

PRESENTACIÓN.

Eje temático: 1

Tipo de trabajo: a

**Título: Efecto Establecimiento**

Autor: Lic. Jorge Scuro

Institución: Ex Director General del Colegio Jesús y del Centro de investigación y promoción educativa y social. (CIPES)

Tel.: 2613 9736      094 43 15 40      [jscuro@gmail.com](mailto:jscuro@gmail.com)

Montevideo, 26 de mayo de 2011  
Para ser presentado en Red AGE.

Se agradece acusar recibo de este envío. Gracias.

## EFFECTO ESTABLECIMIENTO.

### 1.- Ubicación y planteo de la experiencia.

1.1- Efecto establecimiento es el nombre que damos a un estilo y método de concebir y dirigir los centros educativos. Consiste, fundamentalmente, en aceptar la concurrencia de las distintas instancias y estamentos de la vida institucional de la escuela, liceo o centro educativo, en el proceso mismo de educación.

Fui reclutando elementos para concebir esta formulación o teoría en las investigaciones, historias y análisis de experiencias de educación de calidad hasta concluir que: las mejores escuelas dan mejores resultados en la formación de sus alumnos.

Lo difícil era determinar con exactitud cuáles son “las mejores escuelas”. Aquí me encontré con limitaciones y reducciones provenientes de enfoques ideológicos más o menos rígidos. Se alegaba, por ejemplo, que mejores escuelas son las que tienen mayor disponibilidad económica o se encuentran en los barrios altos. Si bien estos factores pueden intervenir en los resultados del aprendizaje me encontré, en la literatura existente y mis investigaciones y experiencias personales, que no eran condicionantes únicos en el resultado final. Dicho de otra forma: escuelas de contexto crítico y escasez de recursos podían tener altos rendimientos en sus egresados. Por lo cual la calidad de una escuela y la calidad de su producto final: los buenos aprendizajes no eran resultado exclusivo de un par de factores sino que nos encontramos con convergencias multifuncionales.

Todo un desafío se me presentó al intentar encontrar todos esos factores incidentes en el proceso educativo y ordenarlos jerárquicamente. Menudo problema que convoca a la investigación, el análisis y la crítica y autocrítica de los factores ideologizantes que permanentemente inciden en la actividad intelectual y emotiva del proceso educativo.

1.2.- Esta concepción que teníamos en forma embrionaria al asumir nuestro cargo de Director General en un colegio privado de Carrasco Norte la desarrollamos y concretamos durante 28 años en forma continua. Hacemos hoy una evaluación de logros y fracasos.

En 1981 este colegio contaba con un total de 411 alumnos entre preescolares, primaria y liceo. Por distintas circunstancias entra en crisis aguda de funcionamiento y la Congregación religiosa titular decide su cierre.

Se manifiesta que carecían de personal religioso apto para seguir adelante y el clima institucional era altamente conflictivo por desacuerdos sustanciales entre el Consejo directivo, la dirección, un grupo de docentes y un grupo de padres numeroso, influyente y organizado.

Se encuentra una salida negociada y transaccional entre la Congregación y quienes resistían la decisión: el Obispo y el grupo de padres de alumnos. El propuesto Director General elabora un “diagnóstico primario de la situación” que es aceptado como base para el acuerdo que permite seguir brindando el servicio educativo que era considerado útil y necesario en ese barrio y ese momento.

El intento constituía un desafío educativo e institucional. Se deja la gestión global en manos un director general laico. Su objetivo era mantener la actividad por lo menos un año a los efectos de generar una solución definitiva consensuada (aunque la Congregación entendía era el cierre definitivo).

Lo que comenzó como una “experiencia”, así se la designaba, cubrió 28 años de actividad, llegando a recibir el Premio Nacional de Calidad, de manos del Sr. Presidente de la República en 2004 y la distinción de Mensajero de la Paz por parte de UNESCO (2003).

