

La Innovación y buenas prácticas de innovación en los departamentos de ADMINISTRACIÓN en los Colegios de FLACSI

Red de Homólogos Directores de Administración de los Colegios de FLACSI.

*Autores: Rafael Galaz *, Felipe Carrillo**, Mora Podestá***, Nestor Lafuente, César Muñoz, Andrea Quintana, Rodolfo Dabadie, Leticia Di Bello.*

Abstract

El artículo recoge la selección de prácticas de los departamentos de administración, una por cada red provincial de colegios que conforman la FLACSI. Las buenas prácticas han sido compartidas por los directores de administración. Además el artículo reflexiona sobre la definición de una práctica innovadora en el contexto de una red de colegios de inspiración ignaciana.

ÍNDICE

1. Introducción: Aportes de la espiritualidad ignaciana al concepto de innovación.
2. El concepto de mejora continua aportado por el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de la FLACSI.
3. Proceso de recolección de información para establecer las prácticas seleccionadas.
4. Algunas experiencias.
5. Conclusión.

1.

INTRODUCCIÓN:

Aportes de la espiritualidad ignaciana al concepto de innovación.

- Para llevar a cabo un cambio radical, ¿se necesita valentía o inconsciencia?

- Se necesita sentido común¹...

Innovar nos define, porque el cambio está inscrito en nuestra naturaleza. Vivimos la permanente tensión entre “seguir las reglas para vivir en paz y romper un poco las reglas para vivir mejor”, en muchos de nuestros colegios es también parte de esta “tensión” que existe en el rol que cumple la “tradición”, algo que resulta paradójico cuando vemos que en la identidad ignaciana y en la tradición jesuita de lo que se tiene mayor

orgullo es de aquellos testimonios donde se han promovido procesos de cambio e innovación radicales². Parece entonces que tal “tensión” está más en nosotros que en la tradición misma.

Pero la pregunta sigue siendo válida en tanto nos permita describir algunos elementos que den equilibrio a esta necesidad de innovación permanente, en otras palabras “ni todo lo nuevo es bueno por ser nuevo, ni todo lo que ha hecho por muchos años se debe mantener por haberse hecho muchos años”. La innovación más radical puede darse con cambios simples pero de gran impacto.

¿Qué aportes ofrece la espiritualidad ignaciana al concepto de innovación?

El modo de proceder ignaciano, no es necesariamente ni mejor ni peor que otros modos; pero es el modo predilecto para las obras de la Compañía de Jesús y los jesuitas. Lo es también, para muchos laicos y religiosos/as que encuentran en la experiencia espiritual de San Ignacio un modo de vivir la herencia espiritual del evangelio.

La experiencia espiritual de San Ignacio ha sido recogida generación tras generación, tiempo en el que se ha elaborado su contenido y revitalizado su vigencia; gracias a esto, ofrece

¹ Bona, César. “Las Escuelas que cambian el mundo”, Ed. Plaza Janés, España. 2016. pág.159

* Coordinador FLACSI para la red de Homólogos Administradores.

** Secretario Ejecutivo de la FLACSI, editor del reporte.

*** Directora del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI

² Por ejemplo San Pedro Claver “*porque Pedro Claver fue un jesuita que hizo explícito en el su momento, y aún hoy sigue animando el compromiso radical de la Compañía con los más excluidos y vulnerables*”(Mario Tobón SJ) [Link](#).

pilares robustos para analizar fenómenos emergentes -sociales y culturales- y ofrecer frente a ellos un aporte, una mirada diferente. La espiritualidad no ofrecerá siempre respuesta precisas, pero si, criterios de análisis -mociones- con las cuales es posible construir una respuesta -una posición- que se ajuste a un momento histórico, o a un lugar geográfico.

Gracias a esto iluminamos el camino para actuar en consecuencia a un cierto número de principios. Lo exactamente opuesto sería ajustar nuestros principios a la forma de actuar, esto lo que muchos entenderán como "relativismo".

