

ESCUELA NORMAL No. 3 DE TOLUCA



CONFERENCIA

Sistematización de una experiencia de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

Alma Rosa Cedeño Domínguez
Maestrante en Gestión Institucional
Implementadora y Auditor Interno del SGC,
sitio Escuela Normal No. 3 de Toluca
Correo electrónico: n3t.sgc@gmail.com.

Introducción

Este escrito trata de un cambio de paradigma en quienes son actores protagonistas de la implementación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad de la Escuela Normal No. 3 de Toluca, que se sitúan en la propuesta de ser un grupo “hacedor” para convertirse en creador y recreador de conocimiento de la gestión institucional, de pensar en el hacer y que se revela a recolectar datos e información como algo inerte y como dijera Ghiso, A. (2004) de ser un recolector de información a un grupo generador y creador de diálogos, de ir más allá de los resultados y productos que se generan para aprender a aprender atreviéndose a iniciar el análisis y reflexión de las experiencias vividas desde la propuesta de *la sistematización de experiencias*, en la que se recupera la contextualización del espacio donde se realiza la función implementadora y un recorrido histórico como punto de partida, bajo un enfoque epistemológico que pretende ser ante todo reflexivo, dialógico y constructivo de nuevos saberes.

El escrito inicia con la autoconstrucción del concepto e importancia de comprender la sistematización de experiencias en la implementación de un sistema de gestión de la calidad y posteriormente se va dando cuenta del proceso de sistematización, como un camino para ordenar los pasos que sigue para intervenir en los procesos gestores de la calidad en una escuela normal.

La experiencia compartida está inspirada inicialmente en la recuperación de conceptos clave de la lectura de Jara, H. (2018), que nos sedujo a insertarnos en esta nueva etapa de recuperar de manera más profunda, colegiada, detenida y colaborativa lo que se observa, experimenta, siente y vive, en el antes, durante y después de que se desarrollan procesos internos y externos de seguimiento, monitoreo y evaluación hacia la mejora del sistema de gestión. Además de otros textos sobre el tema de la sistematización de la experiencia hacia la mejora de lo que hacemos, es aquí donde surge la figura de gran impacto en esta investigación Alfredo Manuel Ghiso que comparte las características metodológicas de la sistematización de experiencias desde un enfoque epistemológico que se revela a las grandes dicotomías que existen en la investigación social y científica. Es a lo largo del sustento teórico que emerge de manera importante la filosofía liberadora, la pedagogía de la indignación de Paulo Freire y por último y no menos importante el

texto de Garín. S. (2000), de reconocer qué tanto se está dispuesto a aprender y la importancia de conocer la cultura organizacional de la escuela normal donde desarrollo mi labor implementadora, como referente fundamental para descubrir de manera colaborativa, quiénes somos, qué nos distingue y nos da una identidad, además, reconocer el estadio organizacional, que permita identificar qué hacemos y cómo lo hacemos.

En los apartados posteriores se dará cuenta del enfoque metodológico y el proceso de sistematización de la experiencia a seguir como forma de organizar la comprensión de la función implementadora, sus componentes, relaciones, logros, áreas de oportunidad para aprehenderla, interiorizarla, producir aprendizajes que puedan mejorar e incluso transformar mi práctica implementadora y de ser posible diseminar las buenas prácticas que deben ser reconsideradas a nivel institucional.

Revisión del concepto clave: Sistematización de Experiencias (SE)

Revisando la obra de Jara, O. (2018), atrapa la atención desde el título del su libro “Sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles”, producto de varias décadas de trabajar como educador popular, alfabetizando y trabajando en solitario hasta que el grupo de alfabetizadores se dieron cuenta de la necesidad de compartir las experiencias vividas en cada etapa del proceso alfabetizador, dándose a la tarea de ir registrando (sistematizando), los momentos más relevantes del proceso para irlos recreando en el grupo y encontrarle el sentido y significado a lo que se estaba viviendo. Fue en uno de sus párrafos donde refiere que en este proceso educativo quien más aprende es el educador. Idea central que resume lo que significa sistematizar una experiencia pedagógica, dándose el tiempo para analizarla, desmenuzarla, entenderla y comprender lo que se hace, cómo, para qué y lo que se logra, para que en ese proceso complejo multiactorial es cómo se da cuenta de que existen experiencias vitales llenas de una riqueza que nos invita a acercarse a ella con nuevos ojos, con una mente que se pregunta, que se revela y empieza a generar ciclos evolutivos de un sinfín aprendizaje.

Otros conceptos que recupero y que fundamentan este estudio:

Sistematizar es detenerse, mirar hacia atrás, ver de dónde venimos, qué es lo que hemos hecho, qué errores hemos cometido, cómo los corregimos para orientar el rumbo, y luego generar nuevos conocimientos, producto de la crítica y la autocrítica, que es la dialéctica, para transformar la realidad (...) La sistematización vista de esta manera, da cuenta de las 3R. Revisar, Rectificar y Reimpulsar, para buscar errores y aciertos, ponerlos en una balanza para fortalecer el camino de la transformación y construcción de la patria socialista. Hugo Rafael Chávez Frías (2010)

Proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica formativa determinada, que, al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teóricos-prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las propuestas educativas de carácter comunitario. Alfredo Ghiso, (2001)

