

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS INSTITUCIONALES

Lic. Ana María T. Baroli ¹

En la actualidad, las instituciones educativas al igual que la propia sociedad en la que están insertas viven múltiples situaciones caracterizadas por la complejidad, enfrentadas a nuevas realidades y nuevas problemáticas que demandan nuevas respuestas.

La población estudiantil porta la carga de las situaciones que vive: incertidumbre, preguntas sin respuestas, esperanzas y desesperanzas, frustraciones y expectativas.

Los docentes se ven en el desafío de desarrollar estrategias que den respuestas a la diversidad, que posibiliten la construcción del conocimiento y contemplen la formación de ciudadanos críticos en libertad y democracia.

Los gestores educacionales (equipos de dirección) se sienten demandados como responsables de la calidad y del necesario mejoramiento de la institución como condición esencial para garantizar el éxito en los trayectos pedagógicos de los estudiantes y el logro de aprendizajes pertinentes para poder insertarse en la compleja realidad social.

Ante esto, se impone la necesidad de revisar las prácticas cotidianas y, como manifiesta Pozner 2000

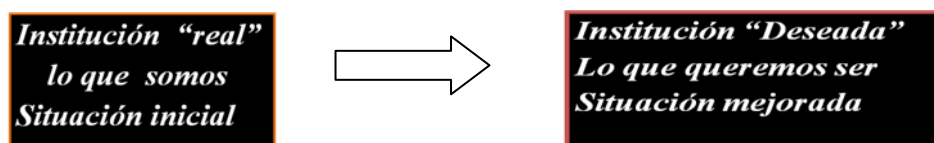
"Se trata de construir una gestión educativa superadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de redefinir las competencias" (p.23)

Y, coincidiendo con las expresiones de varios analistas de la gestión escolar, entre ellos Claudia Romero (2010), *el actual* requerimiento a la educación es, sin dudas, mejorar la gestión para mejorar las instituciones.

Y la mejora institucional consiste en un sistemático y sostenido esfuerzo destinado al cambio en la organización y los procesos institucionales para asegurar las mejores condiciones de aprendizaje .

Cuando se habla de mejorar se alude a un concepto simple y de unánime significación: lograr que algo sea más positivo, tenga más valor, otorgue mayores beneficios; en definitiva, cambiar para lograr resultados esperados o deseados. Pero como afirma Romero (2010) , hacer mejoras implica partir: de lo que existe, porque el cambio significativo no opera por demolición sino por reconstrucción de lo existente.(Pág. 15)

Es evidente entonces que cuando se ha tomado conciencia de la necesidad de adecuarse a las demandas de mejoras, lo primero y fundamental, por un lado, es poder identificar "dónde estamos parados", en otras palabras conocer lo que se pretende cambiar, en este caso conocer la institución tal como es: la institución real con que se cuenta. Y por otro lado, tener un horizonte identificado, es decir, hacia dónde se quiere dirigir con las mejoras, ¿que tipo de institución se anhela? Una institución en la que todos se sientan a gusto, la que todos aspiran y desean: "la institución deseada".



¹ El presente documento fue elaborado como resultado de la experiencia obtenida al desarrollar cursos y acciones de asesoramiento para directivos y aspirantes a dirección escolar, y con base en biografía de la Mag. Pilar Pozner, de Graciela Frigerio y de otros autores que han aportado valiosos conceptos para comprender las instituciones educativas.

Desempeñarse en una institución escolar, interactuar en ella, aun siendo su director/a o integrante del equipo de gestión, no significa que se tenga individualmente conocimiento cabal para establecer con certeza cuáles son las falencias a mejorar para lograr sus objetivos con calidad. Peter Senge (1990)² opina que las instituciones también aprenden al igual que sus miembros, lo que significa que no son o no deberían ser, sistemas cerrados y estancos a los que nada les falta y/o nada pueden recibir-cambiar. Porque las instituciones como organización son sistemas complejos pero abiertos al entorno.

Para poder garantizar acciones de mejora, el conocimiento de la institución real - lo que es- debe nutrirse de las nuevas concepciones pedagógicas, aportes recientes sobre el funcionamiento de las organizaciones en los actuales contextos sociales. Marcos teóricos que fundamenten la postura sobre la institución que queremos o deseamos.

Acordar conceptos acerca de la "institución deseada" o especificar qué tipo de institución queremos es una acción intermedia para decidir, entre todos los integrantes, los criterios de lo que se espera lograr. Esto implica no sólo aportar opiniones y experiencias personales, también rastrear información de expertos o analistas que aportan sus estudios sobre el tema. Ideas relevantes encontramos en autores como Inés Dussel, Claudia Romero, o Silvina Gvirtz³ entre otros.

Se requiere también la comprensión y la internalización de "nuevas competencias" para gestionar, dirigir instituciones escolares.

"Ser competente implica poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizándolo integralmente un saber realizar, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, con el fin de obtener resultados de calidad.

Implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción.

Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos.

En este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos". (Pozner.- 2000- Pág 24)

Qué mirar de las instituciones.

Con fundamentos de marcos teóricos pertinentes, se trata de "mirar" a la institución real con nuevas perspectivas para obtener información que amplíe el conocimiento sobre ellas y, por ende, poder comprenderlas en sus dinámicas, valorar logros y detectar las necesidades y debilidades y así tomar decisiones sobre qué hacer para tender al logro de la "institución deseada".

Lo descrito hasta este punto enuncia una introducción a la puesta en marcha de la autoevaluación institucional. Evaluar es un proceso para obtener información de la realidad vigente y usarla para formar juicios que, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones.

La realidad dinámica y compleja debe ser reconstruida en modelos descriptivos y explicativos a través de procesos de análisis / síntesis y con el aporte de "miradas" diversas.

