trabajo combinado de dos personas por centro fue un acierto, resultando muy enriquecedor en opinión de todos: facilitadores, centros y coordinadores. Los emergentes del trabajo grupal en varias oportunidades llevaron a los facilitadores a ampliar su rol, por ejemplo “*en determinados momentos por ejemplo terminás haciendo de coordinador de asamblea de docentes*”. En estas situaciones, ser dos, también facilitó la posibilidad de dividir tareas, asignar roles y seguir avanzando. La aplicación del proyecto fue flexible, respetando los ritmos institucionales, sin perder rigor en las exigencias.

d)- Las reuniones del Equipo de facilitadores con los Coordinadores del Programa

Periódicamente se organizaron reuniones de todo el Equipo de facilitadores con los Coordinadores (general y local) con la finalidad de monitorear los procesos de los diferentes centros que, a veces en simultáneo, y en otros casos en forma escalonada, iban transitando las etapas de implementación del PCI. En varios casos fueron jornadas con un espacio formativo y otro destinado al intercambio del desarrollo, los avances y las dificultades de los procesos en cada centro.

Es unánime la valoración altamente positiva de su funcionamiento y resultados. La asistencia al mismo fue muy alta en cada convocatoria, evidenciando el alto grado de

³ Documento interno ya mencionado, Sandoya, J. (2009)

compromiso de todos los facilitadores. Estas instancias contaron con metodologías variadas (presentaciones en ppt, herramientas y técnicas para aplicar, materiales de lectura, conexión vía Skype, etc.) y aportes enriquecedores surgidos del intercambio. En varias oportunidades las reuniones fueron precedidas de una ronda de informes sintéticos (máx. 2 carillas), que debían enviarse previamente para optimizar el tiempo. El uso respetuoso y planificado del tiempo fue un sello que ayudó a jerarquizar y valorar cada encuentro. El alto nivel de profesionalismo, la eficacia de estos encuentros y la heterogeneidad de los aportes fueron un estímulo muy apreciado por todos.

“El trabajo coordinado del Facilitador con otro par o con un equipo que pueda ser un referente es fundamental. Compartir estrategias, dificultades y también cuestiones que nos pueden parecer más o menos exitosas o frustrantes me ha posibilitado clarificar momentos del proceso y muchas veces destrancar situaciones complicadas”.

Rápidamente el equipo adquirió el “lenguaje PCI”, demostrando dominio del sistema (sus ámbitos, claves, estándares, indicadores, evidencias). Este espacio de socialización de experiencias fortaleció los vínculos y potenció el proceso de formación y trabajo.

“Lo que más me gustó fue trabajar con otras personas, no solamente con el compañero del mismo centro, sino también con todos los facilitadores en las instancias que hubo, tanto al principio como las periódicas para tomar el pulso a la cosa”. “En lo personal considero que el trabajo en equipo de los facilitadores es fundamental, un buen equipo, que se complementa y que disfrute su trabajo”.

e)- La evaluación permanente

Los procesos de calidad no pueden concebirse sin incluir en forma integrada y permanente instancias de evaluación. Esta premisa estuvo presente desde el inicio del Programa tanto en la formación de los facilitadores como en las dinámicas que se desarrollaron en cada centro. Previsiblemente el monitoreo ha sido un ingrediente más a lo largo de estos procesos, e incluye obviamente todo el trabajo de los facilitadores hacia fuera y también internamente. Esto nos permite ahora citar las opiniones de los protagonistas recogidas en documentos internos, procesados a medida que avanzaba la aplicación del PCI.

Justo es señalar que cuando se planteó en los centros como requisito la autoevaluación institucional participativa, hubo que acompañar especialmente los temores de directivos que no encontraban la “necesidad” de hacerlo con esta metodología. Algo similar sucedió con los docentes cuando se planteó la importancia de contar con las opiniones de los estudiantes y las familias para medir grados de satisfacción. Son muestras claras que evidencian la ausencia de una cultura de la evaluación que asuma las consultas de opinión no como una amenaza, sino como un insumo para iluminar zonas más oscuras y dar pistas para buscar y diseñar estrategias más acertadas.