Sistematizar es detenerse, mirar hacia atrás, ver de dónde venimos, qué es lo que hemos hecho, qué errores hemos cometido, cómo los corregimos para orientar el rumbo, y luego generar nuevos conocimientos, producto de la crítica y la autocrítica, que es la dialéctica, para transformar la realidad (...) La sistematización vista de esta manera, da cuenta de las 3R: Revisar, Rectificar y Reimpulsar, para buscar errores y aciertos, ponerlos en una balanza para fortalecer el camino de la transformación y construcción de la patria socialista. Hugo Rafael Chávez Frías (2010)

Del aporte de todos estos pensadores es que se reconoce a la sistematización de experiencias como un proceso complejo que nace de la necesidad de problematizar la realidad compleja, heterogénea y cambiante. Inserta en este pensamiento epistémico, es que inicio una mirada retrospectiva a mi andar como implementador del sistema de gestión de la calidad, que se pregunta qué se, qué he aprendido, para qué ha servido, qué impacto ha tenido esta experiencia en lo personal, profesional y en la gestión de la institución en la que llevo más de una década de realizar tal acción. Gracias al acercamiento de la propuesta de realizar una sistematización de experiencias es que he caído a la cuenta de que para construir una historia cargada de experiencias educativas, historia que no ha sido escrita, debo apartar mi mirada de pensar en datos, información documentada de formatos, registros y evidencias, y de superar la narrativa y la descripción para atreverme a preguntar para aprender a través de un proceso de autoreflexión y reflexión compartida que me permita la toma de conciencia de lo que

realmente importa de la experiencia de ser implementador, qué es lo que aporta valor, de esta función para conservarlo, potenciarlo y reconocer aquello que me detiene, frena, que me permita la inclusión de nuevas formas abierta a la necesidad de absorber aquello que me garantice no sólo permanecer, sino trascender.

Hoy comprendo que lo que realmente vale la pena de recuperar analizar de las experiencias es lo que se ha vivido, sentido, dialogado, escuchado, observado y también los silencios de quienes hemos vivido la experiencia de iniciar de cero una propuesta inédita en las escuelas normales, dar la entrada a una evaluación externa que sigue la metodología propuesta por una norma internacional: ISO 9001:2015.

Además, recupero un concepto nodal sobre reconocer a la experiencia, como un proceso sociohistórico, dinámico, complejo, personal y colectivo, para comprender y aquilatar la riqueza que conlleva al ser única, singular y especial para la escuela, porque está construida con las subjetividades de cada uno de nosotros.

I. Problematicación de la sistematización de experiencias

Para este trabajo se considera como tema: La sistematización de experiencias de la Auditoría Externa al Sistema de Gestión de la Calidad de la Escuela Normal No. 3 de Toluca, hacer en el saber y saber en el hacer¹.

Descripción del problema: el problema se ubica en dos niveles:

- a. Personal: No se ha realizado la sistematización de la experiencia de la auditoría externa del SGC, que permita conocer, analizar y valorar las lecciones aprendidas.
¿Cuáles experiencias del SGC valen la pena de ser retomadas como aprendizajes para la mejora de la gestión institucional?
¿Por qué sistematizar la experiencia de una auditoría externa del SGC puede ser una fuente de aprendizaje para la gestión institucional?

¹ Esta frase de “hacer en el saber y saber en el hacer, está inspirada de la fuente original de Ghiso, A. (2000) en el artículo dentro de la compilación “sistematización de Experiencias” Propuestas y debates, realizado en Bogotá en mayo 2003, con ISSN 0122-8773.

b. Institucional:

¿Cómo se interrelacionan el conjunto de normas, creencias, prácticas de los miembros de la Escuela Normal No 3 y la influencia del entorno, que definen el modo de ser y hacer del SGC?

Justificación:

Sistematizar la experiencia adquirida de realizar la función de implementador del sistema de gestión e la calidad es una forma de llevar a cabo una investigación cualitativa social, que ofrece la posibilidad de estudiar los procesos sociales en el momento que sucedieron y dar la voz a los que las viven y generan. Es trascender la oralidad y la información documentada, que no recupera el saber acumulado que con el tiempo se va perdiendo y limitando sus posibilidades de aprendizaje y tal vez, porque no, el cambio y la transformación de prácticas.

La sistematización considera inyectar en nuestro hacer gestor, el ejercicio de un pensamiento analítico, reflexivo y autocrítico de lo que se ha realizado y encontrar el espacio donde se escuchen las voces muchas veces acalladas por la falta de oportunidad, de tiempo y espacio, para llenar las páginas en blanco en que se encuentra la experiencia de implementar una norma internacional, sentida por muchos como algo ajeno, alejado a la misión y visión de una institución educativa.

Esperamos que al despertar, primero de mi voz y posterior las voces calladas o acalladas de los otros, nos permitan como grupo que nos cohesiona el tener una responsabilidad directa en el SGC, transitar a otro plano más humano y de creación en la que la libertad se deje sentir, para compartir los resultados convertidos en logros, fortalezas, debilidades y oportunidades y enriquecerlos con los sentidos y los significados que hemos construido; las emociones, las frustraciones y las alegrías que hemos sentido, de quienes nos hemos vivido dentro de un proceso complejo y altamente demandante, con la finalidad de consolidarnos y seguir construyendo conocimientos, ideas, sentimientos y significado de lo que se trata ser una institución con un SGC certificado.