Pero nada de esto es estático, si lo fuera, tal como sucede con las construcciones rígidas, tendería a fracturarse ante cualquier movimiento de sus bases. Una estructura, una organización, un pueblo, es resiliente en tanto que, sin necesidad de alterar sus fundaciones, es capaz de adaptarse a los cambios y superar las adversidades.

En este entendido, la espiritualidad ignaciana ofrece varios elementos que pueden enriquecer un concepto de innovación, pero nos vamos a detener en 3 características centrales que creemos marcan claramente un elemento identitario, es decir, que sin ser único, es característico en esta espiritualidad.

1. La conversión. La experiencia espiritual ignaciana está atravesada por la esperanza en la transformación, fruto de las múltiples experiencias en la que el mismo San Ignacio fue convirtiendo su camino, con aciertos, errores, éxitos y frustraciones. En su biografía vemos que el elemento fundante es su deseo por dar la vida por una causa y vemos cómo la Gracia y la manifestación de Dios en su historia le van marcando un camino.

En el último tiempo, el P. General Arturo Sosa ha mencionado la importancia de una conversión personal, pero también comunitaria e institucional, de esta forma, un elemento de la espiritualidad ignaciana que enriquece el concepto de innovación es que ésta debe ser entendida también como una conversión:

"Acostumbramos usar la palabra "conversión" para hacer referencia a la "conversión personal"; en el lenguaje ignaciano tenemos el concepto de la "conversión comunitaria", pero ahora tenemos que hacer un gran compromiso por la "conversión institucional". Las instituciones son de tremenda ayuda para nuestro trabajo apostólico, las necesitamos y, aún más, no es fácil construir buenas instituciones; pero, si estas

instituciones no son capaces de cambiar, ellas se transforman en "anclas" que detienen nuestros procesos de cambio³.

2. Signos de los tiempos. La innovación es una respuesta a algo, para que sea realizado de una forma diferente o para que se haga lo que nunca se ha hecho. Para la correcta construcción de las soluciones posibles, la espiritualidad ignaciana aporta una visión del *sujeto histórico* de tal forma que pueda leer su contexto con profundidad -estando inmerso en él- pero al mismo tiempo con distancia para ejercer sobre su momento histórico un análisis crítico, tal como lo describe la Congregación General 35 (CG 35, D.2 N.20)

"Servir a la misión de Cristo hoy implica prestar especial atención a su contexto global. Este contexto requiere de nosotros actuar como una institución universal con una misión universal, constatando, al mismo tiempo, la radical diversidad de nuestras situaciones. Buscamos servir a los demás en todo el mundo, como una comunidad de dimensiones mundiales y, simultáneamente, como una red de comunidades locales."

Este juicio crítico debe permitir que la reflexión que gira en torno a la definición de cualquier tipo de innovación sea sopesando con mirada crítica lo que se quiere cambiar y con la misma mirada crítica las luces y sombras de las nuevas soluciones describiendo cuáles son los "signos de los tiempos" a los cuales poner atención y desde ahí proponer la transformación.

3. El discernimiento. Es el mecanismo para formular esa respuesta innovadora; incorporando a quienes participan de la toma de decisiones, una respuesta que va más allá de ellos mismos hacia la construcción de una respuesta que de alguna forma logre identificar la voluntad de Dios.

*"El discernimiento es un proceso complejo; se debe estar preparado, y tener cierta formación en el discernimiento para lograr que un equipo de trabajo, o una comunidad, realice un verdadero discernimiento conjunto y de buen nivel. **No es simplemente un sistema o técnica para la toma de decisiones. Es un intento de identificar la voluntad de Dios sobre algún asunto no evidente y, por lo tanto, deja de ser una***

³ Sosa SJ, Arturo. CONVERSACIÓN con los Delegados de Educación JESEDU-Rio2017, 20 de octubre de 2017

“decisión nuestra o del equipo”, para ser la búsqueda común de lo que está pidiendo Dios.”⁴

Un proceso de estas características puede generar cambios que no necesariamente sigan corrientes socialmente más recurrentes, en otras palabras, se pueden alejar del “mainstream de la innovación” y aún así seguir siendo innovación.

