



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:

UN DESAFIO PERMANENTE

Trabajo de Investigación

Licenciatura en Administración

Por: Yanina Mucarsel

Lic. en Administración

Nro. Reg. 25394

Correo electrónico: yaninamucarsel@gmail.com

Profesor tutor: Lic. Patricia Puebla

Mendoza 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I – TEORÍAS DE LA RESILIENCIA.....	6
1. Definiciones de resiliencia.....	6
2. Características de las personas resilientes	8
3. Factores protectores.....	8
4. El modelo seleccionado: La rueda de la resiliencia.....	9
4.1 Rueda de la resiliencia.....	10
4.2 Definición de pilares	10
5. La importancia de la resiliencia para las organizaciones en el contexto global actual	11
CAPÍTULO II – EL CASO DE LA ESCUELA KAIRUZ	14
1. Contextualización: La historia de la escuela Intendente Juan Kairuz.....	14
2. Análisis de los proyectos socioeducativos compensatorios de la institución	16
2.1 Proyecto Aprendiendo a ser ciudadanos	17
2.2 Proyecto Escuela de valores, reparación de amonestaciones	18
2.3 Proyecto Convivir en la escuela: viajes y campamentos.....	21
2.4 Proyecto Artístico pedagógico de la montaña al mar	22
2.5 Proyecto Enlace con la universidad.....	24
2.6 Proyecto Escuela deportiva	25
2.7 Proyecto Escuela de apoyo.....	26
2.8 Proyecto Escuela de deberes	27

3. Propuesta institucional: El modelo de la Resiliencia aplicado al proyecto colectivo institucional.....	28
4. Resultados de la experiencia de la aplicación del Modelo de Resiliencia en la Escuela Kairuz	29
4.1 Análisis de las entrevistas realizadas.....	29
4.2 Análisis del impacto de la implementación del modelo de resiliencia.....	29
CAPÍTULO III – LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.....	32
1. Una invitación a pensar la resiliencia en las organizaciones: Conclusiones y propuestas.....	32
1.1 Sugerencias para la aplicación de los pilares de la rueda de la Resiliencia a las organizaciones.	33
1.2 Diagnóstico del grado de Resiliencia Organizacional.....	35
Conclusión Final.....	42
Referencias Bibliográficas	44
Anexos	46
Anexo 1: Entrevistas	46
Anexo 2: Cuadro resumen de los proyectos socioeducativos compensatorios aplicados en la escuela Intendente Juan Kairuz.	63

INTRODUCCIÓN

En la actualidad y frente al gran desafío que constituye la administración de las organizaciones en un contexto caracterizado por la complejidad y el cambio constante, desde los estudios de la administración se ha hecho un fuerte hincapié en la importancia del capital humano para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

En este marco, surge como gran interrogante: ¿Qué estrategias pueden las organizaciones implementar para potenciar su capital humano? Algunas de las principales respuestas que han surgido frente a esta pregunta han sido la importancia de la motivación, la capacitación, y el empoderamiento de las personas que trabajan en la organización. La resiliencia, entendida como la capacidad para atravesar situaciones adversas y salir fortalecido de las mismas, no ha sido un campo explorado en profundidad desde nuestra disciplina. Consideramos a la resiliencia como un concepto sumamente útil, ya que el mismo se vincula y engloba a los 3 aspectos antes mencionados, a saber: la motivación, la capacitación, y el empoderamiento.

Esta investigación parte de la hipótesis de que “la aplicación del modelo de resiliencia redundará en un mejoramiento de los resultados de las personas y con ello de la organización en su conjunto, en contextos de complejidad y cambio”. Para poner a prueba esta hipótesis se toma como caso de estudio a la Escuela “Intendente Juan Kairuz”. Se ha seleccionado esta institución por ser un caso destacado de aplicación del modelo de resiliencia en la Provincia de Mendoza.

Como se conoce, la administración, si bien generalmente es pensada desde el punto de vista de los negocios en el ámbito de las empresas, incluye muchos otros aspectos interesantes. Las herramientas aprendidas en la carrera de Licenciatura en Administración, pueden también ser aplicadas en organizaciones sociales, públicas, educativas, etc.; siendo interesante ver como estos resultan igualmente efectivos.

Yendo al caso a analizar, la organización bajo análisis “Escuela Intendente Juan Kairuz” es una escuela estatal de la Provincia de Mendoza. Los alumnos de la misma enfrentan una realidad compleja y con grandes dificultades. Algunos de los principales objetivos que la escuela tiene son: promover la equidad de oportunidades y logros entre los alumnos, la contención, la retención con calidad de los alumnos, disminuir la violencia y generar valores en ellos, para lo cual propone la aplicación del modelo de resiliencia.

La siguiente investigación surge ante el deseo de analizar la relación entre las diversas teorías existentes sobre resiliencia y la posible aplicación práctica de estos conceptos. Es por esto que se decide tomar como base, el caso concreto de una organización “Escuela Intendente Juan Kairuz” que aplica y trabaja con proyectos resilientes. A través del siguiente trabajo se pretende mostrar el impacto positivo que ofrece la aplicación del **Modelo de Resiliencia**, como así también fomentar el uso de las teorías del mismo en todo tipo de organización.

Como se mencionó, se formuló de la hipótesis de que la aplicación del modelo de resiliencia redundará en un mejoramiento de los resultados educativos de los jóvenes. Para comprobar la hipótesis se sigue una metodología descriptiva explicativa comenzando por el estudio del mencionado caso. En el análisis se parte del marco conceptual del tema, llevando adelante un relevamiento de información secundaria para comprender en profundidad la temática y luego se realizaron entrevistas a los docentes encargados de llevar a cabo la aplicación del modelo dentro de la institución y a un grupo seleccionado de los alumnos y egresados que fueron parte de los proyectos.