Marco de referencia

La incorporación de la sistematización de experiencias como un camino posible de investigación cualitativa en las ciencias sociales data de los años 60 y 70 y de acuerdo con lo recuperado por Jara O. (2012), sin mayor sustentación teórico-metodológica su propósito era apartarse de la hegemonía planteada por el pensamiento positivista de las ciencias puras, que desconocían la importancia de recuperar la participación de los sujetos de manera más protagónica.

Fue en los 80 cuando se inicia un reconocimiento del trabajo realizado por los grupos educadores (alfabetizadores) en América Latina en el tenor de encontrar una manera de recuperar, analizar y comprender la labor realizada por los actores directamente relacionados con actividades dirigidas a minimizar los efectos de la pobreza en áreas rurales, a través de la educación popular.

Este movimiento que fue cobrando fuerza y se iniciaron grupos de promotores, que mediante el ensayo y el error fueron construyendo la ruta metodológica más adecuada de la recuperación y posterior sistematización de experiencias, potenciados ante la carencia de una propuesta educativa centrada en el ser humano. Es en esta época donde las experiencias son compartidas de manera oral y construyendo en el día a día como iban aconteciendo los hechos más relevantes a registrar.

Sin embargo, en los años 90 este movimiento pierde su impulso al surgir fuertes movimientos neoliberales hegemónicas, por lo que se centraron en una sobreestimación de la recuperación instrumental de información, abandonando la reflexión. A pesar de ello, en esta década que inician nuevos grupos que sustentados en corrientes de pensamiento crítico encuentran en la investigación-acción un posible, que les permita generar proyectos político-sociales contrahegemónicas.

Así, la sistematización a finales del siglo XX se posiciona como una modalidad de investigación de la acción social en el marco del cambio de paradigma en la que se da cuenta de manera simultánea la teoría (saber) y la práctica (hacer o actuar) en el que se recupera un lenguaje propio de los actores que participan y que le da sentido, Martinic (1998, pág. 1).

Es en el texto de Martinic, S. (1998), donde se encuentra el sustento de que las experiencias no son asépticas, que el sujeto no sólo las construye desde sus subjetividades, sino que son influidas por el contexto o cultura de la organización, en su conjunto de reglas, normas o rituales que le impregnan cierta singularidad o identidad a la interacción entre ambos, y lo más significativo para este estudio es que estas prácticas pueden influir sobre el contexto, así sujeto y contexto construyen un puente hermenéutico de relaciones, comunicaciones y afecciones, en las que se arraigan no sólo propiedades léxicas, semánticas, sino también el tipo de interacciones que se establecen entre ambos.

Este proceso de relación sujeto-contexto, no es simple, y ambos no cambian de manera automática, por la generación o intercambio de información, sino que en el acto comunicativo se genera un proceso inferencial de interpretaciones recíprocas que adecuan y transforman el acto de comunicación, Doise, W., 1985; 1988.

Otro aspecto nodal para este estudio será tener como enfoque principal, para el establecimiento de las categorías de análisis, el centrarse en el cómo se realizan y coordinan las acciones y basados en Durkheim, los hechos sociales serán tratados como una realización social, con un análisis profundo de los discursos generados.

Metodología

Delimitar cuál de todas las propuestas metodológicas guíe el proceso de sistematización de experiencias, es un proceso complejo ante el panorama de diversas teorías de la investigación en áreas de las ciencias sociales, de corte cualitativo, al encontrar fuertes debates y polaridades entre ellas. Por lo que situamos la metodología de corte epistemológico, que se libere de presupuestos epistémicos y propuestas metodológicas encartonados, que permita construir, organizar y recrear conocimientos en la vida y para la vida.

Reconociendo que es a través de procesos dialógicos y críticos entre los actores que se viven en el hacer de la experiencia, es que se toma la decisión de ubicar como eje metodológico a la epistemología dialógica-interactiva, donde se analizan la forma como

se entretengan intenciones, comprensiones, intereses y explicaciones para crear conocimiento de la realidad social.

Esta postura nos lleva a comprender la necesidad de asegurar la participación y comunicación cara a cara para posibilitar el diálogo con lo diverso y en la construcción de comunidades que supere el yo, el tú para convertirse en un nosotros, con los que la riqueza de su experiencia aporte conocimientos, más allá de una mirada de muestras representativas e introducir conceptos de singularidad y la particularidad de los sujetos que participen en la SE.

Basados en la propuesta alternativa de la metodología investigativa social en la que el sujeto o los sujetos participantes se recrean y crean conocimiento planteada para la SE por Ghiso (2004), esta investigación está representado en el siguiente esquema:

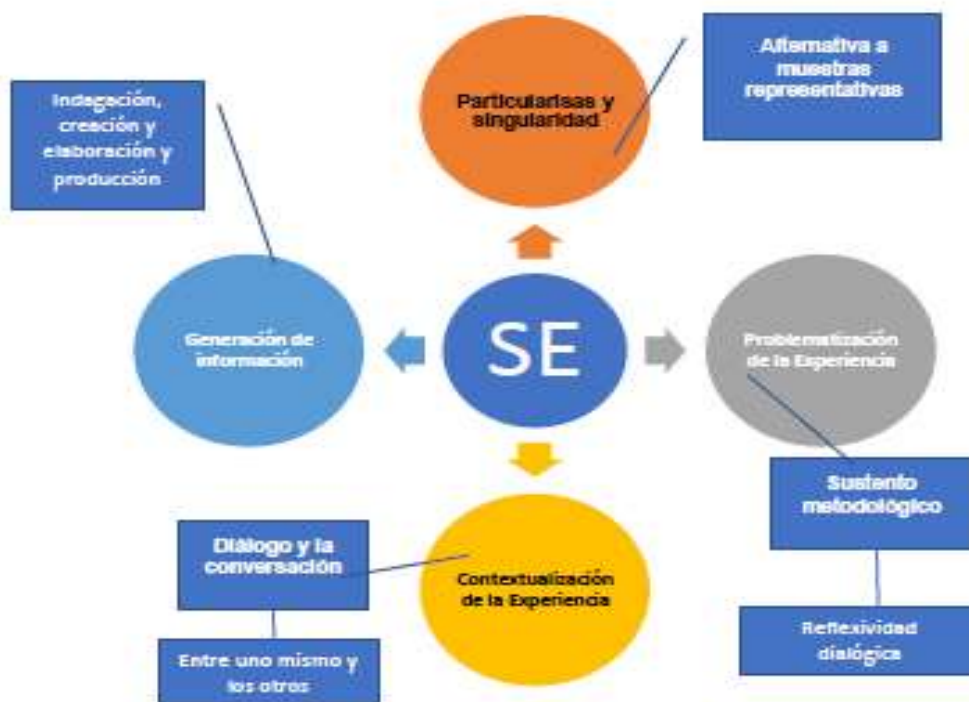


Figura 1: Metodología de la Sistematización de Experiencias

Etapas del Proceso de Sistematización

No existe un método único, analizando lo propuesto por la Guía Didáctica de Pérez de Maza, T. (2016) y la Guía Metodológica de la FAO (2004), se consideran diseñar la siguiente ruta metodológica:

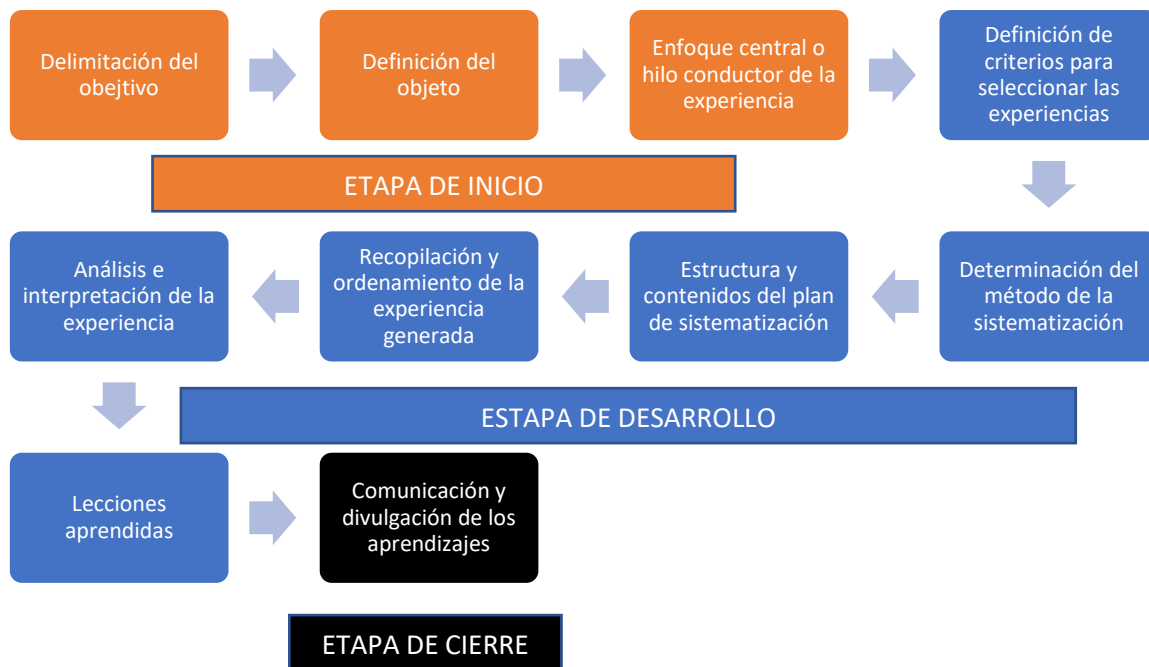


Figura 2 Esquema de las etapas del proceso de SE

I. Etapa de Inicio

Objeto de estudio:

La experiencia contextualizada de la revisión externa del SGC de la Escuela Normal No. 3 de Toluca.

Entre tesis y supuesto

De acuerdo con García Córdoba, F (2000), la tesis es entendida como una proposición respecto a un asunto controvertido, pero como en este caso no surge de una certeza, sino de una creencia o necesidad de demostrar su presencia en este estudio, por lo que el supuesto que nos orienta es:

La sistematización de experiencias de la revisión externa del SGC es un detonante para el cambio y la transformación del hacer en el saber al saber en el hacer.

El tipo de sistematización

La sistematización por realizar será de tipo correctiva, al iniciarse en el proceso de ejecución de esta, que implica hacer un alto en nuestro andar, tomar distancia de lo que se está haciendo, para analizarla, dialogarla y rescatar lo aprendido. Sus resultados están orientados a generar conocimiento de las “buenas prácticas” y de reconocer en qué se ha fallado y establecer acciones de mejora.

Hilo conductor de la experiencia

Objetivo General

Elaborar un marco de referencia sobre el proceso de sistematización de experiencias de corte epistemológico, dialógico-crítico, con un enfoque centrado en recuperar la voz de quienes hacen, construyen y viven la experiencia de evaluar las acciones del SGC certificado en la EN3T.