Un aporte en esta línea ha sido *“Identificar los logros en el proceso; si bien la aplicación de la guía (en la autoevaluación) desmoraliza un poco al principio, en la medida que empiezan a trabajarse las mejoras, comienzan a visualizarse cambios, y logros. Todo ello estimula, retroalimenta e impulsa a seguir con las mejoras”.* La única forma de visualizar con evidencias esos cambios es contar con un punto de inicio que permita contrastarlos luego. Realizar una buena planificación comienza a sentirse como una necesidad. Dejar por escrito las tareas pendientes y los responsables resultó muy útil para garantizar los avances de una reunión a otra. Cada instancia que se abrió para dar opiniones y evaluar el proceso en marcha fue muy aprovechada por los facilitadores, profundizando en el análisis de los aspectos a pulir y perfeccionando tanto los

instrumentos como las dinámicas sugeridas y empleadas. El intercambio fue muy sincero, transparente y generoso dentro del equipo. Esta vivencia de los errores como oportunidades de superación nos parece que fue trasladada también a los centros, propiciando el inicio de un cambio de mentalidad con respecto al valor de las evaluaciones y la posibilidad de realizar rectificaciones.

La consulta a un mínimo del 80% del personal implicado en los procesos de mejora dio como resultado luego de 2 años de proceso, un alto grado de satisfacción con la labor de los facilitadores, con la asignación promedio de un puntaje de 4,8 en escala de 1 a 6 (siendo 6 la valoración máxima).

C- Las dificultades

No todos los centros han tenido procesos similares; cada uno ha ido marcando con sus rasgos de identidad las etapas transitadas, construyendo sus propias historias. Las etapas han requerido tiempos variados, acordes a los ritmos internos. La complejidad de cada centro fue precisando adaptaciones especiales para atender la diversidad. Al expandir experiencias no podemos descuidar este aspecto: buscar el equilibrio entre lo particular de cada centro con su gente, su historia y su contexto, sin distorsionar el rigor a la hora de aplicar un sistema. Es una tarea que requiere la intervención de agentes cercanos que oficien como puente y mantengan el entusiasmo y la motivación de la comunidad. Ese es el lugar y la tarea que pueden desempeñar con acierto los facilitadores.

Sin duda han surgido dificultades de diversa índole: estilos de dirección más o menos afines a una gestión de transparencia y socialización de la información, modalidades más abiertas y entusiastas, y otras más formales y reflexivas, centros con liderazgos internos marcados y otros con dificultad para ubicar referentes estables, entre otras.

Enumeraremos una serie de “problemas frecuentes” encontrados en los centros educativos, y el modo en que los facilitadores tuvieron alguna intervención en ellos:

1- *ausencia de sistematización y registro escrito de muchas de las propuestas y actividades que se realizan en el centro.* La intervención desde el inicio del proceso incluye la sistematización de cada encuentro con un registro básico en el que constan fecha, objetivos, dinámica de trabajo, horario, acuerdos y/o tareas pendientes, responsables y asistencia. Esta incorporación a la dinámica en forma habitual va generando una transformación en la cultura de la institución. En forma alternada, se va encargando alguien de llevar el registro, así, gradualmente todos irán cumpliendo e internalizando esta tarea, sin que sea vivido como una carga.

2- *concentración de protagonismo en algunas personas y cierta “inercia” en el desempeño e involucramiento de otras.* La dinámica interna de los centros educativos va generando sus propias rutinas, y consolida a algunos de sus miembros en determinados “espacios”. Así es posible identificar con facilidad a las personas que siempre generan proyectos novedosos, los que usan las carteleras, etc. Se termina estableciendo una suerte de *satu quo* en cada centro, que no es sencillo modificar ya que los titulares de esos lugares parecen ser sus dueños, incluso por un tema de antigüedad en su ejercicio. El facilitador abre el juego generando una nueva distribución desde una concepción de trabajo colaborativo, rotativo y apelando al involucramiento de la totalidad del personal. No es necesario tener liderazgo para integrarse a los equipos de mejora. En la práctica se van incorporado y fortalecido las competencias y capacidades de nuevos integrantes.