Se tomaron indicadores cualitativos a saber: percepciones de los propios alumnos, docentes y egresados en relación a la incidencia de la aplicación del modelo de resiliencia en los resultados educativos alcanzados.

Para dar cuenta del análisis realizado en este trabajo, primeramente se exponen diferentes teorías sobre la resiliencia (Capítulo I). Luego, en el Capítulo II se presenta el análisis del caso de la Escuela Intendente Juan Kairuz, se describen los principales proyectos de la institución y se los analizan desde el enfoque de la resiliencia. En el Capítulo III se presentan algunos hallazgos y aportes, para finalmente presentar las conclusiones alcanzadas.

Cabe destacar que en la investigación se parte del análisis de este caso concreto para luego, a partir de las conclusiones poder entender mejor el impacto de este modelo y proponer la posible aplicación a cualquier otra organización que se plantee la idea de trabajar en base al concepto de resiliencia organizacional.

CAPÍTULO I – TEORÍAS DE LA RESILIENCIA

1. Definiciones de resiliencia

Para iniciar el tratamiento del tema es necesario comenzar por aclarar el significado del concepto resiliencia.

Acudiendo a la etimología del término, encontramos que la palabra resiliencia proviene del latín “resilio”, “saltar hacia atrás, volver a saltar, rebotar. Ser rechazado. Reducirse y comprimirse.”

En francés y en español, es un término utilizado en la ingeniería mecánica y en tecnología, que hace referencia a la “propiedad de la materia que se opone a la rotura por el choque o percusión”.

En inglés, el término correspondiente es resilience, resiliency, cuyo significado es “elasticidad”.

Si bien en los tres casos encontramos referencia a la elasticidad, al choque contra algo, las connotaciones en el campo social van más allá del hecho de rebotar. No obstante, puesto que se trata de un concepto en continua evolución, han sido muchos los autores que han propuesto una definición sobre este término.

A continuación se presenta un conjunto de estas definiciones y se analiza algunas de ellas:

Kotliarenko (1999) hace un exhaustivo resumen de los contenidos que diferentes autores dan al concepto de resiliencia, como lo veremos a continuación.

Según Lösel, Blieneser y Köferl en Braming, (1989) la Resiliencia es un “Enfrentamiento efectivo ante eventos y circunstancias de la vida severamente estresantes y acumulativos”.

De acuerdo a Richardson y colaboradores, (1990) “Es el proceso de lidiar con acontecimientos vitales disociadores, estresantes o amenazadores de un modo que proporciona al individuo destrezas protectoras y defensivas adicionales a las previas a la disociación resultante del acontecimiento”

Rutter (1991) considera que es una “ respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección, entendiendo por éstos no la valencia contraria a los factores de riesgo, sino

aquella dinámica que permite al individuo salir fortalecido de la adversidad, en cada situación específica y respetando las características personales".

Asimismo, Rutter afirmó (1992) que "la resiliencia se ha caracterizado por un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida 'sana', viviendo en un medio 'insano'. Estos procesos tendrían lugar a través del tiempo, dando afortunadas combinaciones entre atributos del niño y su ambiente familiar, social y cultural. De este modo, la resiliencia no puede ser pensada como un atributo con que los niños nacen, ni que los niños adquieren durante su desarrollo, sino que se trataría de un proceso interactivo entre éstos y su medio".

Por otro lado, nos encontramos con la versión adaptada por Henderson y Milstein de la definición de Rirkin y Hoopman (1991) que la define como "La capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad, y de desarrollar competencia social, académica y vocacional pese a estar expuesto a un estrés grave o simplemente a las tensiones inherentes al mundo de hoy."

Milgran y Palti (1993) se focalizan en los niños resilientes y los definen como "aquellos que se enfrentan bien (cope well) a pesar de los estresores ambientales a los que se ven sometidos en los años más formativos de su vida."

Por otra parte, Vanistendael (1994) señala que: "La resiliencia es la capacidad para construir un conductivismo vital positivo pese a circunstancias difíciles". Según este autor, el concepto incluye además la capacidad de una persona o sistema social de enfrentar adecuadamente las dificultades, de una forma socialmente aceptable.

Finalmente (Luthard, 2000) sostiene que es un "Proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad"

En síntesis, las diferentes definiciones enfatizan las características de la persona resiliente: habilidad, adaptabilidad, baja susceptibilidad, capacidad, resistencia a la destrucción, conductas vitales positivas, temperamento especial, habilidades cognitivas, todas desplegadas frente a las situaciones vitales adversas, estresantes, etc., que les permite atravesarlas y superarlas.

También se destacan dos elementos cruciales: la resiliencia se produce en función de procesos sociales e intrapsíquicos. Esto implica que no se nace resiliente ni se adquiere 'naturalmente' en el desarrollo, sino que **dependerá de ciertas cualidades del proceso interactivo del sujeto con las otras personas**, el cual es responsable de la construcción del sistema psíquico humano.

2. Características de las personas resilientes

Al aplicar el modelo de Resiliencia organizacional se hace hincapié en que los participantes del mismo conozcan, entiendan y se interesen en los conceptos aprendidos, para así lograr que los mismos se involucren con el modelo. Es por esto que a continuación veremos que es lo que caracteriza a las personas resilientes.