Objetivos específicos

- a. Reconstruir la experiencia de la evaluación externa del SGC en la Escuela Normal No. 3 de Toluca para descubrir los hechos no perceptibles de manera inmediata.
- b. Construir conocimientos que emergen de la práctica reflexiva y crítica que nos conduzca a un saber en el hacer.
- c. Rescatar las lecciones aprendidas y difundirlas como un posible de reflexión hacia la mejora y la transformación de la gestión implementadora del SGC.

Dónde y cuándo se realiza la experiencia

La experiencia implementadora del SGC se ubica en el contexto institucional de la Escuela Normal No. 3 de Toluca, institución de educación superior cuya misión es formar licenciados y maestros de educación preescolar, tarea fundamental que inicia en el año de 1959. Se encuentra ubicada en la ciudad de Toluca, capital de Estado de México, y junto con las 35 Escuelas Normales Públicas del Estado de México incorpora en el 2009,

de manera coordinada y simultánea, los requisitos, enfoques, metodología y los principios de un sistema de gestión de la calidad, bajo la Norma ISO 9001, en la que logran certificar a partir de ese año hasta la fecha. Lo cual significa que tenemos una experiencia acumulada de casi 11 años.

Para fines de este escrito se hará un análisis y reflexión de una experiencia recientemente vivida en el 2019, este criterio está sustentado en que antes de este periodo muchos de los actores participantes en el inicio de esta experiencia, se han jubilado, desgraciadamente llevándose con ellos los saberes construidos.

Quiénes participan

En esta experiencia son actores participantes primarios, el implementador del SGC, y 3 de los docentes responsables de procesos certificados del Departamento de Control Escolar, Departamento de Recursos Humanos, Aplicación de Planes y Programas de Estudio; pero también, se recuperará la información, datos, opiniones y percepciones de quienes han recibido los efectos de este proceso de gestión, considerados como actores secundarios: 2 personal administrativo, 3 estudiantes, 3 docentes y 2 directivos.

Etapas II Desarrollo: Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia

La experiencia seleccionada sujeta a una interpretación crítica, con fines de este escrito es la Auditoría Externa del Sistema de Gestión de la Calidad de las 36 Escuelas Normales Públicas del Estado de México, realizada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), en el mes de febrero de 2019.

Para realizar esta interpretación se cuenta con toda la información documentada de los momentos del antes, durante y después de la auditoría. Situación que consideramos como una lección aprendida de conocer, comprender y actuar en consecuencia sobre uno de los principios de calidad de la Norma ISO 9000:2015 y el enfoque de la ISO 9001:2015, de la cláusula 2.3.6.2, que nos orienta a la toma de decisiones basada en la evidencia, ya que es a través del análisis de los hechos, evidencias y datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Toda esta documentación se encuentra resguardada en “Carpetas del SGC”, que se van estructurando, de manera sistemática, ordenada y lógica, lección aprendida de haber implementado procesos que llamábamos “Mandatorios” de Control Documental y Control de Registros, que hoy nos permite consultar en cualquier momento esta documental. Es importante reconocer que en esta carpeta se compila la información emanada de cada uno de los 8 procesos y 23 procedimientos, que abarca el alcance actual del SGC, por lo que en ella se encuentra el esfuerzo de la sistematización de datos de los responsables y corresponsables de procesos y procedimientos de toda la escuela normal.

Sin embargo, es necesario resaltar que en ellas no sólo está el dato frío, sino que existen momentos de análisis, interpretación y de reconocimiento de la lección que aprendimos al elaborar, por ejemplo una gráfica de satisfacción del cliente, lo que nos conlleva a reconocer fortalezas, pero también áreas de oportunidad y de ser necesario el desarrollo de planes de acción correctivas, por lo que hemos estado llevando el dato al plano propuesto por Ghiso (1999), de darle vida y ser empleado para la mejora de lo que hacemos.

La primera pregunta clave del análisis interpretativo de la experiencia es reflexionar sobre ¿qué paso?, y ¿por qué se escoge esta experiencia para analizarla?

En esa auditoría externa. para quienes somos actores activos de la experiencia, la posible presencia de este organismo certificador en nuestra escuela fue impactante, despertó emociones diversas de ansiedad, incluso nerviosismo ante el hecho de enfrentarnos después de muchos años a otro organismo certificador, del tamaño, importancia y reconocimiento nacional, como el que estaba a punto de revisarnos. Me refiero a posible porque como una de nuestras características sui generis de las ENPEM, es que somos un multisitio y para realizar una auditoría in situ la hacen a través de la selección de una muestra representativa de escuelas normales. Esto movió muchas de las inercias y confort que habíamos construido todos y con ansia esperábamos el Plan de Auditoría, que nos diera luz sobre lo que para este organismo era prioritario revisar.

En el momento del antes

¿Cómo enfrentamos esta nueva situación?,

No fue nada simple debido a que la escuela se encontraba en la búsqueda de una nueva forma de organizarse, por lo que el stress y las situaciones emocionales antes referidas se agudizaban ante el problema que afrontábamos como institución, justo en este momento de cambio y transformación del SGC: la mayoría de los que llamamos “Dueños de Proceso” (personal considerados por el SGC como los responsables directos del desarrollo, mantenimiento, seguimiento, evaluación y mejora de procesos) y el personal con experiencia se había jubilado o asignado a otras áreas, por necesidades institucionales, personales y por el cambio de dirección, que se encontraba instituyendo su liderazgo. Casi la única que no cambió, tal vez por identidad a su función o los argumentos que ha construido alrededor de lo que considera su misión en la escuela es la implementadora y auditora interna. Pero además se sumaba la revisión a nuevos procesos sustantivos y de apoyo, apenas insertos dos meses antes de la auditoría.