Se recibía, en el acuerdo, solamente el edificio escolar con su mobiliario, escaso y deteriorado. No había en caja recursos económicos, sino deudas; rispideces, enconos y un ambiente humano desilusionado por múltiples intentos de recuperación frustrados.

1.-3.- Vale la pena indicar que la ubicación de este colegio, Carrasco Norte, era en ese momento, 1981, una zona de escaso desarrollo urbanístico. No tenía calles pavimentadas, ni iluminación, ni señalización, ni los servicios indispensables de cualquier barrio montevideano. La zona era habitada por familias provenientes de clase media y baja. En general era gente joven que había reciclado las antiguas casas de balneario familiares, o que había recibido antiguos terrenos comprados en cuotas por generaciones anteriores.

El barrio se desarrolla entre Avda. Italia, al sur, camino Carrasco al norte, arroyo Carrasco al este y Cooper al oeste. En la costa del arroyo de todo el noreste se encuentra el “cantegril Acosta y Lara” como se le llamaba, al hoy asentamiento “Barrio esperanza”. La convivencia social era tranquila y el colegio realizó un permanente vínculo social, recreativo y de fomento entre los vecinos, los docentes y los alumnos. Esta situación que los memoriosos recuerdan como idílica, donde se veían las garzas en el arroyo y los niños jugando en los terrenos baldíos fue cambiando progresivamente en este cuarto de siglo. La población creció permanentemente. Se aceleró la construcción y la urbanización. Aparecieron servicios modernos; también la pobreza, la segregación, la distancia entre ricos y

pobres y la delincuencia. Creció la presión socio cultural de Carrasco sur y la “zona de emergencia” se transformó en “zona roja” para la vivienda y seguridad.

## 2.- Implementación y abordaje de solución.

Para implementar la recuperación y el buen desarrollo de esta escuela y liceo barrial se hizo necesario un prolijo diagnóstico que implicó recibir información de los estamentos concurrentes a la tarea común. Encargados de sectores, docentes, alumnos, padres y vecinos.

Se elaboró un plan estratégico, tomando como base los puntos que fueron tenidos en cuenta en el “diagnóstico inicial”.

1º) Atender la inquietud docente y de los funcionarios. Se hicieron reuniones de presentación de cada uno de los participantes. Se expusieron los inconvenientes, ventajas y temores del emprendimiento. Se conversó el tema salarial pues los docentes cobraban menos que en la educación oficial y se mostró la situación de la caja institucional.

El total del personal lo constituían 41 personas, con muy distintas cargas horarias. El Director General (DG) se entrevistó personalmente con cada docente y funcionario en una conversación distendida planteando fundamentalmente que quería oír de cada uno sus pareceres, temores y expectativas. Fue necesario disuadir prolijamente a cada uno que no se prescindiría de nadie ni que teníamos prejuizgamiento.

También se hicieron varias reuniones con todos los docentes y funcionarios siguiendo esta misma línea de planteos. Recibiendo iniciativas y poniendo en común inquietudes.

En estas reuniones se consensuó una lista de puntos programáticos:

- a) no se haría reducción de personal;
- b) se aceptaba por todos que el mantenimiento de la fuente laboral dependía, en gran medida, de nuestro esfuerzo y calidad de servicio;
- c) se mantendrían las reuniones de propuestas y evaluación;
- d) se aspiraba a equiparar los sueldos con la enseñanza oficial.