3- *direcciones sobrecargadas, con dificultad para dar respuesta a las múltiples demandas cotidianas y prestar especial atención a la calidad de la labor educativa.* El sistema PCI está centrado en los estudiantes y al servicio de una propuesta curricular de calidad para ellos y para todos. Explicitarlo logra despertar una conciencia colectiva de labor conjunta que corresponsabiliza a todos sus integrantes. No desconoce la figura del Equipo Directivo, por el contrario, la fortalece en una concepción de equipo, con liderazgo transformacional que habilita precisamente las responsabilidades compartidas. El facilitador es un aliado del Equipo Directivo que colabora en mantener la fidelidad de las actividades que se desarrollan en el centro con los planteamientos institucionales (la misión, la visión y el compromiso con la calidad) que se consolidan de esta forma, como referentes permanentes para todos, no solo para los directivos.

4- *ausencia de propuestas innovadoras consensuadas para solucionar situaciones en forma colectiva.* Es más fácil acordar en el diagnóstico de problemas que en la búsqueda de soluciones creativas. Si además pretendemos que estas respondan a acuerdos como fruto de reflexiones compartidas, coherentes con los principios del centro, las dificultades aumentan. Poner en práctica técnicas sencillas y ágiles que facilitan arribar en poco tiempo a prioridades, proyectos y actividades con evidencias que facilitan su evaluación es algo muy valorado y estimulante.

5- *visiones parciales de la realidad del centro, en correspondencia con los lugares desde los cuales cada uno se ubica e interacciona con los demás.* Lo más frecuente es que cada actor institucional tenga la visión y comprensión del centro desde el ángulo que ocupa, y que desde allí, se explique el funcionamiento general. Estas miradas parciales son el origen de muchos conflictos. Comprender la complejidad de gestionar una organización con ámbitos variados que deberían confluir al logro de objetivos comunes es una tarea clave para lograr sinergias positivas.

6- *dificultad para evaluar la multiplicidad de actividades que se realizan en el centro anualmente.* En los centros educativos se hace mucho más de lo que se registra. Es una lástima constatar que no hay registros que permitan evaluar y compartir con otros los buenos proyectos ejecutados. Incluso es difícil probar que fueron buenos, ya que no está incorporada la costumbre de evaluar cada actividad. Si la forma de registro es sencilla y se incorpora a medida que se ejecutan las actividades, la evaluación deja de ser la etapa final, muchas veces descolgada y olvidada, para transformarse en un recurso ordinario muy valioso. Mejorar cualquier actividad es más sencillo que generarla desde cero.

7- *necesidad de producir cambios, contando con los mismos recursos.* ¿Cómo lograr algo nuevo si seguimos siendo los mismos haciendo lo mismo? Es imprescindible dar ocasión a la innovación autogenerada. Los docentes están cansados de recibir reformas que bajan a ellos sin darles voz y posibilidad de incidir en forma directa. La experiencia acumulada y la vivencia cotidiana de adaptar al contexto sus prácticas los ha dotado de elementos para poder decidir qué y cómo mejorar. No se puede seguir haciendo lo mismo y querer producir cambios. Los colectivos quieren transformar y mejorar la educación y tienen algunas ideas, pero poco protagonismo. Este es un factor importante que afecta su motivación. El PCI les brinda dos elementos para alentar el impulso de concretar transformaciones: un sistema integrado (con fundamentación, mecanismos concretos de trabajo colectivo, proyectos de mejora) y una formación simultánea asesorada por facilitadores externos. Es una inyección de aire nuevo que los entusiasma e impulsa para concretar anhelos muchas veces postergados o desestimulados.

8- *alta rotación del personal*. En varios centros, especialmente los que trabajan con población más carenciada, la rotación del personal docente cada año llega a ser del orden del 40%. Como tampoco es fácil conseguir los relevos, se generan espacios de tiempo sin personal, lo que supone no sólo la distorsión del servicio con sobrecarga a otras personas, sino la necesidad de estar en permanente tarea de inducción del personal recién incorporado a propuestas que están en plena ejecución. Es difícil poder sostener programas de calidad con rotación continua de quienes los llevan adelante.