Además, a la luz del texto analizado de Garín, S. (2000), nos enfrentamos a la necesidad de reconocer la cultura y nivel organizacional² de la institución, para identificar en dónde estamos y que se debe fortalecer o incluso transitar para ser una comunidad que aprende, que requiere superar no solo barreras estructurales, políticas y normativas de una institución pública, con pocos grados de autonomía, sino inercias personales y un desconocimiento de la necesidad de aprender a través de procesos autoevaluación, hacia la reflexión y la toma de conciencia de qué es lo que nos aporta valor como entidad educativa, para conservarlo y potenciarlo.

Es a través de esta propuesta, en la que se describen las características de la cultura y el nivel organizacional, por la que podemos identificar que si bien compartimos y aceptamos valores, el currículo lo abordamos de manera responsable de planificar y muchas veces evaluar de manera conjunta; la asignación de tareas, la interacción entre docentes, la gestión de directivos, la coordinación pedagógica y el clima, nos revela una

² Para Garín, S. (2000), el punto de partida para reconocer si una institución desea y se compromete a aprender a aprender, es necesario realizar un estudio para caracterizar y reconocer la cultura y el estadio organizacional, para descubrir de manera colaborativa, quién es, qué hace, cómo lo hace, qué la distingue y le da identidad.

institución con una cultura de coordinación, en la que imperan individualismos, con una estructura departamental que limita la capacidad colectiva de llegar a acuerdos.

Este contexto interno, reflejo de la realidad, compleja, cambiante, llena de incertidumbre, de contradicciones y tensiones, nos muestra que a pesar de que se realicen procesos y procedimientos, tener un SGC certificado, requiere del concierto de voluntades de todos los integrantes de la escuela y de superar la resistencia que sienten algunos docentes por una norma internacional, que los ahoga, sujeta, limita y que si bien reconoce la importancia de tan anhelada calidad educativa, argumentan una disonancia entre el sentido y significado de los conceptos nodales como calidad, pero sobre todo el término de “cliente” y de un exagerada atención a la recuperación de evidencias, productos, descuidando la atención a los procesos y al olvido de lo más sensible de una institución educativa, la recuperación del sujeto como ser humano.

Ante este escenario, la forma como se pudo lograr el concierto de voces, de manejar las emociones, tensiones y de llevar a lo que maneja Maturana (2002), “bailar con el otro”, fue a través de ejecutar la característica que nos hace humanos: el lenguaje³, como logramos entablar el diálogo y la conversación en la que se pudieron construir puentes de relación, entendimiento y respeto al otro, que legitimara el fenómeno social que estaba a punto de ocurrir. Así, en un ambiente de respeto y reconocimiento del otro logramos iniciar una relación dialéctica de “hacer aprender al otro, aprendiendo uno mismo” y de construirnos unos a otros, en la convivencia.

Las estrategias empleadas fueron diversas y diferenciadas, que incluyó desde directivos, docentes e incluso personal secretarial o administrativo, como: a) la realización de conversatorios con los docentes que se incorporaban por primera vez a esta experiencia de auditoría externa del SGC, b) asesorías con pequeños grupos que requerían revisar de manera específica alguno de los aspectos que trastocan una auditoría del SGC y por supuesto la Guía de la Calidad, c) capacitación a quién tenían dudas sobre los requisitos

³ Maturana, en uno de sus aportes a las ciencias sociales, nos indica que la relación con los otros está sustentada a través del lenguaje, y es a través de ese lenguaje como podemos llegar a entendernos y producir cambios palpables de nuestra primera percepción.

de la Norma ISO 9001:2015 y d) auditar procesos y procedimientos para apoyar en la integración de aquella información documentada que debe ser controlada y resguardada.

¿Qué se sintió?

Compartir la emoción que el implementador siente por el SGC, y de no caer en la tentación de hacer compartir saberes sino despertar las ganas por entender la esencia y la naturaleza de ser una institución con un sistema de gestión certificado, centrada en una educación de docentes de educación básica desde la mejora continua, posibilitó el surgimiento de preguntas, de por qué, para qué, cómo sucedió, qué nos ha aportado, condujo a reflexionar en la autonomía y el respeto, con ganas de formarnos en la convivencia.

¿Qué se construyó?

Como implementador no me investí como el poseedor de la verdad, ni llevé a cabo estas estrategias con la intención de homogenizar, ni de imponer, sino de escuchar al otro, para poder reflexionar sobre los criterios de validez de lo que se dice, de dar tiempo para tejer una historia común.

Momento del durante

¿Qué pasó y qué se sintió?

Llegó el Plan de Auditoría y al comprobar que no éramos una de las escuelas muestra, la mayoría sentimos una mezcla de sentimientos de alivio, tranquilidad y de bajar el estrés, pero en mí, se agregó una desilusión de haber perdido la oportunidad de ser revisados por este organismo, que en ese distanciamiento, con su experiencia y con la rigurosidad que exige la Norma ISO 19011:2018⁴, para auditar al sistema de gestión y verificar su eficacia en la implementación de los requisitos de la ISO 9001:2015, nos pudo agregar valor.