De acuerdo con P.J. Mrazek y D. Mrazek (1987) existen 12 habilidades que distinguen a una persona resiliente y son las siguientes:

- 1. Respuesta rápida al peligro:** es la habilidad para reconocer las situaciones que ponen al sujeto en riesgo.
- 2. Madurez precoz:** desarrollo de la capacidad de hacerse cargo de sí mismo.
- 3. Desvinculación afectiva:** se refiere a separar los sentimientos intensos sobre uno mismo.
- 4. Búsqueda de información:** se refiere a la preocupación por aprender todo lo relacionado con el entorno.
- 5. Obtención y utilización de relaciones que ayuden a subsistir:** es la capacidad para crear relaciones que beneficien a la persona en momentos críticos.
- 6. Anticipación proyectiva positiva:** se refiere a la capacidad de imaginar un futuro mejor al presente.
- 7. Decisión de tomar riesgos:** es la habilidad de asumir la responsabilidad propia cuando se toman decisiones incluso si la misma tiene algún tipo de riesgo.
- 8. La convicción de ser amado:** creer que se puede ser amado por los demás.
- 9. Idealización del rival:** la persona se identifica con alguna característica de su oponente.
- 10. Reconstrucción cognitiva del dolor:** es la habilidad para identificar los eventos negativos de la forma que sea más aceptable.
- 11. Altruismo:** se refiere al placer de ayudar a otros.
- 12. Optimismo y esperanza:** es la disposición de tomar positivamente las cosas que podrían ocurrir en el futuro.

3. Factores protectores

Luego de haber estudiado características de las personas resilientes, consideramos pertinente una breve explicación de los factores que de algún modo u otro impactan en los individuos, los protegen, los hacen salir adelante y los tornan más resilientes. Estos factores protectores son tenidos

en cuenta ya que serán uno de los principales impulsores de Resiliencia en cada uno de los jóvenes participantes del Modelo de Resiliencia organizacional.

Para que una persona opere protegida en un entorno hostil, según Saavedra (2005), intervienen factores protectores en diversas áreas del desarrollo tales como:

- **Factores personales:** Nivel intelectual alto en el área verbal, disposición al acercamiento social, sentido del humor positivo y un equilibrio en el estado biológico.
- **Factores cognitivos y afectivos:** Son la empatía, una óptima autoestima, la motivación de logro, el sentimiento de autosuficiencia y la confianza en que se resolverán los problemas.
- **Factores psicosociales:** Un ambiente familiar agradable, madres que apoyan a sus hijos, una comunicación abierta, una estructura familiar estable, buenas relaciones con los pares.

3. El modelo seleccionado: La rueda de la resiliencia.

El modelo elegido para realizar el trabajo es el expuesto por Henderson y Milstein “Modelo de Resiliencia en la Escuela”, ya que la organización bajo análisis “Escuela Intendente Juan Kairuz” plantea proyectos socioeducativos en base a lo expuesto por estos autores, los cuales realizan interesantes investigaciones que ayudan a ampliar nuestros conocimientos sobre el tema.

Según Henderson y Milstein el enfoque de resiliencia aporta importantes ideas y estrategias en los abordajes de problemáticas complejas. Muestra que los daños o riesgos, no determinarán, inevitablemente, daños permanentes; sino que describen la existencia de **verdaderos escudos protectores** que harán que esos daños no actúen linealmente, atenuando así sus efectos negativos y, a veces, transformándolos en factor de superación de la situación difícil.

Según N. Henderson y M. Milstein, existe una “Rueda de la Resiliencia”, la cual consta de pilares fundamentales a través de los cuales se logra disminuir los factores de riesgo y construir resiliencia en el ambiente. Los mismos son mostrados a continuación.

4.1 Rueda de la resiliencia

(Figura 1)



Fuente: Henderson, N y Milstein, M. (2003). *Resiliencia en la escuela*.

4.2 Definición de pilares

Henderson, N. y Milstein, M desarrollaron este modelo de la rueda de la resiliencia, Adriana Careaga hace sus aportes al mismo profundizando en cada uno de los pilares de la resiliencia:

1) Enriquecer los vínculos. Esto significa fortalecer las relaciones entre los individuos y se basa en los indicadores positivos de que los niños con fuertes vínculos positivos incurren mucho menos en conductas de riesgo que los que carecen de ellos.

2) Fijar límites claros y firmes. Ello implica elaborar políticas y estrategias escolares coherentes y a su vez explicitar las expectativas de conducta, estableciéndolas con claridad y por escrito.

3) Enseñar destrezas para la vida. Estas consisten en: cooperación, resolución de conflictos, estrategias de resistencia y asertividad, destrezas comunicacionales; habilidades para resolver problemas y adoptar decisiones y un manejo sano del estrés.

4) Brindar afecto y apoyo. Esto significa dar respaldo y aliento incondicionales. Como se comentó anteriormente este es el más importante de los elementos ya que parecería casi imposible superar la adversidad sin afecto.

5) Establecer y transmitir expectativas elevadas. Es importante que las expectativas sean elevadas pero a la vez realistas para que actúen como motivadores eficaces, fundamentalmente para aquellos alumnos que fueron “etiquetados” en el entorno escolar.

6) Brindar oportunidades de participación significativa. Esta estrategia significa brindar a los estudiantes, a sus familias y al personal escolar, una alta cuota de responsabilidad por lo que acontece dentro de las paredes de la escuela, dándole oportunidades de resolver problemas, tomar decisiones, planificar, fijar metas y ayudar a otros. Esta orientación está estrechamente vinculada a la literatura sobre el cambio escolar que promueve una enseñanza más “práctica”, currículas más “pertinentes” y “relacionados al mundo real”, y que las decisiones se tomen más desde los lugares de trabajo contando con la activa participación de todos los actores involucrados.

Como vemos, se ha abordado el concepto de Resiliencia y se ha elegido para el análisis el Modelo de la Rueda de la Resiliencia. Sin embargo, como este trabajo pretende analizar el uso de dicho modelo en organizaciones, a continuación profundizaremos esta temática.