El proceso de discernimiento es parte de una permanente revisión de nuestro actuar. Como lo veremos en la próximo apartado, la espiritualidad ignaciana a través de la *pausa* y la contemplación nos anima a permanentemente revisar nuestro actuar para intentar ver las cosas “a través de los ojos de Dios”

Esto es lo que recoge con mucha fuerza el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de la FLACSI a través del concepto de los “ciclos de mejora continua”.

2.

El concepto de mejora continua aportado por el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de la FLACSI.

En los últimos 8 años, el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de la FLACSI (SCGE) ha sido el pilar de muchos procesos de transformación en los colegios de nuestra red y ha influido a otros muchos gracias a una reflexión académica que le da solidez a su propuesta.

El programa conjuga una mirada pedagógica de inspiración ignaciana junto a los últimos aportes en la investigación sobre educación . El programa destaca 3 elementos característicos⁵:

1. No existen fórmulas universalmente válidas para la mejora de las instituciones escolares.
2. La mejora requiere rigurosos procesos internos de evaluación, reflexión, discernimiento y decisión.
3. La conducción y gestión directiva institucional es clave para el cambio y la mejora de los centros educativos.

El énfasis en la idea de **mejora continua**, como característica de nuestra aproximación a la innovación, es un gran aporte porque viene a establecer que en nuestra identidad, la

⁴ *Ibid.*

⁵ Román, Marcela. Artículo: Liderazgo y Gestión institucional: motor y sustento del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. Mayo 2018.

innovación nunca acaba. Si bien son procesos permanentes, tampoco esto significa estancarse en un revisionismo permanente o inconformismo, es el discernimiento el que permite evaluar el mérito de mantener o cambiar algo. No existen fórmulas mágicas o estados permanentes; un discernimiento disciplinado debería ser la puerta a una revisión permanente de nuestras prácticas personales a institucionales, viendo si ellas responden a nuestros objetivos iniciales o si avanzamos en concordancia a nuestro sentido del *magis*.

Frecuentemente cuando iniciamos los procesos de mejora en nuestros centros debemos resolver algunos cuestionamientos claves antes de entrar en la acción. Eso supone pensar la mejora detenidamente haciéndonos las siguientes preguntas: ¿por qué mejorar? ¿cuándo hacerlo? ¿qué cosas debemos dejar de lado para introducir las innovaciones educativas que pretendemos implementar? y la pregunta más importante ¿la institución está preparada para un cambio importante en sus prácticas y en su organización?⁶

El concepto de mejora continua supone el seguimiento de las acciones que se implementen, esto supone una madurez institucional ya que “sólo la disciplina y la sistematicidad del proceso logrará los resultados educativos esperados”.⁷

En resumen:



⁶ Cuadra, Gustavo. Artículo: La disciplina de la mejora escolar: un proceso sistemático y riguroso.

⁷ *Ibid*

3.

Proceso de recolección de información para establecer las prácticas seleccionadas.

Para recoger la información que se ofrece en este reporte, se envió a cada provincia la invitación a completar la información a través de un formulario, la pregunta guía fue: ¿Cuál es el proceso de innovación realizado en su dirección de administración en los últimos 5 años más relevante?

Junto con las respuestas de hizo un proceso de preguntas directas con la información que ya tiene FLACSI en sus bases de datos estadísticas y junto con ello de ahondó a las respuestas que fueron aportadas.

Los resultados fueron luego traspasados a una plantilla para resumir la información clave.

4.

Algunas experiencias

1.



Provincia: Centroamérica
País: Guatemala
Ciudad: Guatemala
Colegio: Liceo Javier
Informante: Sra. Andrea Quintana
aquentana@liceojavier.edu.gt
Experiencia: Energía solar para climatizar Piscina

1. Nombre de las experiencia:

Climatización de la Piscina con energía solar

2. ¿Qué problema/necesidad buscaba resolver esta innovación?

Reducir el consumo de energía eléctrica generada por combustibles fósiles.