En ese inter, directivos y los responsables de los procesos certificados y a certificar, yo como implementador y auditor interno, estuvimos atentos por si se solicitaba alguna

evidencia, vana fue nuestra espera porque no hubo ninguna comunicación y así se perdió esta experiencia y habría que esperar al informe.

¿Qué se reflexionó?

Aquí lo importante de reflexionar es cuáles son las posibles consecuencias para la institución el no haber sido revisada por un organismo certificador y recibir los beneficios o asumir las no conformidades o áreas de oportunidad derivadas de la revisión de otros sitios.

Lo primero que detectamos es que en este momento que se incorporaban nuevos responsables e incluso un grupo directivo en conformación, no haber recibido al certificador, condujo a desviar la mirada a otras acciones iguales o sentidas más importantes de atender, perdiéndose lo que habíamos experimentado en otras auditorías internas en las que se solicitaban diversas evidencias a los otros sitios, eso nos hacía sentirnos, una parte del todo y dar la posibilidad de aprender en la acción, aunque fuera de manera virtual o a distancia.

Platicando con los compañeros dueños de procesos y actores participantes, reconocimos que tener al evaluador externo nos permitía que reconociera a nuestra institución y con ello evaluara nuestro contexto interno, identidad e incluso las manifestaciones de la cultura y nivel de organización. No tenerlo perdimos la oportunidad de demostrar el estado de preparación y de organización y el grado de comprensión de los requisitos de la norma. Además de aspectos que consideramos clave o significativos del desempeño de los procesos, el cómo logramos llegar a los objetivos planteados y el funcionamiento global del sistema de gestión de la calidad.

¿Qué aprendimos?

A sentarnos a analizar y reflexionar de manera diferente lo que es un sistema multisitio, fue que nos forzó a eliminar la dicotomía entre los auditados y los no auditados, de encontrar elementos comunes entre lo subjetivo, lo objetivo las sensaciones y percepciones, de superar el abordaje lineal de la realidad, recuperando la teoría de la complejidad, Morin, E, (2003). De comprender que el multisitio del SGC se comporta como una unidad en la que subsiste una interrelación en continuo movimiento, cambio y

posible transformación y que el SGC como un todo, que no se reduce a la suma de sus partes, ya que en ella confluyen la complejidad de cada una de las 36 ENPEM. Que nosotros debíamos asumir los resultados de la auditoría como una parte en el todo y el todo en esa parte que la constituimos nosotros.

De esta manera esperábamos que este informe diera cuenta de una visión global del sistema, a partir de evaluar el estado general de la documentación y el grado de integración del sistema, que nos permitiera reconocer-nos.

Momento del después

¿Qué paso?

El informe de la auditoría externa⁵ se revisa de manera colaborativa entre todos los miembros del Comité de la Calidad de la institución en la reunión de Revisión por la Dirección y se pone especial atención a los resultados que dan cuenta de 3 No Conformidades Menores (NCm) se toma el acuerdo de reconocer la NCm 01, sobre el incumplimiento del requisito 6.3 de la Norma ISO 9001:2015, al no hacer uso del formato de "Control de Cambios", como una herramienta que apoye a la toma de decisiones del cambio de personal por necesidades institucionales, a veces personales, por movilidad o incluso por incapacidad médica, entre otros.

¿Por qué paso?

Al no tener la evidencia del control de cambios, que el mismo SGC establece en la Guía de la Calidad, se reconoce que no se han realizado las acciones necesarias para evidenciar la planificación de los cambios que se presentan en la escuela que pueden afectar la eficacia del SGC y que no dan cuenta de todo el proceso de planificación y toma decisiones sobre el propósito del cambio, consecuencias potenciales del cambio o de no realizar ese cambio, el efecto en la integridad del SGC y la asignación de responsabilidades.

⁵ El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación hace llegar el informe de la auditoría externa a las Escuela Normales Públicas el 2 de marzo de 2020.

Para ejercer un pensamiento que se cuestiona ¿por qué pasó esto?, se realizó un análisis de la causa raíz de esta No Conformidad levantada a nivel del sistema, y usando la técnica de los 5 por qué, encuentro lo siguiente:

1. No se ha aplicado este formato establecido por el SGC en la Guía de la Calidad.
2. No se ha tenido el cuidado de conocer y aplicar de manera práctica todos formatos, no sólo este, establecidos desde la Guía de la Calidad, más allá de los que cada procedimiento establece y que los responsables conocen y aplican de manera sistemática.
3. No se tiene una lista maestra de formatos, que oriente la función del Coordinador del SGC y del implementador en su atención y para el auditor interno para que se constate su uso durante las auditorias.
4. Se requiere la capacitación de los implementadores del SGC, de la manera como el SGC de las 36 ENPEM, establece los cómo de los requisitos de la Norma ISO y que muestra a través de su Guía de la Calidad.
5. La función de Coordinador del SGC, implementador y Auditor Interno en una escuela debe ser realizada de manera colaborativa, para que su acción garantice junto con los responsables y corresponsables de los procesos, la eficacia de la implementación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

¿Qué se hizo?