Muchas de las dificultades que enumeramos siguen existiendo y no son fáciles de revertir. No hay que ser ingenuos, los procesos de mejora de la calidad de la educación no son mágicos y requieren tiempo. Las culturas están arraigadas en cada institución y transformarlas no es tarea sencilla que pueda lograrse en plazos breves. El camino es largo, pero la única forma de avanzar es ir dando pasos. Si todos tenemos clara la dirección podremos sumar los esfuerzos, y la energía se verá multiplicada. Si, por el contrario, no es claro nuestro norte, podemos seguir dando vueltas en círculo, poniendo en vano en ello todas nuestras energías.

En este trabajo hemos procurado analizar con mayor profundidad sólo un rol, la explicación del funcionamiento de un centro educativo es muy compleja y sin duda no se agota analizando solo sus componentes. Las dinámicas internas, los vínculos y las características de contexto son fundamentales para comprenderlo. El éxito de los proyectos educativos no depende de algunas figuras especialmente iluminadas, sino del trabajo colaborativo de la mayoría, que impregna de coherencia y fortalece las propuestas. Apoyarse en liderazgos internos para impulsar los equipos responsables de cada proyecto de mejora puede ser un primer paso importante, pero en forma permanente hay que incentivar a que se sumen más personas a los proyectos. Involucrar e implicar a todos los actores y buscar relevos potenciando liderazgos es fundamental para lograr los cambios necesarios. Educar no puede ser nunca una tarea en solitario.

Una de las dificultades más serias es la falta de tiempo. El multiempleo y la sobrecarga de actividades y responsabilidades en todos los involucrados, no siempre permite que se avance como se había planificado. Debemos ser muy claros y conscientes: impulsar un proceso de calidad supone dedicar más tiempo que el estipulado inicialmente, tanto por parte de los facilitadores como por parte del personal y la dirección de cada centro. Una debilidad del Proyecto es que los tiempos previstos inicialmente fueron insuficientes. Se ha requerido en todos los casos dedicación mayor. Para que sea viable este Proyecto es fundamental pensar previamente ¿qué apoyo económico puede tener esta nueva responsabilidad que implica un trabajo extra, al menos inicialmente, hasta lograr que se incorpore a la dinámica cotidiana de trabajo? ¿Cómo plantear y sostener un liderazgo interno que implica más responsabilidades y tareas? ¿Es posible remunerar las horas que se destinan a trabajar en los equipos de mejora? ¿Hay algún reconocimiento posible para legitimar ese “plus”, que comprometidamente se brinda? ¿Hay otras “atenciones” previstas? ¿Pueden disponer de un lugar especial para reunirse y tener los materiales organizados? ¿Qué canales tienen para comunicar a sus compañeros los avances?

En palabras de un facilitador: *“Es difícil montar equipos de mejora en horarios fuera del turno dentro del centro. ¿Se las toma como “horas compromiso” o son horas que se computan y remuneran? Las dos alternativas (probadas por los equipos) han tenido sus dificultades. Nos piden ser eficientes y eficaces pero no toman en cuenta el trabajo en los equipos. A los centros les resulta muy difícil buscar alternativas de horas extras u horas coordinación u horas de compensación para que los equipos funcionen en el marco institucional y sea avalado el trabajo que se les encomienda. Algunos de los centros en los que he trabajado han tenido que buscar estrategias para resolver esto*

(por ejemplo compensar 1 hora semanal mensual a los integrantes de los equipos) y otros no han podido resolverlo aún. A mi juicio esto desmotiva mucho a los educadores y a la larga afecta la credibilidad del proceso”.

Un acierto estratégico es fijar un plazo de un año para los Proyecto de Mejora. Esto tranquiliza bastante a los integrantes del equipo, al asumir un compromiso acotado en lo temporal. Permite revisar los proyectos definidos y renovarlos si así acuerdan, o crear otros, y habilita la búsqueda de relevos, renovando la integración de cada equipo.