² Peter Senge (1990) considera la organización que aprende como "la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano"; asimismo, expresa que es "un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear".

³ Documentos en webgrafía : <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/webgrafiapostitulo.php>

Para recabar información se utiliza la observación y otras técnicas e instrumentos avalados por "modelos de análisis" que orienten el qué y cómo observar una institución educativa. La observación incluye tanto el análisis como la interpretación de lo detectado, asegurando que se confronten distintos aportes y perspectivas de todos los actores institucionales.

Pedro Ravella (2001) propone como modelo de análisis la categorización de tres aspectos o grandes dimensiones:

- a) Los resultados de la labor educativa.
- b) El contexto socio-cultural en el que el centro desarrolla su labor.
- c) Los procesos a través de los cuales desarrolla dicha labor.

a) Los resultados de la labor educativa dan cuenta del cómo se concreta lo propuesto y qué se está logrando con los estudiantes. Por ejemplo, los porcentajes de promovidos y repitentes; porcentaje de deserción, nivel de rendimiento. Estos datos/indicadores cuantitativos deberían ser analizados y comparados por grado/curso, ciclo, nivel, o toda la institución, considerando el año lectivo. Se trata de datos que conforman las líneas de base de la institución⁴

"La línea de base describe la situación real de una institución en un tiempo determinado, en relación con ciertos aspectos o variables, que se expresan a través de indicadores. A dicha línea de base se la determina al inicio de la implementación de un proyecto con el objetivo de establecer comparaciones y progresiones entre los datos iniciales y los que se relevan al finalizar el proyecto o una etapa del mismo." (Ministerio de Educación- Año 2009 -Pág. 3)

La realización de un seguimiento de los resultados en tres años lectivos consecutivos permitirá valorar progresos, establecer comparaciones con resultados en el nivel local, provincial e incluso nacional. Cada institución cuenta con estos datos y se trata de utilizarlos racionalmente. Los indicadores en el nivel departamental y provincial pueden ser consultados en departamentos de estadísticas educativas con que cuenta la provincia de Córdoba⁵. Los análisis de este tipo posibilitan detectar situaciones significativas o dificultades que demanden intervención en el trayecto educativo de los estudiantes.

b) El contexto sociocultural donde está inserta la institución. Considerar el contexto al momento de analizar e interpretar los resultados de repitencia, deserción, permitirá comprender qué nivel de incidencia puede tener en ellos (el tipo de apoyo y/o incentivo que reciben los estudiantes, el nivel de formación del grupo familiar, condiciones económicas, nivel de satisfacción de las necesidades básicas, entre otros).

c) La dimensión de los procesos *"es la más amplia y compleja dado que es diverso lo que puede ser motivo de análisis"*, (P. Ravella - 2001 Pág. 9) - Por ej. el funcionamiento y la organización general, el estilo de gestión, la administración de recursos, las prácticas pedagógicas, las estrategias de enseñanza, la conformación de equipos de trabajo, las relaciones interpersonales/clima institucional, la participación, las relaciones con la comunidad, etc.

La observación de estos procesos se enmarca en criterios e indicadores cualitativos. Es aconsejable subdividir esta gran dimensión y, para lograrlo, recurrir a concepciones sobre instituciones educativas, su conformación y funcionamiento.⁶

⁴ Se recomienda el documento del Ministerio de Educación: " Líneas de base para los procesos de autoevaluación" en webgrafía <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/plantillas/publicaciones.html> ó <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/plantillas/publicaciones02.php>

⁵ Véase <http://estadistica.cba.gov.ar/Sociedad/Educaci%C3%B3n/tabid/108/language/es-AR/Default.aspx>

⁶ Aportes valiosos en este sentido fueron desarrollados por Graciela Frigerio y otros, en el clásico texto "Instituciones Educativas - Cara y Seca", Lida Fernández en "Instituciones Educativas", Nydia Elola y Lilia Toranzo

Graciela Frigerio, caracteriza las instituciones según dimensiones: organizacional, administrativa, pedagógica-didáctica y comunitaria, dándoles a todas el mismo nivel de importancia en sus componentes y procesos para hacer efectivos los logros de calidad.

¿Cómo obtener información?

A través de técnicas e instrumentos pertinentes. Éstos pueden ser elaborados a partir de otros que se tomen como ejemplo. Así como **los resultados** de la labor educativa son analizables a partir de datos predominantemente cuantitativos, los **procesos** demandan técnicas e instrumentos para obtener información predominantemente cualitativa. Nydia Elola y N. Toranzo-citan algunos

<i>Técnicas</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Tipo</i>
Observación	Registros	Aneecdóticos Acumulativos
	Listas de cotejo	
	Escalas	
Comprobación	Pruebas	Orales Escritas De actuación
Autoinforme	Cuestionarios	Abiertos Cerrados
	Informes	Abiertos Guiados
	Entrevistas	Abiertas Guiadas
	Intravistas	

(Fuente: Elola Nydia y Toranzo Lilia- 2000 - Evaluación Educativa. Una aproximación conceptual - Pág. 10)

Se podría aseverar que la observación es la que predomina en la búsqueda de información pero teniendo en cuenta que:

".. es una actividad cargada de teoría. Normalmente nuestra capacidad de "ver" está determinada por la acumulación previa de conceptos que tengamos en torno a lo que vamos a observar..."

...No obstante ello durante la observación es conveniente mantenerse abierto al registro de lo que ocurre y evitar limitarse a corroborar si lo observado se corresponde o no con nuestras conceptualizaciones (P. Ravella, 2001, p. 42).