5. La importancia de la resiliencia para las organizaciones en el contexto global actual

En épocas de cambios constantes causados por la globalización de los negocios y por profundas crisis económicas y sociales como las que se han vivido y se viven todavía en la Argentina de principios del siglo XXI, hay organizaciones que presentan un desempeño superior a otras. Son organizaciones que no sólo subsisten sino que además mejoran sus resultados.

¿En qué se diferencian estas organizaciones de las que en su gran mayoría sufren los embates perniciosos de las situaciones críticas?

Aplicando el concepto de Resiliencia al mundo de los negocios, puede decirse, entonces que, **empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad** y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, **logran obtener beneficios extras**, sean éstos pecuniarios o intangibles, **derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.**

La visión del negocio, la dirección estratégica, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, el marketing, la publicidad, la estructura de información, el equipamiento, los soportes tecnológicos y un sin fin de otras cuestiones relevantes en la dirección de empresas, son sin duda alguna, muchos de los factores que contribuyen para lograr un desempeño diferencial y para que la organización pueda subsistir en un ambiente sumamente competitivo.

Sin embargo, más allá de su existencia jurídica y de su función económico-social, **las organizaciones están constituidas por personas**, por lo tanto son **humano-dependientes** en tanto sus actividades, sean éstas industriales, comerciales, financieras o de cualquier otro tipo. Están siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, ya que en última instancia son éstos quienes a diario toman las decisiones que inciden directamente en el resultado final del negocio.

El ser humano no es pensable como individuo aislado, sino que es esencialmente un **ser social** y en tanto cumple un rol laboral, está atravesado por las perturbaciones del medio ambiente donde trabaja.

Existe por tanto una interrelación recíproca de **mutua influencia** entre la organización y el individuo. En esta relación, desde el punto de vista de la Organización: todo aquello que promueva salud y realización personal de los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar la capacidad de trabajo del individuo. Mientras que desde el punto de vista del individuo: es solamente él quien puede utilizar su saber creativo para cambiar la dirección de las acciones en función de las variaciones del contexto.

La comunicación resulta una actividad esencial por medio de la cual las personas se relacionan, combinan sus capacidades, se transmiten datos, experiencias, ideas, reflexiones, valores y opiniones. Las organizaciones dependen absolutamente de la eficacia de las comunicaciones que se dan dentro y fuera de ellas.

Internamente si la **comunicación es eficaz**, las personas, a través de la información debidamente recibida y procesada, pueden desempeñar mejor sus tareas a tal punto de evitar el estado de indefensión aprendida que lleva no sólo a la inacción sino al stress del individuo. **Cuando realmente existe un buen sistema de comunicación interna**, el sujeto puede comprender la relación causa-efecto de todo lo que se relaciona con su tarea, puede predecir la frecuencia, el ritmo, la duración y la repercusión de tales sucesos y finalmente puede llegar a controlar los efectos de los mismos o, al menos, puede intentar ejercer el control sobre ellos.

Estos tres elementos **comprensión, predicción y control**, si bien son influidos por la percepción subjetiva que de la información recibida experimenta cada trabajador, son fundamentales para reaccionar ante las modificaciones del entorno.

Para que la reacción se produzca en tiempo y forma y para aprovechar los beneficios de la tecnología de la información es necesario que las personas, dentro de una empresa puedan **desarrollar sus habilidades en un entorno de autogestión**, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones.

El hecho de delegar poder y autoridad en los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, sin duda contribuirá a generarles el compromiso necesario para que utilicen a pleno sus talentos ya que se sentirán reconocidos como profesionales y a su vez como personas.

A estos efectos surge el concepto de **empowerment**, “potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.”

El mismo, se presenta como una buena herramienta estratégica, que **da sentido al trabajo** y promueve la creación de un ambiente laboral, permite a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia en un marco de filosofía organizacional que **alienta el esfuerzo de las personas** que, por ende, se sienten **identificadas con los objetivos de la organización** y experimentan la necesidad de **involucrarse y participar**.

De esta manera se aumenta la responsabilidad de los recursos humanos sobre su trabajo, se incrementa el entusiasmo y la actitud positiva de cada uno. La gente se siente más comprometida, lo que incrementa su predisposición para ser protagonistas de los cambios.

A través de la **comunicación eficaz** y el **empowerment** se busca que las personas, a través del trabajo logren su **realización personal**. Cuando comienzan a percibir el empleo como la oportunidad de compartir su labor con otros miembros de la sociedad, habrán comenzado a sentir la motivación necesaria para transformarse en actor y sujeto reconocido, como parte integrante del equipo empresarial.

Esta manera de asumir el trabajo se refiere específicamente a la motivación interna del individuo. Sin embargo, los estados motivacionales de las personas están determinados también por una diversidad de otros componentes, entre ellos sus experiencias anteriores, sus emociones, sus expectativas y las motivaciones externas comúnmente llamadas estímulos o incentivos.

En estos términos, el contenido del trabajo es esencial para que cada uno se sienta motivado a ejercer su aporte más relevante. El desafío de la organización es entonces, averiguar respecto de cada empleado, cuál es su posibilidad de logro y avance y qué aspectos de su trabajo elevan su entusiasmo y compromiso.

Características tan beneficiosas para el desempeño de grupos humanos como la capacidad de liderar positivamente, la facultad de comprender a los demás, el fomento de las aptitudes de las persona, el manejo eficiente de conflictos, la facilidad para establecer vínculos y catalizar los cambios - resumidas todas ellas en los conceptos de **empatía** y **habilidad social** -, son las que permiten cristalizar las ventajas de la comunicación abierta y eficaz, el empowerment y la motivación de las personas que interactúan dentro del medio laboral. A través de ello pueden desarrollarse empresas verdaderamente resilientes.