Estos objetivos fueron actualizándose con el correr del tiempo. Por ejemplo, después de dos años de afirmada como positiva nuestra “experiencia” se decidió “crecer o morir”; esto expresaba la buena onda vivida entre todos que nos impulsaba a completar el ciclo básico creando un grupo de cuarto año liceal. Este fue un momento de vida capital para el colectivo pues se revirtió la política tomada, en su momento, por la sociedad titular de ir cerrando los cursos de los

extremos, es decir: se fueron cerrando los cursos de jardinería de tres y cuatro años, así como los grupos de bachillerato hasta quedar sólo con un tercer año de 17 alumnos. Plantear abrir un grupo de cuarto año se vivió como un triunfo colectivo pues eso robustecería la inscripción en los años iniciales de liceo y retendría los alumnos de tercero que con los años iría aumentando si la propuesta era aceptada por los alumnos y sus familias. Era revertir una política de cierre por una apuesta esperanzada al buen trabajo colectivo. De hecho en pocos años se completó la totalidad de los cursos de bachillerato e incluso se incorporaron otras opciones.

También fueron necesarias varias reuniones con los padres. Aquí la problemática era muy distinta. Había diversas informaciones previas, distintos niveles educativos, distintas expectativas y fuerte necesidad de tener seguridades de la “experiencia” que comenzaba. Fue tarea de persuadir y generar confianza. Se fueron decantando varios grupos de padres que tomaron distintas temáticas en sus reuniones.

2º) Procurar la calidad educativa. Este tema fue planteado como objetivo prioritario aunque se veía muy difícil la situación de partida.

Para ello:

- a) se socializaron los logros y se destacaron las ventajas.
- b) se comenzaron a reunir “salas” docentes.
- c) se formó un Equipo de dirección.

a) Es interesante destacar el cambio en “el clima” que se fue operando. De una situación depresiva y apática se pasó a otra atenta y creativa luego alegre y festiva. Siempre se mantuvieron agentes negativos o generadores de sospechas, pero se iban perdiendo por la acción esperanzada del conjunto.

No faltaban las desilusiones con algunos padres excesivamente centrados en sus hijos, pero los reveses fueron asumidos con delicadeza por el grupo y la dirección. Analizar las cosas que hacíamos bien nos dio confianza. Esto motivó a ver otras experiencias o estudiar otras prácticas.

b) La gran salida fue la reunión por “salas”. Desde el primer año empezamos a reunirnos un sábado por mes durante cuatro horas. Fue interesante observar el proceso de respuesta a esta actividad. La administración no podía pagar estas horas extras o sea se hicieron voluntarias. Se escucharon críticas pero rápidamente se obtuvo un 100% de asistencia!!

Los profesores tenían otras dificultades pues los sábados tenían actividad en los liceos oficiales, pero se fueron superando rápidamente. Con el tiempo se pudieron pagar estas horas: la reflexión es que la motivación no era la compensación económica sino el fruto de las reuniones mismas. Junto al pago de las horas tuvimos la alegría de la creación en común.

Es importante destacar acá que los docentes eran compartidos con la educación oficial; sin embargo los resultados logrados en uno u otro ámbito eran distintos. Esto es un argumento definitivo para comprender que la gestión escolar genera un efecto establecimiento enriquecedor para docentes y alumnos. En Uruguay compartimos planes, programas, autoridades y docentes en el sistema educativo. Varían las gestiones y los resultados. Esto nos alienta a pensar que el cambio nacional y popular es posible.

No se trata de reivindicar un centro ni, por favor, generar infecundas oposiciones entre oficial y privado. Se trata, sí, de ver los distintos resultados de estilos de gestión. Ideologizar la práctica educativa sólo retarda su necesaria eficacia y eficiencia.

c) El organigrama recibido vinculaba verticalmente los departamentos (Primaria, Secundaria). Es decir los docentes se relacionaban con su director y estos individualmente con el DG. Se modificó el organigrama generando instancias horizontales. Se creó un Equipo de Dirección del COLEGIO, es decir los criterios pedagógicos fueron elaborados y discutidos a nivel de los objetivos de salida que nos proponíamos. Esto nos hizo adquirir “espíritu de cuerpo”. No sólo los alumnos que recibíamos año a año eran “nuestros” alumnos, sino que en el liceo teníamos a “nuestros” egresados de primaria. O sea las críticas a la “formación anterior” recaían en nosotros mismos. Este punto buscamos profundizarlo intencionalmente pues poner “fuera” de nuestra competencia algunas dificultades es un recurso permanente.