3. ¿De qué trata la innovación? ¿Cómo está resolviendo la necesidad/problema planteado? ¿Cuáles fueron los resultados?

Esperamos estrenar las instalaciones remodeladas y ahora con agua climatizada con paneles solares y purificada con ozono.

4. ¿Por qué destacas esta experiencia de innovación?

Estamos haciendo realidad nuestros planes de favorecer al medio ambiente y aprender a usar otros recursos menos dañinos.

2.



Provincia: Chile
País: Chile
Ciudad: Santiago
Colegio: Nuestra Señora del Camino
Informante: Sr. Rodolfo Dabadie
rdabadie@nsdc.cl
Experiencia: Educación Financiera para los funcionarios del colegio

1. Nombre de las experiencia:

Educación Financiera

2. ¿Qué problema/necesidad buscaba resolver esta innovación?

Esta idea busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores del colegio del punto de vista que puedan aumentar sus ingresos tomando buenas decisiones de endeudamiento e inversión en la compra de sus viviendas.

3. ¿De qué trata la innovación? ¿Cómo está resolviendo la necesidad/problema planteado? ¿Cuáles fueron los resultados?

En educar financieramente para evitar que el sistema los colapse cobrando costos elevados o no presupuesten correctamente sus inversiones ¿cómo está resolviendo la necesidad/problema planteado?¿cuáles fueron los resultados? familias con presupuestos reales que logran crecer y lograr sueños.

4. ¿Por qué destacas esta experiencia de innovación?

Porque fue lo primero que se me vino a la mente pero creo firmemente que una tranquilidad económica permite una convivencia sana, colaborativa y de crecimiento.

3.



Provincia: Argentina-Uruguay
País: Uruguay
Ciudad: Montevideo
Colegio: Seminario
Informante: Sra. Leticia Di Bello
Experiencia: Diario Digital

1. Nombre de las experiencia:

Parte Diario Digital

2. ¿Qué problema/necesidad buscaba resolver esta innovación?

La necesidad de contar con una herramienta web donde los usuarios designados por el Colegio pudieran cargar las novedades de los docentes y personal no docente, a fin de

informar los cambios de horarios, ausencias y modificaciones, para agilizar el proceso de liquidación de haberes mensuales.

3. ¿De qué trata la innovación? ¿Cómo está resolviendo la necesidad/problema planteado? ¿Cuáles fueron los resultados?

Desarrollamos e implementamos una aplicación basada en tecnologías gratuitas y abiertas, que se encuentra disponible en la Intranet del Colegio para el ingreso de novedades.

Anteriormente se trabajaba en planillas de Excel donde cada sector modificaba los datos, que luego eran revisados por las direcciones y enviados por correo electrónico a la oficina de Recursos Humanos. Con este cambio logramos establecer usuarios designados con las condiciones de seguridad necesarias, según el sector al cual pertenecen, además incorporamos deadlines para el cierre del parte diario y la posibilidad de la autorización on line de la Dirección. Una vez cerrado el parte diario digital automáticamente los datos quedan bloqueados y se genera un archivo extraíble que se puede importar al sistema de liquidación de haberes, lo cual ha automatizado y digitalizado gran parte del proceso. Esta solución nos aportó seguridad, transparencia y eficiencia en los tiempos de ejecución de este tema crítico en la administración. Asimismo, permite el análisis de los datos y reportes estadísticos de las causales de ausencias de los empleados y evolución de indicadores que ayudan en la gestión de personal.

4. ¿Por qué destacas esta experiencia de innovación?

Esta herramienta amigable y simple permitió ordenar y sistematizar el proceso mensual de liquidación de haberes y el flujo de información entre los distintos sectores del Colegio, generando visibilidad y seguridad en los datos, así como mejorar la toma de decisiones en el Equipo Directivo y Gestión Humana.

4.



Provincia: Argentina-Uruguay
País: Argentina
Ciudad: Bueno Aires
Colegio: Colegio del Salvador
Informante: Sr. Nestor Lafuente
NLafuente@colegiodelsalvador.esc.edu.ar

Experiencia: Mejorar el servicio de comedor de alumnos

1. Nombre de las experiencia:

Mejorar el servicio de comedor de alumnos y disminuir la tensión de Directivos sobre el tema

2. ¿Qué problema/necesidad buscaba resolver esta innovación?