CAPÍTULO II – EL CASO DE LA ESCUELA KAIRUZ

1. Contextualización: La historia de la escuela Intendente Juan Kairuz¹

Esta investigación parte de la hipótesis de que la aplicación del modelo de resiliencia redundará en un mejoramiento de los resultados de las personas y con ello de la organización en su conjunto, en contextos de complejidad y cambio. Para poner a prueba esta hipótesis se toma como caso de estudio a la escuela “Intendente Juan Kairuz”. Se ha seleccionado esta institución por ser un caso destacado de aplicación del modelo de resiliencia en la Provincia de Mendoza.

Cabe destacar que se decidió tomar como caso de estudio una escuela por diferentes factores, a saber: 1. Son verdaderamente escasos los ejemplos de empresas que estén aplicando este enfoque de forma integral y explícita, 2. El caso de la Escuela seleccionada ha sido reconocido a nivel nacional como una buena práctica en este sentido, 3. Consideramos que si bien los resultados que se alcancen no serán extrapolables de manera directa a una empresa u otro tipo de organización, sin dudas hoy todas las organizaciones complejas comparten una buena parte de sus características y desafíos en los tiempos actuales por lo que si las conclusiones que emerjan de este trabajo serán un aporte al ámbito de la administración.

En el caso seleccionado, la escuela Kairuz es una institución de gestión estatal de la provincia de Mendoza, ubicada en la localidad de Palmira, departamento de San Martín. Los alumnos de la escuela pertenecen a la misma localidad y por lo general son hijos de desocupados o sub-ocupados. Otros provienen de distintas zonas rurales muy alejadas, siendo muchos de ellos descendientes de pueblos originarios. Un alto porcentaje de los estudiantes reside en zonas consideradas de riesgo social, de Palmira y sus alrededores.

Cabe destacar que en la década de los 90' el pueblo de Palmira fue afectado por el cierre del ferrocarril, al igual que otros pueblos cuyas fuentes principales de trabajo estaban centradas en la actividad ferroviaria. A partir de allí, con la fuerte implementación de las políticas neoliberales, se

¹ Gauna, C. (1998). *Intervenciones socioeducativas para el fortalecimiento de la personalidad del adolescente*. Mendoza: Escuela Intendente Juan Kairuz.

produjeron graves consecuencias sociales, económicas, culturales y políticas en la zona. La privatización y cierre del ferrocarril, y de las principales fábricas de Palmira, generaron exclusión y pobreza en amplios sectores sociales, lo que repercutió en la comunidad en general, en las estructuras de las familias y consecuentemente en la escuela y sus alumnos. Esto afectó particularmente a la permanencia de los jóvenes dentro del circuito educativo y en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los alumnos que provenían de familias desocupadas, desarticuladas, mostraban un alto nivel de violencia, de tipo intrafamiliar y social.

Esta situación planteada, colocó a los alumnos en una situación pedagógica de riesgo. Los resultados tangibles de lo descrito anteriormente fueron: la deserción escolar, la repitencia, bajos niveles de rendimiento, carga de materias previas en un alto porcentaje de la población escolar, entre otros.

Frente a estas circunstancias la escuela detectó una situación de alto riesgo, por lo que decidió actuar y buscar herramientas para generar un cambio positivo en los alumnos. Fue así que varios docentes de la institución viajaron a unas jornadas de Resiliencia dictadas en Chile para capacitarse y aprender del tema.

El modelo que vimos en el capítulo I, el Modelo de la Rueda de la Resiliencia de Henderson y Milstein, fue elegido por la escuela ya que se conoció en las Jornadas mencionadas.

Al regresar a Mendoza, los docentes se mostraron sumamente comprometidos y motivados a generar un cambio en la institución, como así también a transmitir los conocimientos adquiridos a cualquier docente de la comunidad que estuviera interesado.

Fue así como para aplicar el **Modelo de la Resiliencia**, la escuela decidió generar proyectos socioeducativos compensatorios, a través de los cuales se mejorara la calidad educativa y se fortalecieran los factores protectores de la Resiliencia. Cómo se explicó estos factores son: personales, cognitivos y psicosociales.

Esta propuesta de la escuela, a su vez favoreció al cumplimiento de los objetivos de la institución. Algunos de los mismos son: promover la equidad de oportunidades entre los alumnos, contener y retener a los alumnos con calidad, disminuir la violencia y generar valores, entre otros.

2. Análisis de los proyectos socioeducativos compensatorios de la institución

La escuela Intendente Juan Kairuz cuenta con un importante número de proyectos socioeducativos compensatorios, cada uno de los cuales es desarrollado con suma dedicación y cuidado, buscando siempre seguir el modelo de resiliencia organizacional con el cual se viene trabajando desde hace años.

Es entonces desde la concepción de Resiliencia de Henderson y Milstein, que se definen y delimitan los proyectos de la escuela, con la intención de promover como factores protectores a la participación a través del arte, del deporte y de los viajes. Todo esto permite abrir espacios de intercambio, integración, reflexión creación y sublimación.

Los proyectos se entrelazan y complementan entre sí, ya que a medida de que se ve el desempeño y avance de los alumnos en cada uno de ellos, surgen nuevas ideas de cómo continuar ayudándolos a desarrollarse tanto educativa, como personalmente. A partir de ellos se busca contener a los alumnos y generar valores de resiliencia en los mismos.

Asimismo, la experiencia y buen desempeño de los alumnos que ya vienen trabajando con los proyectos ayuda a los nuevos que ingresan, a adaptarse con mayor rapidez y los entusiasman a participar para ser parte del cambio.