El Equipo de Dirección, de reunión semanal, se fue ampliando: se integró al director/a de Psicología, Educación Física, Inglés, Actividades Extracurriculares, Intendencia, Informática, Campamentos, Atención de recreos y espacios comunes. Es importante destacar que el primer director no pedagógico que se integró al Equipo fue el Administrador. Desde el primer momento, los tres directores iniciales del Equipo (DG, Primaria, Secundaria) integramos al responsable de los recursos económicos. Sabíamos que este compañero tomaría nota de nuestros proyectos y nos aterrizaría en la realidad de las posibilidades concretas. Claro, esto supone que también la obtención de los recursos y las inversiones tienen que ser clarificadas arriba de la mesa.

Asociación Civil sin fines de lucro significa que no debe ni puede distraerse un solo peso que no sea invertido en los fines educativos de la institución. Esto tomado al pie de la letra sin otra interpretación de lo que la letra dice.

### 3º) Incorporación de los padres a la gestión educativa.

Este fue un capítulo difícil. Tenemos muy poca o nula experiencia en el Uruguay de gestión por concurrencia de sectores. En educación el tema es crítico. Nos encontramos con estamentos altamente tecnificados y especializados, con

trabajadores sin mucha especialización y con padres con formaciones y expectativas distintas del conjunto de la acción educativa de la institución.

Estas instancias de docentes, funcionarios y padres pasaron por distintos relacionamientos buscando un equilibrio siempre difícil. Debemos reconocer que entre las más grandes satisfacciones del quehacer educativo coloco los logros felices alcanzados en esta triangulación que se revierte en el trabajo y emprendimiento con los alumnos y exalumnos.

Cuesta pero es posible. Tiene un organigrama fluctuante que se va corrigiendo y variando con la acción y el tiempo. Hubo ocasiones de ilusiones desmedidas y desánimos, pero el resultado global final fue altamente alentador. Encontrarse hoy con exalumnos o sus padres y recordar viejos logros produce en los interlocutores una satisfacción que alimenta el espíritu. Como docente lo considero la máxima recompensa.

#### 4°) Integración de los para-docentes y funcionarios de servicio al trabajo educativo.

Hace un tiempo publiqué un artículo periodístico titulado: “Los niños no van a la maestra sino a la escuela” donde destacaba el rol educativo de la institución escolar. La comunidad educativa y su entorno físico son los educadores.

Esto ha sido en la historia de la educación un avance y un logro lento pero constante. Hoy son directamente integrados al plantel educativo formal los docentes de inglés extracurricular, de educación física y deportes, los adscriptos, los de informática y todos aquellos que “proponen o enseñan algo en el ámbito escolar”. Pues bien ya era hora de integrar a los psicólogos y los psicopedagogos que concurren a la actividad cotidiana del centro educativo.

Esto no se da en todos lados. Tampoco a nivel internacional es fácilmente reconocido.

Esta ampliación del espectro pedagógico fue ampliamente saludable y fructífera para todo el equipo docente. Algunas resistencias no manifiestas y otras claramente expresadas fueron los disparadores para generar un intercambio interdisciplinario y multidisciplinario realmente creativo y generador de nuevos conocimientos.

#### 5°) Desarrollar una administración científica.

En mi carrera como director me interesó conocer experiencias ajenas. Algunas me dejaron perplejos. Por ejemplo cuando le pregunté a un decano de la UDELAR cuantos alumnos y profesores tenía su facultad, me respondió con dudas y cifras globales que le parecía podían ser aproximadas. Me reconoció no saberlo con exactitud. En otra oportunidad un director de un liceo me dijo que no conocía a todos sus docentes y funcionarios.

Es más frecuente encontrarse con directores que desconocen los sueldos de sus funcionarios y desconocen el costo que demanda cada alumno para su educación

mensual y anual. Desconocen cuanto gasta la escuela o el liceo en electricidad, agua y teléfono.