Para elaborar un instrumento como los detallados para la observación (*registro, lista de cotejo o escala*) deben considerarse criterios e indicadores que orienten la "mirada" hacia determinados hechos, acciones, espacios, acontecimientos.

Sobre el concepto de indicadores, el diccionario de la Real Academia Española señala que es todo aquello que indica o sirve para indicar; e indicar es dar a entender o significar una cosa con indicios o señales. Tiana Ferrer (en P. Ravella, 2001, p.13) expresa:

... "Un indicador no es más que una señal que permite captar y representar aspectos de una realidad que no son directamente accesibles al observador...la selección de un conjunto limitado pero significativo de indicadores permite hacerse una idea sintética del funcionamiento de una determinada realidad..."

Su construcción consiste ..en iluminar dicha realidad y aportar elementos para interpretarla."

Un instrumento tipo lista de cotejo incluye indicadores elegidos y/o elaborados con el fin de valorar las evidencias y manifestaciones. Si se tratase de recoger información según las dimensiones que enuncia Graciela Frigerio podría considerarse:

a) Para la dimensión organizacional y/o administrativa:

- La institución cuenta con equipos de gestión.
 - Se delegan efectivamente tareas posibilitando la participación.
 - Se distribuyen racionalmente los recursos.
 - Se cuenta con organigramas que faciliten el adecuado uso de tiempos y espacios.
 - Se cuenta con datos cuantitativos, tales como registros de asistencia de docentes y alumnos.
- Otros.

b) Para la dimensión pedagógico-didáctica:

- Se cuenta con explicitación de proyecto curricular institucional.
 - Se realizan acuerdos institucionales sobre qué estrategias de enseñanza utilizar, cómo evaluar en acuerdo con las características de la población estudiantil. De qué forma y cuando.
 - Se realizan observaciones de clase que ayuden con devoluciones al mejoramiento de las prácticas de enseñanza.
- otros.

c) Para la dimensión comunitaria.

- Existen acuerdos de convivencia y/o normas de convivencia acordadas por todos.
 - Existe clima adecuado y relaciones interpersonales armónicas entre todos.
 - Se generan espacios para la participación de todos los miembros institucionales.
- otros.

Otras técnicas utilizables son las entrevistas, encuestas-cuestionarios que se administran a "informantes claves": directivos, docentes, estudiantes, etc.

¿Qué hacer con la información obtenida?

Dependiendo de los instrumentos y técnicas utilizadas se contará con datos e información, la que tal vez resulte sobreabundante, pero habrá que valorarla para decidir qué hacer con ella. El paso de la información al conocimiento de la realidad observada requiere de:

Análisis:

- estudiar detenidamente lo obtenido (opiniones, hechos, impresiones),
- aclararlo y estructurarlo,
- entender las relaciones,
- identificar aspectos básicos,
- arribar a conclusiones que puedan traducirse en acciones prácticas.

Interpretación de las evidencias y de lo que no es tan evidente.

- identificar los aspectos más sobresalientes (los que llaman la atención), los que a simple vista aparecen como demandando intervención para su mejoramiento;
- construir significados,
- formular nuevas preguntas,
- tomar decisiones.

Se aclara que debe constar un informe de lo obtenido, formulado con frases precisas que demuestren lo que se ha identificado, calificando y diferenciando las situaciones que se consideren positivas (fortalezas institucionales) de las que se valoran como debilidades o déficit.

A continuación, se enumera a modo de ejemplo un listado de situaciones deficitarias que fueron identificadas en una institución X. El listado presente se obtuvo a partir de:

- La observación y registro en listas de cotejo confeccionadas con base en las dimensiones institucionales que expone G., Frigerio y el modelo de P. Ravella.
- Entrevistas y encuestas con cuestionarios a distintos integrantes de la institución.
- Observación de aspectos estructurales, edilicios, administrativos-organizativos, procesos y desarrollo de prácticas generales.
- Análisis de registros, documentos e informes institucionales donde constan datos de las líneas de base sobre trayectorias de los estudiantes y resultados logrados según indicadores, porcentajes de promoción, repitencia, abandono, evolución de matriculas.

Listado N°1.

Síntesis del registro de debilidades- dificultades "evidentes"

1. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son muy tensas y con marcada desconfianza.
2. Evidentes expresiones de desconfianza hacia la directora recientemente asumida.
3. Falta de compromiso de parte de los profesores para realizar cambios institucionales.
4. Falta de profesores de algunas disciplinas (*quedan los alumnos con horas libres y si nada que hacer*)
5. En los registros se detecta elevados porcentajes de ausentismo de docentes.
6. No se evidencian acuerdos institucionales sobre cómo enseñar y cómo evaluar.
7. Falta de aulas y baños adecuados para el funcionamiento.
8. Falta de material didáctico y recursos adecuados.
9. Dificultades en los alumnos para el aprendizaje (resistencia hacia la lectura)
10. Elevados porcentajes de repitentes.
11. El rendimiento académico es muy deficitario (marcado desinterés por temas curriculares)
12. Elevados porcentajes de abandono.
13. Los alumnos en los recreos manifiestan mucha agresividad verbal y física entre ellos y contra los profesores.
14. En el semestre hubo tres casos de agresión violenta con serias consecuencias, (*en uno de los sucesos un alumno resultó con heridas de consideración por lo que hubo que hospitalizarlo*) Los hechos que fueron protagonizados por grupos de alumnos de la institución se publicaron en los medios periodísticos.

Se advierte la descripción de falencias identificadas en relación con:

- las distintas dimensiones institucionales,
- los resultados de la labor educativa,
- los aspectos estructurales.

Todas fueron registradas con la constatación de lo "evidente", es decir que se tenían suficientes pruebas para demostrar su existencia y sin mayores dudas como para rechazarlas.