Consideramos necesario explicar los proyectos para poder comprenderlos, es por esto que a continuación se detallan los principales que la escuela ha puesto en marcha:

- Aprendiendo a ser ciudadanos
- Escuela de valores, reparación de amonestaciones
- Convivir en la escuela: viajes y campamentos
- Proyecto artístico pedagógico de la montaña al mar
- Enlace con la universidad
- Escuela deportiva
- Escuela de apoyo
- Escuela de deberes

A modo de lograr la mejor comprensión del “Modelo de Resiliencia” bajo análisis, a continuación se explican detalladamente algunos de los proyectos. Consideramos sumamente importante el análisis de los mismos por tratarse de proyectos que se plantean como objetivo general desarrollar la resiliencia en los estudiantes de la escuela.

2.1 Proyecto “Aprendiendo a ser ciudadanos”

La ciudadanía es el conjunto de derechos y deberes por los cuales el individuo está sujeto en su relación con la sociedad en que vive. El término ciudadanía proviene del latín "*civitas*", que significa ciudad. Por tanto, ciudadanía es la condición que se otorga al ciudadano de ser miembro de una comunidad organizada.

Los derechos y obligaciones de la ciudadanía son fundamentos de la igualdad jurídica. Según Cerda Rosa (2006), “El desafío de nuestra sociedad es garantizar la ciudadanía a los niños y adolescentes, y hacer extensiva y efectiva la Declaración de los Derechos del Niño, más allá de su edad, etnia, condición política, social y religiosa”.

Objetivos del proyecto

- Promover y desarrollar actividades recreativas, deportivas, sociales y culturales para favorecer la integración de sus pares y de la comunidad educativa en general.
- Orientar a los jóvenes en el aprendizaje de sus derechos y facilitarles prácticas de participación que les permita defenderlos y ejercerlos.
- Conocer, detectar y canalizar inquietudes y necesidades de los alumnos.

Destinatarios del proyecto

Este proyecto está destinado a todos los alumnos de la Escuela Intendente Juan Kairuz ya que se busca que los mismos conozcan sus derechos y los sepan utilizar como una herramienta para la vida.

Ejecución del proyecto

Inicialmente se eligen representantes de cada curso de la escuela, los cuales se denominan delegados. Estos conforman un cuerpo donde todos los miembros tienen el mismo poder en cuanto a la toma de decisiones, y a la hora de opinar. Se arriba a conclusiones o se toman medidas mediante el voto de todos los participantes.

El cuerpo de delegados es un espacio donde se intenta mediar entre las necesidades de los alumnos y la toma de decisiones de los directivos de la escuela, para la satisfacción y el mejoramiento de las condiciones escolares. Además, sirve para la reflexión y el intercambio de opiniones que intentará promover e impulsar en los alumnos el espíritu crítico, la toma de conciencia sobre la importancia de la participación ciudadana, como también el reconocimiento de los derechos y deberes como sujetos insertos en la sociedad.

Al comenzar el ciclo lectivo se informa y explica en todos los cursos cuales son las funciones y condiciones que debe poseer un delegado. Luego, se acuerda una fecha para realizar la elección, y mediante el voto individual y secreto de todos los alumnos del curso, se eligen dos delegados titulares y dos suplentes. Una vez elegidos se realizan encuentros semanales en horario extraescolar.

En estos encuentros se cuenta con la presencia de dos coordinadores, uno de los cuales es un profesional de servicio de orientación y el otro un abogado. Juntos coordinan la reunión y realizan talleres relacionados con temas de interés de los alumnos, por ejemplo, derechos humanos, procedimientos legales básicos, ley de medios de comunicación, bullying (cualquier forma de maltrato psicológico, verbal o físico producido entre escolares de forma reiterada a lo largo de un tiempo determinado), entre otros. Solo los delegados asisten a estos talleres, quienes luego tendrán que informar al resto de los integrantes del curso sobre los temas abordados en los mismos.

El fin principal del proyecto “Aprendiendo a ser ciudadanos” es trabajar por la defensa y difusión de derechos y obligaciones ciudadanas, promocionando valores que contribuyan a una ciudadanía formada e informada. Del mismo se intenta que los alumnos se acerquen al conocimiento del Derecho, porque dicho saber permite el acceso a la justicia. Así mismo, esto permite trabajar por la prevención de fenómenos que puedan afectar la individualidad y convivencia de los alumnos tanto dentro como fuera de la escuela.

Puntualmente, el proyecto consiste en reunir a los delegados semanalmente. Las reuniones se dividen en dos partes: durante la primera mitad de la reunión se plantean propuestas, inquietudes y opiniones de los alumnos; y en la segunda mitad de la reunión, se realizan talleres de debate. Cada delegado actúa en representación de su curso y por lo tanto lleva a la reunión las inquietudes y propuestas de sus compañeros. A su vez, al regresar al curso tiene la misión de informar y transmitir lo aprendido durante los talleres.

2.2 Proyecto “Escuela de valores, reparación de amonestaciones”

La crisis económica y social vivida en Argentina, mencionada al inicio de nuestro trabajo, trajo como consecuencia el descreimiento y la transgresión de los límites, alterando la vida escolar y aumentando el número de los alumnos en situación de riesgo por ignorar o romper los límites.

Con la finalidad de que el alumno pueda adaptarse y permanecer en la escuela, se desarrolló una medida para los casos en que existían sanciones. En estos casos se marca un límite y se les exige un “resarcimiento” o la **“reparación del daño cometido”**.