Nuestros estudiantes docentes no reciben formación en economía de la educación, todo se reduce a demandar al Estado (un ente abstracto genérico y global de difícil relacionamiento) un mejor presupuesto desconociendo si comparativamente lo que gasta su institución es mayor o menor que otras instituciones públicas o privadas.

Resulta que cuando se tiene que gestionar una escuela desde lo pedagógico y lo administrativo se necesita prepararse con otra cabeza. Además de preocuparse que los alumnos aprendan y atender los requerimientos de los padres se tiene que procurar que puedan pagarse los sueldos a fin de mes, si no encontrará caras largas por los corredores y sufrirá la enseñanza-aprendizaje. Si no se paga los gastos mensuales no habrá ni luz ni agua ni teléfonos. Además sin sueldos pagos no hay estímulos razonables para los porteros y la seguridad. Es decir la institución educativa no puede cumplir sus objetivos por carencia de medios infraestructurales aunque cuente con muy buenos docentes.

La administración escolar tiene entonces dos grandes núcleos: la administración económica y la secretaría estudiantil y docente. Ambas deben cumplir con alto nivel de calidad sus cometidos y proporcionar excelente información para la conducción general de la institución.

En Uruguay la educación pública no tiene una administración por unidad educativa, escuela o liceo. En muchos otros países sí. Con motivo de un Congreso de Pedagogía realizado en Cuba, fui invitado a recorrer escuelas y liceos de la isla. Me llamó mucho la atención la composición de sus equipos de dirección, aquí sólo destacaré que en ese equipo se integra el administrador (esto me llamó la atención y me alegró pues coincidía con nuestra experiencia de Carrasco). Es decir el administrador debe lidiar con una cantidad fija de dinero que recibe y con ello debe atender su presupuesto. Si hay gastos excesivos debe controlarlos para equilibrar su presupuesto.

Este tema amerita otra ponencia.

Agrego acá que es necesario tener elaborado el presupuesto anual y saber con precisión cómo se cubrirá. Esto genera una política de relacionamiento con los padres, en el caso de la educación privada, que son los contribuyentes. Es necesario llevar prolijos balances mensuales y anuales que generen confianza y transparencia en todos los estamentos de la comunidad educativa. Si nos movemos en vaguedades y dudas se socava indirectamente el proceso de enseñanza aprendizaje. Esto es largo para demostrar pero sencillo de entender.

Ser conocido y reconocido en la institución, que nuestros aportes sean bien invertidos y utilizados hace que los alumnos se eduquen en un ámbito más favorable a sus aprendizajes.

6º) Planificar y racionalizar el desarrollo e inversión edilicia, si se contara con fondos.

Esta es una etapa delicada y compleja. Ya existió en nuestra educación oficial tanto de Primaria como de Secundaria en las décadas del 40 y del 50 en que los directores y sus cercanos colaboradores eran llamados a expresar sus aspiraciones y necesidades en el crecimiento edilicio. Se concebía, como reivindicamos que sea, el edificio escolar y liceal como el hábitat que expresa y posibilita la tarea educativa.

Esta experiencia que vivimos y estamos desarrollando tuvo la posibilidad de planificar sus ahorros en la inversión de las familias y anualmente verterlas en constantes mejoras que fueron adecuando y haciendo crecer el edificio, mejorando la calidad del servicio entregado posibilitando su crecimiento.

Todo esto estudiando con sumo rigor que una generación no fuera sacrificada en aras de la siguiente. Manteniendo siempre el sistema de becas y descuentos que posibilitaban el ingreso de aquellas familias que lo deseaban sin que lo económico constituyera un sacrificio excluyente. Manteniendo un 30% del alumnado con algún tipo de descuento en sus aportes adecuándolo al ingreso familiar.

7º) Establecer vínculos y desarrollo comunitario con el barrio.