Se redactan como proposiciones que afirman su presencia.

Detectar problemas institucionales.

Del listado que se registra, se procede a identificar el problema sobre el que se actuará con acciones e intervenciones pedagógicas.

El mejoramiento continuo requiere posicionarse para innovar partiendo de los problemas, es decir, de las pérdidas de calidad, de los déficit, de las disfuncionalidades. El equipo gestor que busca el mejoramiento continuo transitará por etapas que le permitan idear alternativas de solución, combinar ideas en estrategias, decidir evaluando la eficacia y eficiencia de cada propuesta de solución para tratar el problema surgido (Pozner- 2000- Pág. 6)

Cuando se habla de "**problemáticas**" es importante acordar a qué se alude con la expresión ya generalizada y muy utilizada en distintos ámbitos.

La situación problemática es la situación o conjunto de situaciones de la realidad que preocupa al investigador y en este ámbito a equipos directivos y docentes. En sentido amplio alude a una **gama de situaciones relacionadas** que conforman una "gran dificultad" para el avance en el camino propuesto. Pero para poder abordar la realidad en cuestión y proponer acciones de mejoramiento surge como indispensable el focalizarse en un problema que será el centro de atención prioritaria y al que deberán dirigirse las acciones de intervención

Un mismo contexto de descubrimiento puede dar lugar a diferentes situaciones problemáticas.

Una misma situación problemática, puede dar lugar a diversos problemas de investigación. (SIRVENT 2006 - Pág. 7).

Problema.

El diccionario de la Real Academia Española define un problema como

- Hecho o conjunto de hechos y circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.
- Cuestión que se trata de aclarar.

Algunos autores lo definen también como:

- Distancia entre lo deseado/esperado y lo que realmente es.
- Una situación indeseable que afecta en gran medida por ser el "foco" generador de mayores consecuencias negativas.

Podría incluirse otra acepción que aporta más elementos para su comprensión en las instituciones educativas.

- Una situación de difícil pero no imposible solución que se formula como una proposición precisa y explícita para posibilitar tanto el abordaje como las intervenciones tendientes a mejorar su estado y paulatina resolución.

Características de un problema.

"Los problemas son diferentes entre sí: su naturaleza varía, e incluso en situaciones muy parecidas pueden encontrarse distinciones. Tienen sentido en relación con grupos específicos de personas, por lo que puede ocurrir que mientras una situación es una dificultad para un grupo, puede ser algo deseable para otro". Ulloa, Felipe Luis- 2006- "

Se pueden caracterizar algunos problemas como **terminales** (es decir, consecuencias de otros que los generan) y como **generadores** (causales de otros problemas).

En este sitio Web - <http://www.ijponline.com/marcologico/problema.html> -, se cita un ejemplo muy práctico de una empresa de transporte que intenta mejorar su accionar porque se encuentra con grandes dificultades, enumeradas en el siguiente listado.

Listado N° 2

- Pérdida de confianza en la empresa de transporte.
- Pasajeros, heridos o muertos.
- Pasajeros que llegan tarde a destino.
- Frecuentes accidentes de ómnibus.
- Conductores imprudentes.
- Conductores con pocas horas de descanso.
- Vehículos en malas condiciones.
- Vehículos obsoletos.
- Deficiente estado de mantenimiento de las unidades.
- Calles y rutas en mal estado.

Todas las enunciaciones pueden ser consideradas como "problemas" importantes que demandan solución, pero a algunas se las podría identificar como problemas terminales o consecuencias de..., mientras que otras expresiones corresponden a problemas generadores de ...

Analizando con detenimiento, se tratará de focalizar una que podría considerarse como el meollo de la cuestión, es decir, una situación que se identifique como el centro y a partir de la cual se puedan inferir, "ver" con más objetividad sus causas y sus consecuencias.

Los problemas se diagnostican, se describen. Se intenta determinar y señalar la naturaleza de la situación a través de los síntomas y signos que evidencian.

En el listado N° 2, la situación-problema que aparece claramente como el centro de atención para analizar sus causas y efectos **es la expresión:**

- Frecuentes accidentes de ómnibus.

A partir de ella, las otras que se relacionan, resultan ser sus causas y sus consecuencias o efectos:

Posibles causas de los "frecuentes accidentes de ómnibus":

- Conductores imprudentes.
- Conductores con pocas horas de descanso.
- Vehículos en malas condiciones.
- Vehículos obsoletos.
- Deficiente estado de mantenimiento de las unidades.
- Calles y rutas en mal estado.

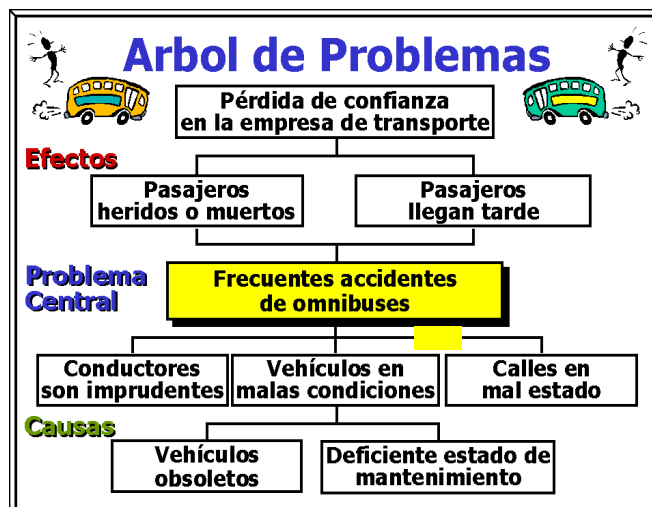
Podrían surgir otras causas si se continuara con el análisis y aportes de sugerencias.