También vimos que no siempre resulta fácil la relación entre centros educativos y actores externos. El vínculo debe ser especialmente cuidado en todo momento, particularmente en las instancias de devolución sobre el funcionamiento del centro. Podemos atribuir esta dificultad a la escasa tradición que tienen los centros educativos de recurrir a apoyos técnicos externos (a diferencia de otras organizaciones, que lo hacen habitualmente) y a la poca formación y experiencia de profesionales especializados en el área educativa para brindar este servicio. Desde esta perspectiva, la experiencia de formación de facilitadores cobra especial relevancia.

D- Sustentabilidad en el tiempo.

El rol y la labor del facilitador desde el inicio está planteada a término. Esto genera también cierta motivación, pues los aprendizajes institucionales y la apropiación de técnicas y metodología deben lograrse en el período de apoyo externo, ya que posteriormente cada centro debe asumirlos en forma autónoma. *“En lo personal, lo más importante para el centro, en la aplicación del PCI y lo que aprendí es que obtienen, visibilizan un producto final concreto que son los proyectos de mejora. Esto permite caminar hacia una meta común, realizable y que redunde en una mejora alcanzable. Este aspecto seduce y motiva a los actores involucrados en el proceso”.*

La presencia de los facilitadores modifica la dinámica habitual del centro: genera “espacios privilegiados” para pensar en clave de mejora y avances, sin enredarse en los asuntos cotidianos; al tratarse de una figura “externa” genera una sensación y necesidad de avanzar para cada nuevo encuentro; aparecen nuevos insumos en la institución (teóricos, metodológicos, experiencias de otros centros), y se cuenta con el respaldo universitario como referente externo que avala los procesos emprendidos.

Se constata que *“el proceso en sí ya es un proceso de mejora, siempre que se den las condiciones para ello. (Ej: que el personal vea esta intervención necesaria, útil, oportuna y que les redundará en una mejora de su ámbito laboral). Una vez que se trabaja en pos de la calidad, esta se incorpora en la institución, y no se puede dejar de pensar, sentir y trabajar fuera de este paradigma. Impregna la vida institucional y colabora fundamentalmente en la construcción de una comunidad educativa, responsabilizando a todos los involucrados en la institución, no importa la tarea docente o no docente que desempeñen.”* La dinámica introducida en el funcionamiento de la institución pone en movimiento a la totalidad de los integrantes de la misma, incluyendo al personal no docente. Conjuntamente con la motivación identificar quiénes pueden ser impulsores internos de los equipos de mejora es esencial. Todos son corresponsables de su ejecución y consecuencias, pero no es sencillo lograr la implicación del colectivo. *“Si no hay convicción desde el centro, si no se logra visualizar el aporte del sistema, y desarrollar una mirada global y sistémica, etc. etc., la implementación empieza a ser un hecho administrativo, “para cumplir”, y deja de tener sentido para los actores del centro.”* En general los cambios que se generan no

son de corto aliento, prolongándose por lo menos 2 o 3 años, ya que afectan las raíces culturales de cada centro. *“La implementación del PCI es mucho más compleja de lo que aparenta, no es solamente aplicar una herramienta. Considero que hay varias dimensiones que se superponen a la hora de poner en marcha el PCI, y tienen que ver con la comprensión de la cultura del centro, del liderazgo, de la comunicación, de las estrategias de desarrollo organizacional...”*.

F- 10 aprendizajes para seguir mejorando la transferencia a otros contextos.

1- La necesidad de contar con un **liderazgo claro** con voluntad explícita y entusiasta por llevar adelante el sistema PCI por parte de los directivos, con disposición para abrir posibilidades a la participación de los colectivos.