Cuando en 1981 nos hicimos cargo de nuestra tarea observamos los antecedentes de la escuela y su relación con el barrio. Nos llamó la atención su buen relacionamiento e intercambio. Encontré cosas a mantener y otras a corregir.

a) Las cosas a corregir, eran entre otras, la inexistente separación física entre el terreno de la escuela y su continuidad con las calles del barrio. Téngase en cuenta que al no estar pavimentadas las calles, sino, sólo marcada en la arena el amplísimo terreno del recreo tenía continuidad física con las calles y por lo tanto con el resto del barrio. Esto originaba, entre otras cosas, que los niños en el recreo fueran hasta sus casas con suma facilidad, incluso cruzaran Avda. Italia. En las tardes y los fines de semana el lugar de recreo se convertía en plaza pública, pero no todos los vecinos eran tan cuidadosos para hacerse a la idea que luego sus hijos debían jugar allí entre los restos de frutas, restos de yerba y suciedades de los perros. Si bien esto le daba un “toque” distinto a la “escuela del barrio” constituía un problema educativo que enfrentaba fuertemente a dos bandos, era necesario discernir y actuar.

b) Había un fuerte relacionamiento con el “cantegril”. Se estaba tratando de salir de un cierto asistencialismo a una ayuda más proactiva, pero se hacía necesario un plan mejor definido en relación con los objetivos pedagógicos del centro. Esto había que corregirlo o reorientarlo de un modo más científico y planificado.

c) Lo que en un principio podía ser otra difícil tarea incluida en el arranque intentamos convertirla en una posibilidad creadora de oportunidades. Tenía muy presente mis comienzos docentes en el Interior, pero fundamentalmente, las largas y riquísimas conversaciones con el gran maestro Julio Castro sobre su experiencia de la escuela como centro promotor de sociabilidad y cultura en su entorno. A tal punto llegó este hermoso desafío y compromiso, que además de nuestras horas “libres” (con mi familia nos trasladamos a vivir a la escuela) comenzaron a proponerse distintos proyectos de fuerte contenido que nos llevaron a crear una ONG dedicada a la investigación y desarrollo social y educativo. Esto permitió una actividad profunda y creciente que fue interesando a otros protagonistas como la Intendencia de Montevideo, bancos de la zona, padres de alumnos, docentes y vecinos.

En definitiva uno de los mejores logros pedagógicos, docentes y educativos de la “experiencia”.

#### 8º) Generar un clima comunitario distendido y procreativo.

Este punto tuvo características, también, prioritarias. No se puede ser creativo en un clima tenso y de sospechas. Esto debió ser encauzado con el desarrollo de las mejores técnicas gerenciales. Lo digo con esta fuerza pues es uno de los temas que más discusión me originó con mis amigos de la educación oficial (de la que provengo) en cuanto a posibilidades entre la gestión privada y la pública. Creo que aquí se comete un gran error al confundir lo rutinario y heredado con las posibilidades reales que genera un empeño planificado y consensuado.

Digo más, si se ven obstáculos concretos e individualizables para alcanzar el objetivo de un clima institucional adecuado para el cumplimiento de los fines docentes de la escuela deben ser erradicados. Provenzan estos de las costumbres, las inercias o la legislación inadecuada.

Ver producir a un grupo animado, distendido, dialogal y productivo rompe los ojos al observador y ciertamente es garantía de buenos logros pedagógicos. En este clima los alumnos aprenden más y mejor y los docentes enseñan y viven más y mejor.

Darí para otra ponencia.

9º) Hacer de la Comunidad Educativa la referencia del proceso educativo, distinguiendo adiestramiento, instrucción, enseñanza y educación como proceso concurrente en la formación de los niños, adolescentes y adultos. Se explicitó el objetivo de formarnos como personas, con excelente capacitación e integración de valores éticos.