Aplicar el requisito que marca la Norma ISO en su cláusula 10.2 de reaccionar ante la no conformidad y se realiza la acción correctiva y el plan de acción, pero lo más importante es que se trabaja de manera directa con el grupo directivo para elaborar el documento de planificación de cambios que pueden afectar al SGC, debido a que son ellos los que toman las decisiones sobre los cambios de funciones del personal y en los que se pretende que lleve a un plano de evidenciar las razones, implicaciones y consecuencias que derivan de los cambios de responsables de un proceso certificado o de un curso.

Lo anterior con la finalidad de especificar las acciones correctivas con el fin de solventar los incumplimientos y prevenir su repetición.

¿Qué aprendimos?

Si bien es cierto que los cambios a veces son parte de una realidad compleja, de continuas adecuaciones internas e incluso de situaciones personales e interpersonales, pero hoy esta auditoría nos deja varias enseñanzas: a) que los cambios deben ser el resultado de una planificación, b) que los cambios deben ser argumentados y ser un ejemplo de una toma de conciencia de quienes se encuentran en la alta dirección de un sistema de gestión certificado, c) analizar el impacto que tienen en la integridad del sistema de gestión, d) la asignación del personal que asumirá la responsabilidad estará sujeta a que cubra con el perfil establecido en los documentos de “Perfil de Competencias y Responsabilidades” y “Matriz de Responsabilidades” que garantice que la escuela ofrezca los servicios solicitados y cumplir con los objetivos de calidad establecidos.

Conclusiones

Hoy no sólo hemos leído, analizado, comprendido y reflexionado sobre la sistematización de una experiencia, sino que hemos aplicado una propuesta y construido, aunque sencillos, pero muy honestos aprendizajes que llamamos “experiencias aprendidas, aún en la dificultad de llevar a cabo este estudio en la virtualidad de quienes me acompañaron como implementador del SGC.

Como se puede ver en cada uno de sus apartados, no nos limitamos a hacer reflexiones teóricas sobre la sistematización de experiencias, sino de armar todo el camino metodológico que se pretende seguir para recuperar otras experiencias y convertirlas en aprendizajes para los que las construimos en el “hacer en el saber” y las transformamos como indica Ghiso (2004), en el saber hacer. Es este saber en el hacer que posibilita la construcción de un conocimiento originado en la práctica, que no desconoce el conocimiento teórico y mucho menos los aprendizajes previos, que requiere en acuerdo a lo expresado por Bonechea, M. (1994), debe ser ordenado, fundamentado y consciente en la sistematización, para transitar de la experiencia a un conocimiento organizado que pueda ser transmitido.

Hemos constatado que somos actores que no sólo participan en una realidad, sino que podemos influir en esa realidad, que somos protagonistas con la intención de influir,

aunque sea un poco, en el devenir histórico de un sistema de gestión orientado a lograr la calidad en la misión que nos toca responderle a la sociedad. Hemos construido saberes, tal vez plagados de subjetividades y que si algo pueden caracterizarlos es no pretender una neutralidad en su construcción, en la que descubrimos que nuestras experiencias están atravesadas de acuerdos, consensos, pero también de conflictos y tensiones, pero que son estos momentos los que nos dan posibilidad de cambiar para hacer mejor lo que sabemos y saber lo que hacemos mejor.

REFERENCIAS

ADOK CERTIFICACIÓN, S.L.L. (2016). Proceso de Auditoría y Certificación. Dirección Técnica. <https://www.adokcertificacion.com/wp-content/uploads/2015/11/PROCESO-DE-AUDITORIA-Y-CERTIFICACION-1.pdf>, consultado el 10 de junio de 2020.

Barnechea, M., González, E. y Morga, N. (1994). La sistematización como producción de conocimientos. Perú. CEAAL. Recuperado de <http://centroderecursos.alboan.org/sistematizacion/es/registros/5814-la-sistematizacion-como-produccion>

FAO (2004). Guía Metodológica de Sistematización. Honduras. Recuperado <http://www.fao.org/docs/eims/upload/190561/guia-met.pdf>

García Córdoba, F. (1992). Un Modelo para demostrar la tesis. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional. México.

Garín, S. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Educa, 27. 31-85. Recuperado <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/20734/20574>

Ghiso, A. (2004). Entre el hacer lo que se sabe y el saber lo que se hace. Una revisión sui géneris de las bases epistemológicas y las estrategias metodológicas. Aportes, 32. 8-22, Recuperado <http://centroderecursos.alboan.org/sistematizacion/es/registros/2581-sistematizacion-de-experiencias-propuestas>

Jara, O. (2018). La sistematización de Experiencias: prácticas y teorías para otros mundos posibles. Recuperado de <https://repository.cinde.org.co/visor/Preview.php?url=/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacion%CC%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martinic, S. (1997). La interacción comunicativa y la acción social: un objeto desafiante para la sistematización, Chile. CIDE.

Maturana, H. (2002). Transformación en la convivencia. 2 ed. Santiago de Chile; Dolmen Ediciones S.A.

Morin. E. (1993): El Método I: La naturaleza de la naturaleza. Madrid. Cátedra.

Pérez de Maza, T. (2016). Guía Didáctica: Sistematización de experiencias en contextos universitarios. Caracas, Venezuela. ISBN: 978-980-236-736-8. Recuperado de <http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2016/04/GUIA-DID%C3%81CTICA-SISTEMATIZACI%C3%94N-abril-2016.pdf>

Universidad de la Plata (2019). Conferencia sobre sistematización de experiencias. Oscar, Jara. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NAazPmpzdgE>, consultado 7 de junio de 2020.