2- Los facilitadores tienen como reto no solo la aplicación de las herramientas del PCI sino **cuidar el clima y ánimo de las personas**. El buen ambiente es un elemento clave para avanzar. Si bien este factor es importante en todos los centros, en los de contextos socioculturales desfavorecidos tienen un peso fundamental el factor anímico y vincular, ya que desde él se suplen otras carencias. *“Confirmé la gran importancia que tiene la cultura de cada centro, y la necesidad de conocerla, respetarla y proponer gradualmente cambios en ella que mejoren el funcionamiento general”*

3- La incorporación de dinámicas de participación e instancias de encuentro de todo el personal fortalecen la pertenencia al centro y corresponsabilizan en la búsqueda de soluciones, además de contribuir a una mirada más global e integradora del centro como nucleador de tareas de todos los educadores (en un sentido amplio del término). Aún en casos de instituciones que han tenido en el transcurso de la implementación cambio de titulares, tanto en la dirección como en el personal docente, han mantenido su proceso de aplicación de PCI, incorporando a los nuevos integrantes, logrando continuidades que garantizan cierta ganancia en la consolidación y **el valor de las comunidades como fuente de estabilidad para la gestión**, más allá de las personas concretas.

4- Los procesos de mejora de los centros educativos, con el funcionamiento de los equipos de mejora, se sostienen si los facilitadores los impulsan, promueven y brindan **herramientas para sortear obstáculos** y apuntalarlos desde el reconocimiento y el estímulo. Contar con facilitadores externos y también internos comprometidos es esencial. Las dificultades que surgen a la hora de sistematizar los proyectos de mejora, son un momento que debe cuidarse especialmente para que no decaigan y abandonen.

5- Son necesarias **más horas para capacitación** de los equipos en la realización de proyectos. Es posible pensar instancias comunes de formación reuniendo docentes de varios centros en talleres que les brinden formación sobre aquellos temas o aspectos que sienten más débiles.

6- Mantener las instancias de **reunión del equipo de facilitadores** con los coordinadores ya que fueron altamente valoradas por todos. Esta instancia de intercambio enriquecedor y soporte resultó fundamental.

7- El valor de generar una cultura que incorpore **registros sistemáticos** de todo lo que se realiza en el centro fue ganando espacio, aunque fue resistido a lo largo del proceso. Se fue valorando tanto como evidencia de lo que se realiza y de lo cual se puede dar

cuenta como logro, como en la posibilidad de trascender el relato oral y contar con registros escritos de la trayectoria y actividades del centro.

8- Los facilitadores también reconocen haber aprendido mucho de los docentes y de las instituciones a partir del vínculo generado y el trabajo desarrollado en colaboración. *“Nos permite como facilitador meterte en la médula de las instituciones y acompañar desde un rol no menor que es desde adentro y desde afuera, con aportes teóricos que la institución no tiene pero también con el cariño de caminar juntos”.*

Señalan como mayor aprendizaje **la apropiación de un sistema de calidad** en educación que han podido experimentar en su aplicación práctica (aprendiendo de aciertos y errores), incorporando nuevas técnicas, fortaleciendo sus competencias de gestión y trabajo en grupo. Este aprendizaje es compartido con la gente del centro. *“La coherencia institucional que se logra cuando cada uno de los integrantes de una escuela tiene la posibilidad de una visión integral del centro y ubica su aporte en ese conjunto.”*

9- Se sienten **gratificados con el reconocimiento** del rol como facilitadores que han podido internalizar acompañando los procesos de los centros desde este nuevo lugar, más externo. Constatan que se aprende a tener una mirada más comprensiva de la institución.

10- Otro aprendizaje personal ha sido el de *“aprender a desaprender, para tener la capacidad de abordar al centro sin los prejuicios propios de nuestra experiencia en otras instituciones educativas”*⁴. Incluso desarrollar la capacidad de adaptación a cada centro cuando se trabaja en varios centros diferentes, ganando flexibilidad para poder atender a la diversidad sin perder rigor ni exigencia.

G- Reflexiones finales

Queda claro que un proceso de calidad integral no tiene punto final. Podríamos decir que es fácil señalar un momento de inicio, pero una vez que el centro ha entrado en proceso de calidad, es difícil que la comunidad educativa diga “hemos llegado” y congele la dinámica de evaluación permanente y mejora que paulatinamente ha ido incorporando.