Consecuencias o efectos de los frecuentes accidentes de ómnibus:

- Pérdida de confianza en la empresa de transporte.
- Pasajeros heridos o muertos.
- Pasajeros que llegan tarde a destino.

Cada una de las de las expresiones también son situaciones (problemas) a atender y en el detalle se conforman con lo que se asemeja al denominado ⁷ **Árbol de Problemas**

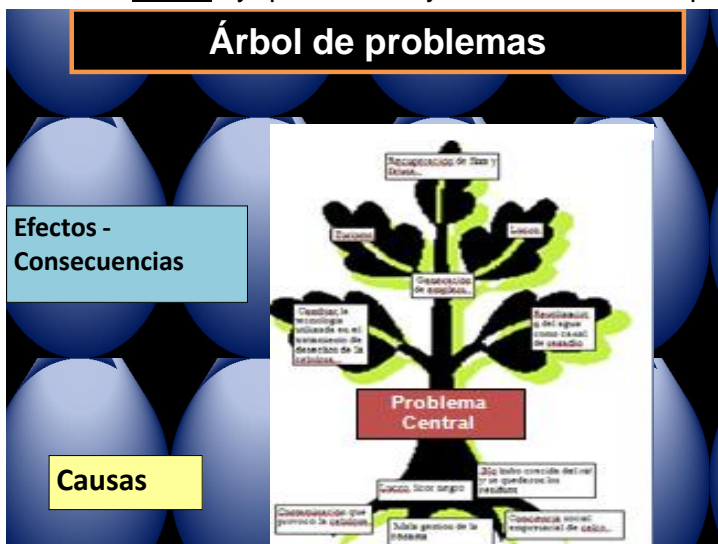
⁷ Planificación de Proyectos orientada a Objetivos <http://www.ijponline.com/marcologico/problema.html#Start>



Fuente: <http://www.jjponline.com/marcologico/problema.html>

El *árbol de problemas* es una técnica que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información en un modelo de relaciones causales que lo explican. Es un diagrama que representa y demuestra las relaciones entre:

- lo que se considera el **problema** prioritario/central generador de **consecuencias** diversas, las que aparecen en la copa del árbol,
- otros problemas localizados en la raíz y que constituyen las **causas** del problemas central.



(Reconstrucción de imagen tomada de http://fti500wilmeroyola.blogspot.com.ar/2010_04_01_archive.html)

En el nivel de las instituciones educativas, su formulación debe ser acordada y comprendida por todos los integrantes, pero, a su vez, tendría que ser inteligible para alguien que no esté directamente involucrado en el primer análisis. De esta manera, se realiza una primera caracterización que sea compartida y común a todos dejando la posibilidad de revisiones y/o ajustes con los aportes de distintas perspectivas-miradas.

Jerarquizar y priorizar los problemas.

Volviendo al **listado N°1** de una institución X (*Síntesis del registro de debilidades- dificultades "evidentes"*) al igual que con el ejemplo de la empresa de transporte, estas situaciones deficitarias demuestran un panorama de varias cuestiones que demandan intervención para la mejora del funcionamiento institucional. Y todas ellas pueden considerarse como problemas; no obstante es imprescindible priorizar, focalizar el accionar para lograr mayor eficacia, concentrando los esfuerzos en superar lo más relevante.

Por sentido común es comprensible que las situaciones detalladas no pueden ser atendidas todas a la vez. A lo sumo, podrían tratarse las que están estrechamente relacionadas o son interdependientes.

Priorizar no significa descartar situaciones, pero sí determinar cuál recibirá mayor atención en primera instancia por el impacto que produce en la institución. Por otra parte, la focalización permitirá además de racionalizar los esfuerzos y los recursos, evaluar los logros de las acciones de intervención que se implementen, determinando si realmente fueron o no efectivas y eficaces.

Ante la multiplicidad de problemas institucionales, para priorizarlos y jerarquizarlos se hace necesario contemplar criterios⁸ tales como:

a) **Grado de importancia** que tiene cada uno para el conjunto de la organización y qué efectos negativos significaría el no resolverlos (*En otras palabras, se refiere al costo institucional que significaría no solucionar los problemas en tiempo y forma.*)

b) Criterio de **factibilidad**. Si es un problema del cual la institución puede *hacerse cargo*, dada su capacidad técnica y recursos disponibles, es decir si está dentro de sus posibilidades lógicas y razonables.

c) El grado de **impacto** que producirá el solucionarlo en el mejoramiento de la misión de la institución (por ejemplo, cómo repercutirá favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes, en las condiciones de trabajo de los docentes, etc.).

Del listado N° 1 (*ejemplo de una institución X*) inferimos que en el caso de algunas situaciones -por ejemplo, la 4 y la 7- su solución en lo inmediato, según el criterio de factibilidad, no dependería de la institución por lo que se descarta para su tratamiento en primera instancia.

Pero hay otras situaciones importantes para atender en forma prioritaria y se encuadran en los siguientes temas:

A).- El clima de agresión entre los estudiantes (*violencia*) (*expresada en las enunciaciones 13 y 14.*)

B).- Los resultados deficitarios en relación con el aprendizaje-rendimiento de los estudiantes (*puestos de manifiesto en las expresiones 9, 10, 11.*)

Por consenso/acuerdo entre los integrantes institucionales debería seleccionarse un problema.

Si se analizan detenidamente las situaciones enunciadas en los dos grandes temas, podría establecerse una relación de causa-efecto entre ellas, Por ejemplo: la violencia podría ser causada (*entre otros motivos*) por el malestar, sensación de fracaso (*bajo rendimiento, repitencia etc.*). O a la inversa: el clima de violencia dificulta la capacidad de concentración y obstruye los procesos de aprendizaje y el logro de buenos resultados.