Los límites son esenciales para la estructuración psíquica. La necesidad de “poner límites” no debe basarse en la defensa de los propios lugares de autoridad. Lo esencial en el acto de castigar es el límite transgredido, es crear el sentimiento y la necesidad de reparar el daño causado.

Se consideró que el proyecto debía apuntar a fortalecer la disciplina interna y externa. Si nos referimos a la primera hablamos de la disposición interior de la persona de asumir progresivamente, con convicción interior y adhesión libre, los roles que debe desempeñar dentro de un trabajo organizado y en su vida y crear la conciencia de que la misma es esencial para el éxito de cualquier tarea.

En cuanto a la segunda, es un instrumento de trabajo, de organización, que permite el crecimiento del joven, haciendo ver ante la falta, la necesidad de reparación y superación.

La disciplina es el proceso de ir asumiendo la responsabilidad personal y grupal dentro de la comunidad. Cuanto más se acerque cada miembro de la comunidad, al ideal de **verdadera libertad, responsabilidad y común entendimiento**, menos necesario se hará recurrir a las normas y disposiciones disciplinarias.

Por otro lado, la mayoría de los padres, educadores y la sociedad en general, reconocen la importancia de una educación integral, basada en valores humanos.

Objetivos del proyecto

- Lograr que el alumno se adapte y permanezca en la organización.
- Promover actividades que permitan tanto a padres como a alumnos entender que los límites son esenciales para la estructuración psíquica.
- Crear el sentimiento y la necesidad de reparar el daño causado.
- Fortalecer la autoestima de los alumnos.

Destinatarios del proyecto

Este proyecto al igual que el primero, está destinado a todos los alumnos de la Escuela Intendente Juan Kairuz ya que se busca que el entendimiento y compromiso aumenten una vez que los participantes transitan a través de la organización año a año.

Ejecución del proyecto

Por todo lo expresado anteriormente es que hace varios años se viene trabajando en la organización con este proyecto. El mismo consiste en que el alumno o alumna que faltó a una norma de disciplina y por lo cual fue amonestado, repare “**el daño**” cometido. Esto se logra cumpliendo con la asistencia a talleres de reflexión y de reparación.

Todas las actividades se realizan bajo la supervisión de profesores y orientadores. Durante diciembre y febrero, luego de terminar las materias, los alumnos asisten a un taller de reflexión, donde se trabaja con los valores, relacionándolos con las faltas cometidas. Estos talleres varían, y pueden ser trabajos y servicios comunitarios o artísticos. Por cada sanción o amonestación se deben cumplir 3 horas de trabajo.

Talleres

Los alumnos pueden elegir entre diferentes talleres:

- Talleres artísticos de servicio comunitario, en los cuales los alumnos pintan las paredes de la escuela con murales que presentan distintos diseños elegidos por ellos mismos. También realizan títeres y llevan a cabo obras de teatro que presentan al resto de los alumnos y en otras instituciones.
- Visitas a hogares de niños, ancianos y escuelas especiales.
- Limpieza del mobiliario escolar y colaboración con la realización de tareas en el comedor escolar.

A través de todas las actividades realizadas se intenta generar un espacio que les permita a los alumnos practicar los valores, experimentarlos, propagarlos. Además se busca quitar, en los alumnos con gran cantidad de amonestaciones, **el estigma de “mal alumno”** y permitirles descubrir y revalorizar su riqueza interior. Se contribuye también a **fortalecer la autoestima**, ya que descubren que tienen mucho para dar, independientemente de haber cometido un daño.

Se consideran el servicio comunitario y la producción artística una instancia valiosa de aprendizaje y favorecen al desarrollo de valores y habilidades sociales, como así también fortalecen factores protectores de la resiliencia y actúan como herramientas transformadoras del ser humano.

Con la implantación del proyecto “**reparación de amonestaciones**” ha disminuido la incidencia de casos de violencia, los alumnos y alumnas manifiestan cambios actitudinales y mayor

sentimiento de pertenencia a la institución. Al mismo tiempo ha generado fortalezas o factores protectores de resiliencia para combatir los **factores de riesgo** propios de la época en la cual vivimos y por lo tanto, estamos inmersos. Estos factores son: las adicciones, violencia callejera, pobreza, vulnerabilidad psicológica, sin descuidar los aspectos académicos.

2.3 Proyecto “Convivir en la escuela: viajes y campamentos”

Con este proyecto se intenta desarrollar mayor conciencia de que la escuela es un espacio de todos, generar hábitos de limpieza y cuidado de la institución, mejorar la convivencia escolar, generar una cultura de paz y no violencia, lograr mayor sentimiento de pertenencia y compromiso con el ideario escolar, adquirir competencias curriculares, geográficas, e históricas, relacionadas con los lugares visitados. Mediante el control de la limpieza y la convivencia de los cursos se premia a aquel que obtiene mejor puntaje, con un viaje.

Muchos de los alumnos de la escuela Intendente Juan Kairuz no conocen el casco céntrico de Mendoza, ni el piedemonte mendocino y la zona montañosa. Por lo tanto, estos viajes además de ser un premio codiciado por los alumnos (que los moviliza como curso para organizarse y mejorar la limpieza, la convivencia, etc.) son también una valiosa herramienta pedagógica importante en sí misma. Esto es así ya que abre a los alumnos a nuevas perspectivas y expectativas, permitiendo un conocimiento directo basado en la experiencia, por lo tanto más fuerte y duradero.

Objetivos

- Generar en los alumnos y alumnas una mayor confianza en sí mismos y en los demás, alentándose a sí mismos y a otros a hacer lo mejor posible.
- Desarrollar mayor conciencia de que la escuela es un espacio de todos.
- Generar una cultura de paz y no violencia.
- Mejorar la convivencia escolar.