El proyecto desde su inicio apunta a la autogestión. Conceptualmente la idea es compartida por todos: facilitadores, directivos y personal de cada centro. Como ya hemos comentado, la figura y participación de los facilitadores asume con la explícita intención de “andamiar” el inicio de un camino de calidad que cada centro progresivamente irá asumiendo en forma participativa y autogestionada. Desde la propuesta del PCI se van suministrando y aplicando técnicas, dinámicas e instrumentos que, precisamente, van dando oportunidad de participar e implicarse a todos los integrantes de cada comunidad educativa. Los facilitadores cumplen un ciclo en cada centro, y luego el proceso continúa con autonomía, apoyándose en sus recursos internos, con la estructura puesta en práctica de los Equipos de Mejora y sus proyectos.

⁴ Sandoya, J. (2009) Informe de evaluación del proyecto “formación para la aplicación del proyecto de calidad integrado” 17-26. Documento interno. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay

Aún no contamos a nivel nacional con tiempo suficiente desde la aplicación asistida por facilitadores, como para evaluar la continuidad del PCI una vez que los apoyos externos desaparecen. Si bien la intención ha sido dejarlos preparados para continuar caminando solos, las dificultades que persisten hacen pensar que no será tarea sencilla, aunque vemos centros que tienen el potencial y condiciones como para lograrlo con éxito.

Un aspecto no menor se vincula con la gratificación que produce sentirse parte un proceso innovador en sus primeros pasos. Es un desafío pero también se percibe como un avance hacia prácticas que seguramente tengan continuidad en su expansión. Genera un sentimiento de satisfacción saludable saberse parte de una transformación con logros positivos, con protagonismo claro y decidido de cada colectivo involucrado. Acompañar con algún reconocimiento externo que avale el trabajo realizado cobra significado. Pueden ser tanto instancias de acreditación de calidad como participación en encuentros para compartir las experiencias en congresos nacionales o una suerte de red de centros con PCI donde puedan socializarlos, o una publicación...

Una vez que los centros han iniciado un camino de mejora tangible, con una metodología y logros que los dejan satisfechos, es difícil que se detengan o abandonen. La mejora continua y el compromiso con la calidad que inicialmente fue costoso (hasta incluso por una razón de nomenclatura que generaba rechazo), dio lugar a un ajuste de mentalidad que devuelve al centro y a los educadores (desde una concepción amplia) la convicción y la vivencia de hacer posibles los cambios anhelados. Que sea el propio centro quien define cada año cuáles son las prioridades que considera necesario y posible abordar permite transformar los sueños en realidades. Fundamentalmente se habilita una forma de pensar diferente, que pasa del “no podemos hacer nada” a “cuánto hemos avanzado, podemos lograr lo que nos proponemos”. El factor humano supera las limitaciones de recursos. Siempre es posible mejorar, en cualquier contexto, ajustando los proyectos a las necesidades y sueños de cada comunidad y cada escuela. El respeto por la diversidad y el desarrollo de toda la potencialidad están en la base y también en la meta de este Proyecto de Calidad. Sumarse o no a esta invitación es una decisión libre y responsable de cada uno.

Bibliografía:

- Achard, I. (2011)- *La visión de los facilitadores sobre el PCI. Procesamiento de encuesta*. Documento interno. Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- Esteve, J. M., Franco, S. y Vera, J. (1995)- *Los profesores ante el cambio social. Repercusiones sobre la evolución de la salud de los profesores*.
- Fundación Horrëum Fundazioa (2010)- *Proyecto de mejora de la Calidad Educativa. Libro 3: Los equipos y Proyectos de Mejora en el Sistema PCI*. Edición Fundación Horrëum Fundazioa y Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- Marchesi, A. y Martín, E. (1998)- *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza Editorial, Madrid.
- Sandoya, J. (2009)- *Informe de evaluación del proyecto “formación para la aplicación del proyecto de calidad integrado”* Documento interno. Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- Wilber, K. (2008)- *La visión integral*. Ed. Kairós, Barcelona.