⁸ Criterio es un juicio que orienta y permite discernir, discriminar, para ampliar el conocimiento sobre algo.

Si consideramos la expresión N° 13: " *Los alumnos en los recreos manifiestan mucha agresividad verbal y física entre ellos y contra los profesores*", la situación podría ser representada con el concepto: "violencia", pero la enunciación así expresada es sólo una palabra. ¿Cómo redactar este concepto en una frase que explícite adecuadamente un problema sobre el que hay que intervenir para lograr su progresivo mejoramiento? Éste es el momento de formular/ redactar el problema.

Formulación del problema.

Según el diccionario de la Real Academia Española, "*Formular es reducir a términos claros y precisos una proposición*". En el caso que estamos analizando a través del listado de debilidades, se redactaría como sigue:

Reiteradas manifestaciones violentas de los alumnos que producen daño y atentan contra la integridad psicofísica de otros, dificultando el desarrollo de los procesos de aprendizaje en la mayoría de los cursos.

Esta redacción incluye: hechos/acciones (qué), describe magnitud (cómo), sujetos implicados (quiénes o a quiénes); se enuncian los efectos o consecuencias y se localiza (dónde), pero no incluye y no deben incluirse los por qué. Las respuestas a los por qué corresponden a las posibles causas y éstas no deben incluirse en la redacción del problema aunque sí deben inferirse y detallarse en descripciones distintas, en otras expresiones aparte.

La redacción del problema entonces debe ser clara, precisa y comprendida por todos los implicados en la resolución, pero también debe haber acuerdo sobre el significado de los conceptos que incluye (*los conceptos tienen que ser no sólo comprendidos sino que deben significar lo mismo para todos*).

Acordando conceptos y sus significaciones.

En la formulación: "**reiteradas manifestaciones violentas de los alumnos**", se acuerda por consenso el significado. Por ejemplo la OMS (Organización Mundial de la Salud) define **violencia**: *como: El uso intencional de la fuerza o el poder físico, de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones.*

[Ya en 1996, la Asamblea Mundial de la Salud reconoció a la violencia como una amenaza para la salud pública y un obstáculo para el desarrollo de las naciones... empleo, dificultades en el acceso a la salud, **educación**, trabajo infantil, etc.].

- El concepto **manifestaciones**, en este contexto alude a "*conductas y comportamientos evidentes*".
- Dado que son frecuentes, se antepone el concepto **reiteradas** lo que realza y justifica la importancia de considerarla como problema fundamental.
- Se agrega el efecto o consecuencia de ellas: **que dañan y atentan contra** la integridad psicofísica, **dificultan procesos de aprendizaje**, lo que agrava las consecuencias que acarrearán esas manifestaciones.
- Con la expresión **Integridad psicofísica** se remarca el tipo de implicancia, dado que la agresión no sólo afecta con daños o lesiones físicas, también es simbólica y de efectos psicológicos (*productora de ansiedad, miedos, inhibiciones etc.*).

Se pueden agregar otras justificaciones-explicaciones de la elección según criterios pre-establecidos. Por ejemplo, que se considera de urgente atención dado que las acciones violentas impiden el bienestar del alumnado y comunidad en general y obstaculiza el cumplimiento de la especificidad de la institucional escolar (enseñar y lograr que los alumnos aprendan)

Buscar las relaciones de interdependencia del problema con posibles causas y consecuencias.

Se remarca la interdependencia dado que es necesario se detecte que dependen del problema para que sean consideradas:

- situaciones causales y
- situaciones consecuentes.

Causas posibles:

Para inferir y establecer las “posibles causas”, corresponde preguntarse *¿Qué situaciones son las que más probablemente provocan el problema?:* (ambiente hostil, dificultades personales-sociales, estrategias de enseñanza, dificultades de aprendizaje, etc.).

La identificación y selección de causas más probables pueden surgir:

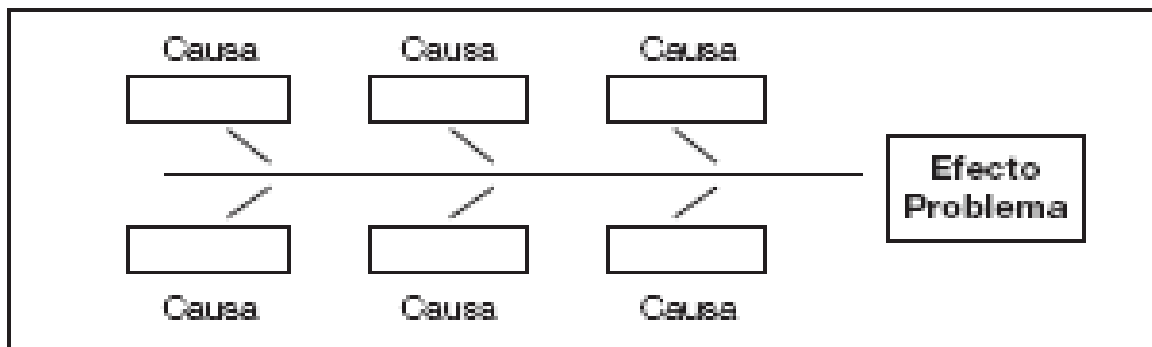
- a) del rastreo de información relacionada con el tema,
- b) de lo detallado en listado de observación,
- c) de lo que pueden inferir, a modo de hipótesis, cada uno de los participantes de la autoevaluación institucional.

La finalidad de buscar las posibles causas es ampliar el conocimiento y la comprensión de los factores generadores del problema. Este esclarecimiento orientará en la implementación de acciones pertinentes para las soluciones.