Situación previa:

El colegio cuenta con:

-un servicio de comedor brindado por una empresa muy acreditada en el rubro.

-un servicio de vianda, mínimamente arancelado, donde el Colegio dedica una parte de sus instalaciones para que los alumnos traigan sus propios alimentos, brindando vajilla, jugos para tomar y servilleta.

Hasta hace 3 años, todos los alumnos que tuvieran doble jornada (desde los 3 años en adelante) podían acceder al servicio de Vianda donde, un grupo contratado ad hoc de docentes y colaboradores se ocupaba de sacar los alimentos de las luncheras, quitarle las tapas y calentarlos en varios hornos microondas para luego dejarlo en el lugar en la mesa donde se sentará el alumno para que este tomara su almuerzo.

Este servicio de Vianda era contratado por alrededor de 400 alumnos entre 3 y 13 años, que almorzaban diariamente en tres turnos.

3. ¿De qué trata la innovación? ¿Cómo está resolviendo la necesidad/problema planteado? ¿Cuáles fueron los resultados?

Luego de varios años de tomar distintas medidas, sin que provocaran mejoramiento del servicio, tomamos la decisión de limitar la población que optaba por Vianda y comenzamos por los alumnos de 3 y 4 años, invitándolos a optar obligatoriamente por sistema de comedor, con un precio especial concertado con la empresa e incluso subsidiando una parte. Para la empresa concesionaria, la apuesta era que, a medida que las familias conocieran el servicio de comedor continuarían luego con el mismo en grados superiores, desistiendo de optar por traer sus propios alimentos.

El segundo año incorporamos obligatorio para el servicio de comedor a los alumnos de 5 años, completando de esa manera todo el nivel inicial. Al tercer año, que fue en 2018, incorporamos a los alumnos de 1er grado de Primaria. Además mejoramos el servicio de vianda con un horno convector eléctrico que permite calentar 70 raciones juntas en envases standard descartables.

Todo este proceso generó, al principio, quejas en las familias por el incremento de costos al no poder traer sus propios alimentos, pero luego, el resultado para la institución fue muy bueno en el ordenamiento y mejora del servicio.

4. ¿Por qué destacas esta experiencia de innovación?

Hoy los más pequeños acceden a una alimentación equilibrada y de buena calidad y los más grandes, a partir de 2do grado pueden acceder a un servicio de Vianda, más descongestionado y eficiente.

En este año, casi el 50 % de los alumnos que obligatoriamente tomaron el servicio de comedor en los tres años anteriores, continúan con el mismo, a pesar de que pueden optar por vianda, que era el efecto deseado cuando iniciamos el proceso.

Para la institución significa:

*- un ahorro de costos de personal abocado al área y
-la tranquilidad de que un servicio complementario no genere las tensiones y preocupaciones con las familias, que a veces des-lucían el trabajo pedagógico.*

CONCLUSIÓN

1. Cada equipo administrativo va creando soluciones en una diversa gama de asuntos que suponen la actividad de una comunidad educativa, esto existe una condición especial de versatilidad y capacidad de respuesta.
2. La innovación va determinada por los medios disponibles y la capacidad de adaptación de la comunidad educativa a los cambios, pero queda un margen reducido a las experiencias de innovación con sistemas más sofisticados de evaluación y pilotaje, la urgencia es la condicionante que apunta a ser la más relevante.
3. Generar una cultura de compartir información y aprendizajes es una oportunidad enorme como ventaja comparativa en el hecho de ser una red.

A.M.D.G

— —

Descargo de Responsabilidad.

Las opiniones vertidas en este artículo no representan necesariamente la posición institucional ni de FLACSI ni de la Compañía de Jesús. El trabajo de reflexión del grupo de Homólogos es un ejercicio de discernimiento y opinión sobre diferentes tópicos.