Este tema ya fue abordado en otras instancias. Por razones de espacio sólo indicaré una “adquisición” que realizamos en esta escuela. Le llamamos grupos “Porter”, sencillamente pues fue la persona que nos hizo descubrir esta posibilidad. El Prof. Porter es un profesor de pedagogía canadiense. Estuvo en el Uruguay en 1995 con

motivo del Congreso “Educación y síndrome de Down” organizado por nosotros, la Asociación Síndrome de Down y la escuela Nuestro Camino. Desarrolló un método muy sencillo de consulta y toma de decisiones en asuntos puntuales ocasionados en la clase o la escuela con motivos didácticos que nosotros extendimos, también, a los de convivencia. Consiste en un análisis muy puntual a propuesta de uno de los maestros participantes, con una disciplina de observación y propuesta muy acotada que ayuda al docente o director a tomar una determinación. No debe tomar más veinte minutos.

### 3.- Nuevos desafíos.

#### 3.1 La integración de alumnos con dificultades diferentes.

Ya indicamos nuestra participación en la temática educación y síndrome down. Desde 1982 se inició una actividad pionera integrando a la educación común niños con capacidades diferentes. Esto constituyó un saludable sacudón docente e institucional. La apuesta supuso grandes esfuerzos de persuasión pero inmensos resultados positivos para una más rica comprensión humana de los docentes, los alumnos, la familia y la institución. Los peores enemigos fueron las inercias, la pereza y el desconocimiento de los avances de las ciencias médicas y pedagógicas fuera de nuestros límites mentales y geográficos restrictivos.

Esto supone trabajo e inversión y se cosechan nuevos mundos y amplios horizontes. La disposición real al trabajo no se descubre hasta que la acción nos lleva a tomar iniciativas frente al niño o adolescente que tenemos adelante y su familia. Los recursos los fuimos encontrando luego de iniciado el trabajo. Claro, hubo horas donadas pero compensadas con la alegría de los resultados y conocimientos obtenidos. Para pescar hay que mojarse.

3.2 El perfeccionamiento docente lo vimos como necesario y urgente para atender nuevas exigencias a que llevó el afán de excelencia académica en campos que los docentes, directivos y para-docentes no tenían formación.

Juntamos unos recursos, modestos al principio, para ayudar a solventar los gastos de formación y perfeccionamiento de nuestros compañeros. El aporte de algunos fue generoso en tiempo y dedicación. El compromiso social era volcar lo adquirido en la “sala” más próxima. Esto motivó nuevos aportes y compromisos que hicieron crecer el fondo común de conocimientos y experiencias compartidas.

La financiación de este rubro, siempre difícil, la fuimos perfeccionando hasta llegar a momentos de holgura muy provechosa.

3.3 La formación de los funcionarios en su nueva dimensión de educadores en tareas de servicios.

Se luchó contra los férreos límites de la “chacra” laboral. “A mí me corresponde hasta esta baldosa, la próxima la desconozco”. Aquí hay una fuerte mentalidad uruguaya (y quizás universal) que se abordó y se reelaboró. El bien global es fruto de la participación individual. Avanzamos juntos o nos enterramos juntos. No esperar que el otro haga lo que a mí me corresponde. Si la escuela fracasa perdemos todos, si crece nos aseguramos todos. Estos enunciados parecen moralina o de Perogrullo. Plantearlos seriamente y con criterio evaluativo es otro asunto.

Estos temas se discutían y elaboraban mensualmente en reuniones con todos los funcionarios analizando los logros y dificultades de su trabajo.

Fue emocionante escuchar los testimonios de quienes se adherían de alma a su tarea, incluso aquella limpiadora que dijo en una oportunidad que cuando pasaba por el colegio le daban ganas de trabajar ahí y que luego de logrado se sentía muy feliz.