Es conveniente asegurarse de lo planteado como causas:

- buscando nuevos datos,
- consultando con expertos,
- tratando de dividir las incertidumbres en sus componentes para un mejor análisis,
- estableciendo criterios de selección de las causas más probables, tales como:
 - a) Relevancia.
 - b) Mayor relación- incidencia en la producción del problema.
 - c) Factibilidad de intervención desde la institución.
 - d) Grado de impacto – mejoría que produciría la solución por la intervención desde la institución.
- jerarquizando las causas, lo que puede representarse en un esquema clarificador como el *Diagrama esqueleto de pescado* o *diagrama de Ishikawa*, técnica que permite relevar las causas, organizarlas y ponderarlas según un enfoque conceptual preexistente o criterios acordados.

Esquema 1



En el ejemplo en cuestión, las reacciones agresivas y destructivas sin duda están relacionadas con factores externos a la institución y propias de la sociedad actual excluyente, frustrante y violenta, o de las características personales- familiares, sociales-culturales de los estudiantes. Pero no por ello puede desconocerse la responsabilidad institucional sobre la formación de sus estudiantes en todos los aspectos que implica el enseñar a con-vivir (*vivir con otros*). La obligación (entre otras) de contar con una adecuada organización institucional, respeto por lo reglamentado y con eficaces ejemplos de relaciones interpersonales que garanticen un clima de convivencia democrática.

Por otra parte, el ámbito institucional (*del ejemplo trabajado*) presenta falencias observadas y señaladas que pueden ser factores que inciden directa o indirectamente, tales como:

- Falta de profesores de algunas disciplinas (*quedando alumnos con horas libres y sin nada que hacer*).
- Evidentes expresiones de desconfianza hacia la directora que ha asumido recientemente.
- Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son tensas y con marcada desconfianza.
- Falta de aulas y baños adecuados para el funcionamiento.
- Falta de compromiso de parte de los profesores para realizar cambios institucionales.

Consecuencias-efectos:

Para detectar las consecuencias, se plantea el interrogante disparador: **¿a quiénes afecta?**

- A los estudiantes que padecen daños físicos y psicológicos con las agresiones.
- A profesores.
- A las familias de los estudiantes agredidos.
- A los mismos agresores, dado que se sumen en una naturalización de la violencia que degrada.
- A la institución en general si no logra restaurar la convivencia armónica necesaria para la eficaz construcción de conocimientos y de vínculos personales que la enriquecerán afectiva y socialmente, y le permitirán concretar los propósitos de su especificidad.
- A la institución que se convierte en “blanco” de críticas de los medios de comunicación y desvalorizaciones de la sociedad en general.

Decidir estrategias de intervención para la mejora.

Cuando se ha analizado y revisado la formulación del problema y se estima que es la prioridad fundamental a atender en primera instancia, llega el momento de plantear propuestas para actuar sobre él y, en lo posible, sobre sus causas si están al alcance y dentro de las factibilidades institucionales.

Se entiende por **intervención pedagógica** a un tipo de práctica docente destinada a producir una **interacción** con otras personas ante un requerimiento académico puntual o ante una demanda institucional.

Decidir es optar, elegir entre alternativas distintas. Pueden surgir diversas propuestas sobre qué hacer y cómo actuar para revertir el problema en cuestión apelando al dominio de información sobre el tema y a la creatividad personal y grupal para proponer acciones eficaces.

Es el momento de optar, elegir qué tipo de intervención puede ser más efectiva para lograr mejoramiento de la situación actual y en lo posible revertir el problema.

Pozner (2000) explicita claramente:

“La mejor estrategia es aquella que relaciona el problema a resolver, es decir, que parte del reconocimiento de las mayores debilidades del sistema o de la situación y que, apoyándose en las fortalezas, reconoce ese “punto crucial” que posibilitaría una profunda transformación y acrecentaría la capacidad institucional de lograr sus propósitos. Estrictamente, la decisión elige una estrategia -o un conjunto de ellas- definiendo cuándo se hará, quién lo realizará, cómo se llevará a cabo, con qué presupuesto e identificando asimismo qué ayudas se requerirán” (p.24) .

Las estrategias son las líneas generales de acción previstas que marcan el cómo actuar para conseguir las metas deseadas.

Si proyectamos varias estrategias debemos considerar qué acciones incluimos en cada una de ellas para lograr su concreción eficaz.

Matriz de evaluación de las estrategias alternativas

Criterios	Fortaleza en la que se apoya	Integralidad	Viabilidad	Eficacia	Menor riesgo	Consenso y legitimidad
Estrategia 1						
Estrategia 2						
Estrategia 3						
Estrategia 4						

(Fuente: Pilar Pozner- Resolución de Problemas - Pág. 26)

Por ejemplo, en relación con la problemática ejemplificada en este documento, se pueden sugerir entre otras:

- Sensibilización sobre problema.
- Participación grupal
- Mediación con intervención de expertos.
- Capacitación sobre temas relevantes.

Si se plantean como estrategias, en cada una se especificará qué acciones concretas se llevarán a cabo.

Diseñar la intervención (esbozar un Proyecto).

"El diseño de la intervención es el “Proyectar” cuidadosa y minuciosamente todas las acciones, roles, recursos, decisiones auxiliares, instrumentos, técnicas y asesoramientos necesarios para llevar adelante el proceso de mejoramiento" P.Pozner- (2000) P.26.

Sobre participantes y roles.

Es importante realizar "una completa clasificación de los actores, analizando sus atributos, sus relaciones mutuas y las que establecen con otros actores institucionales y de gestión; identificar *a priori* las actitudes que podrían presentar frente a las estrategias y acciones propuestas, lo que a su vez permite observar el grado de resistencia que encontrarán las estrategias: resulta evidente que una estrategia apreciada como “desfavorable” para sus intereses por varios actores sociales va a ser mucho más resistida que otra que les resulte “indiferente” (Poggiese Héctor Atilio- 1993-Pág.9).

La organización de los participantes es en grupos, aunque su composición puede ser modificada en función de nuevos criterios que beneficien la concreción de compromisos personales e institucionales.

Sobre el Tiempo.

Se realiza el **diseño y programación** de las estrategias de acción consideradas viables en el corto y mediano plazo, para cambiar las consecuencias problemáticas detectadas, hacia las direcciones deseadas.

Recursos.

Tomar en consideración los recursos humanos y materiales disponibles y accesibles.

En este momento, el objetivo es formular ordenada e integralmente el conjunto de acciones y actividades que configuran la realización de las estrategias ya valoradas y aprobadas como viables.

Dado que es probable que se parta de una situación restrictiva en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros, y que las actividades que se plantean están encadenadas y mutuamente relacionadas, se trata de identificar los "cuello de botella" o nudos de implementación que pueden producirse en el futuro, dando el máximo de previsibilidad a las acciones y creando los instrumentos de control para el avance de las estrategias, que sirvan al mismo tiempo para realizar los ajustes correspondientes, cuestión que inevitablemente se habrá de presentar con el avance de las gestiones.

Implementar las acciones de intervención.

Según expresa Pilar Pozner (2000)

"El desarrollo de una intervención es entendido aquí como la implementación.

Este término y no el viejo concepto de ejecución resulta más fiel para entender cuáles son los supuestos que el pensamiento estratégico y sistémico coloca en este proceso.

Implementar es más que ejecutar. La implementación está más allá de una mera conducta exterior y mecánica de cumplir, de hacer. Detrás de la implementación se mueven aspectos tan fundamentales de la gestión educativa como la credibilidad en el horizonte de la intervención, la factibilidad instrumental de la estrategia, la disponibilidad de los recursos humanos calificados para su realización...

El conjunto de las primeras medidas estratégicas es un paso inicial de la implementación.

La celeridad y firmeza con que se tomen las decisiones acordadas y la coherencia del comportamiento de todos los implicados en su resolución contribuyen, sin dudas, a incrementar la convicción general en que se empieza a transitar por un camino cierto."

El desarrollo de la intervención es el momento clave...

...Las necesidades y experiencias en materia de intervención llevan a poner el acento en la implementación de los planes...

..Buena parte de las más novedosas investigaciones de la década de los noventa se han dirigido a mostrar los caminos en que transcurren los planes, desde el equipo que los diseñó hasta las aulas. Tanto los diseños curriculares como los programas de formación de docentes o los planes de fortalecimiento de la gestión, hasta los programas para mejoramiento de los aprendizajes sufren un proceso de redefinición y reorientación durante su desarrollo. Incluso aquellas reformas que concitaron menores resistencias iniciales son redefinidas y reorientadas en razón de diversas contingencias, algunas de ellas no anticipadas..(Pág.) 28.

...La resolución de los problemas educativos requiere que se comunique de modo convincente que la estrategia es un camino posible de transformación. Es por ello que el proceso de implementación

necesita prácticas de liderazgo del equipo gestor, para motivar e inspirar el sentido de la transformación propuesta en todos los actores. Las comunicaciones escritas, verbales y, sobre todo, aquellas que se comunican con la conducta, son parte esencial de la puesta en marcha de una transformación".(Pág. 29)

Evaluación de las intervenciones.

Por último, es imprescindible hacer el seguimiento y evaluación de los resultados, logros, avances, dificultades, que van surgiendo con el desarrollo de las acciones.

Para asegurar el orden en su implementación se planifican los pasos a seguir y quienes participaran de la misma, todo lo cual se complementa con informes continuos, retroalimentación, acciones de revisión-ajustes, para garantizar eficacia.

BIBLIOGRAFÍA:

- Elolya, N. y Toranzo, L. (2000). Evaluación Educativa. Una aproximación conceptual. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de <http://www.oei.es/calidad2/luis2.pdf>
- Frigerio, G. y otros. (1992). Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Buenos Aires: Troquel.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2006). La escuela que queremos. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gvirtz, Silvina (2009) - "Mejorar la gestión directiva en la escuela" - Granica -
- Senge Peter (1990) - La quinta disciplina - El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje - Granica <http://es.scribd.com/doc/6056156/Senge-Peter-La-Quinta-Disciplina-PDF>
- Poggiese, Héctor Atilio (1993) -Metodología FLACSO de planificación-gestión. Planificación participativa y gestión asociada - http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Metodologia.FLACSO.de.planificacion.gestion.pdf
- Pozner Pilar (2000) - Módulo 1- "Desafíos de la Educación" - IIPE- Bs.Aires -UNESCO- y Ministerio de Educación de la Nación.)
- Pozner, Pilar (2000) - Modulo N° 7- "Resolución de problemas" . - IIPE- Buenos Aires - UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación.
- Ravella, Pedro (2001) - La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar Programa nacional de gestión institucional. Ministerio de Educación de la Nación - http://www.poznerpilar.com/biblioteca/la_construccion_y_el_uso_de_la_informacion.pdf
- Romero, Claudia (2010) - Hacer de una escuela una buena escuela- AIQUE -
- Sirvent , María Teresa (2006) - Nociones básicas de contexto de descubrimiento y situación problemática. http://www.fts.uner.edu.ar/catedras03/tfoi/mat_catedra/contexto_sitproblematica_problema_sirvent.pdf
- Ulloa Luis Felipe(2006) - Esos de los Objetivos... Nace en los problemas- <http://www.futurando.com/desarrollo/04-problemas-new.pdf>