Incluso hubo funcionarios, incluidas limpiadoras, que se motivaron para terminar sus estudios básicos de primaria y liceo. También quienes iniciaron estudios conducentes a otras posibilidades laborales mejores no sólo en su desempeño personal sino en vocaciones docentes y para-docentes anheladas pero siempre detenidas y postergadas por falta de apoyo del entorno.

3.4 Formación del equipo administrativo en temas de economía de la educación, administración social del bien común, contabilidad superior y administración financiera.

Fue necesario pasar de una contabilidad casera donde se registraba un informal registro de entradas y salidas o un sistema contable con respaldo profesional y adaptada a las mayores exigencias en cuanto a ingresos, salidas y pagos de leyes sociales.

Se tomaron asesoramientos externos y se hicieron auditorías contables.

3.5 Desarrollo de gestión empresarial elemental para trabajo social en el barrio. Preparación para gestión social y comprensión de problemas políticos, legales y de administración municipal.

Se inició un proceso de calidad en la gestión educativa. Para esto se debió formar a los funcionarios y docentes en los principios básicos de estos sistemas. El Colegio obtuvo el Premio Nacional de Calidad en el año 2004 que le otorgó el Comité Nacional de Calidad en la órbita de la Presidencia de la República.

Nota: La formación en estas disciplinas (3.4 y 3.5) no está prevista en el currículo docente en nuestro país, ni siquiera para los directores. Proveer esta

formación obligó a iniciativas propias de búsqueda de profesores idóneos, nacionales y extranjeros, que se fueron nucleando en un centro de investigación y extensión educativa autónomo.

#### 4.- Realizaciones y frustraciones.

\* En estos 28 años de constante actividad pudieron superarse con éxito las dificultades relacionadas con la acción educativa: perfeccionamiento docente, calidad educativa, buen clima institucional, interés por la investigación y resolución de problemas nuevos.

\* También se superaron las dificultades económicas y financieras, dando sólida sustentabilidad al conjunto del emprendimiento.

\* Se advierten realizaciones posibles de ser trasladadas o propuestas a otros contextos. En este sentido entendemos que la experiencia desarrollada tiene aspectos y posibilidades de ser desarrollada en diversos centros de enseñanza independientemente del tipo de gestión del centro que sea oficial o privado. Reivindicamos que la mayor autonomía de los centros favorece su creatividad y mejor respuesta para los problemas que presenta la educación hoy en el país.

\* Se desarrolló la técnica de investigación-acción-participación que dio resultados muy sugerentes.

\* Hubo dificultades de difícil resolución en lo referente a la continuidad del proyecto en la totalidad de su exigencia originaria.

\* Se concientizó y demostró que el “efecto establecimiento” es el que educa. Que los docentes, alumnos, directores, funcionarios, padres concurren en su medida y ubicación a este logro sustancial del emprendimiento educativo. ¿Quién educa? : La escuela educa. No sólo el maestro educa. La educación de calidad es el resultado complejo de la institución de calidad.

**\* Se comprendió cabalmente que no se necesita tener dinero para desarrollar proyectos sino que se necesita tener proyectos acertados y estructurados para conseguir el dinero que posibilite su desarrollo.**

En el transcurso de más de un cuarto de siglo de actividad se lograron mejorar los sueldos a los docentes, directivos y funcionarios. Esto vino acompañado con el

compromiso y entrega de quienes creían en el proyecto como beneficio para todos. Era frecuente escuchar la gratificación que generaba ser partícipe de la institución, lo cual fue el mejor escenario para la superación de muy difíciles problemas que acompañan al proceso educativo de niños y jóvenes con la participación de técnicos, funcionarios y padres de familia.

## Bibliografía:

“Libres como pájaros entre los pinos”, Alejandro Sanchez, con presentación de Jorge Scuro. Montevideo, 2004

“Brechas de aprendizaje en Uruguay, el caso Carrasco Norte”, Trilce 2005. Jorge Scuro, Cristina Ravazzani y otros.

Lic. Jorge Scuro  
26 de mayo de 2011  
Montevideo