Destinatarios del proyecto

Este proyecto está destinado a todos los alumnos de la institución.

Ejecución del proyecto

Este proyecto consta de tres sub-proyectos que se detallan a continuación. Un equipo compuesto por tres docentes de la institución evalúa a los cursos participantes. Esta evaluación se realiza quincenalmente, con puntajes del 1 al 10.

Los cursos que mejores resultados obtengan en la puesta en práctica de estos 3 proyectos, son premiados y realizan viajes los días sábados a diferentes lugares de la Ciudad de Mendoza. El curso que mejor se desempeñe durante todo el año será premiado con un campamento. Los viajes son utilizados para: adquirir competencias curriculares, geográficas e históricas, como premios para valorar y reforzar conductas positivas de los alumnos; como lo son los factores protectores de la resiliencia.

Los tres sub-proyectos que forman parte de “Convivir en la Escuela” son:

1) Concurso de limpieza.

Se desarrolla desde el mes de abril hasta setiembre. Se controla semanalmente la limpieza de los cursos y del mobiliario escolar.

2) Elección del curso que se destaque por su mejor convivencia.

Este sub-proyecto intenta crear conciencia que entre todos debemos fortalecer una cultura de paz y respeto, creando formas de convivencia alternativas a las formas violentas, que muchas veces estimulan nuestro entorno.

3) Concurso de conocimiento de todos los proyectos que se realizan en la escuela.

El proyecto **Convivir en la escuela** tiene como objetivo lograr mayor sentido de pertenencia y compromiso con el Modelo de Resiliencia, fijar límites, enseñar a respetarles a los demás y mejorar la calidad humana de los alumnos.

2.4 Proyecto Artístico pedagógico de la montaña al mar

En este proyecto se trabaja a partir del arte, ya que se lo considera una herramienta de sublimación, entendiéndose como una canalización y transformación de energías psíquicas en producciones valoradas por el sujeto y la sociedad. Es decir, que los impulsos son derivados hacia actividades artísticas, intelectuales o de ayuda social.

El arte brinda oportunidades para otorgar sentido a la experiencia humana, activa la sensibilidad y las potencialidades, despierta la conciencia sobre el mundo que nos rodea y las

personas. El arte promueve, además, el desarrollo cognitivo y afectivo desde la perspectiva inter e intrapersonal; la primera relacionada con la función expresiva del arte, la segunda, con el desarrollo del propio proceso de creación.

La escuela considera que el arte puede ser pensado como factor protector en sí mismo y como generador de otros factores protectores tanto a nivel individual como colectivo. A través de él se puede trabajar puntualmente el fortalecimiento de la creatividad, la autoestima y habilidades sociales, entre otros.

Objetivos

- Acceder a la producción artística y a la participación como factores protectores.
- Descubrir a través del arte y la participación potencialidades no reconocidas o no desarrolladas en sí mismo, mejorando la autoestima.
- Participar activamente en espacios de aprendizaje que favorecen procesos de reflexión, comunicación e integración, propiciando igualdad de oportunidades.
- Promover la recreación saludable, la integración grupal y la solidaridad entre los jóvenes.
- Conocer otra Ciudad (Villa Gesell), historia, relieve, hidrografía, clima, flora, fauna, actividades económicas y comerciales.

Destinatarios del proyecto

El proyecto está destinado a todos los alumnos de polimodal de la Escuela Kairuz.

Ejecución del proyecto

Desde el año 2001 se realiza en la escuela este proyecto artístico pedagógico “De la Montaña al mar”. El Objetivo artístico final es realizar una puesta en escena cuyo argumento tiene que ver con la historia de Palmira y su identidad. Se conjuga con un viaje pedagógico a la ciudad marítima de Villa Gesell, ubicada a 1500 km de la ciudad de Mendoza.

Los alumnos, para viajar, deberán reunir todas las condiciones que a continuación se detallan:

- Cursar el polimodal de la escuela Intendente Juan Kairuz.
- Participar de alguno del los siguientes talleres: expresión corporal, danza latinoamericana, danzas ciudadanas, escenografía y vestuario, teatro, música y canto popular, pintura y arte

circense. Las horas de talleres realizados son computadas como puntos, el puntaje varía de acuerdo a cada disciplina.

- Tener el 70% de los espacios curriculares aprobados.
- No superar las 15 inasistencias.
- Asistir a las clases de apoyo en caso de ser necesario.
- Los alumnos que tengan todas las materias aprobadas o una sola inasistencia serán premiados con 200 puntos.
- Para realizar el viaje el alumno necesita 1000 puntos o más.

Luego de realizar el cómputo de puntos, los 5 alumnos que obtengan los mejores puntajes en todas las condiciones arriba mencionadas son premiados con el viaje a Villa Gesell. Todos los otros alumnos que obtengan el puntaje requerido están autorizados a realizar el viaje, pero haciéndose cargo de los gastos del mismo.

La escuela a través de este proyecto ha recibido diferentes reconocimientos: en Villa Gesell el proyecto ha sido declarado de “Interés Cultural Municipal”, en la provincia de Mendoza fue declarado de “Interés Educativo” por la Dirección General de Escuelas y en la Municipalidad de San Martín fue declarado de “Interés Cultural y Educativo”.

Luego de haber llevado a cabo este proyecto en varias oportunidades se observa el impacto positivo que genera en la comunidad educativa en general. La idea de viajar motiva a todos los alumnos, y los resultados son evidentes. Así mismo los docentes saben que es una herramienta para mantener al curso entusiasmado. El hecho de que este proyecto haya sido premiado hace que los alumnos se sientan orgullosos del mismo como así también mejoren su autoestima.

2.5 Proyecto “Enlace con la universidad”

El proyecto “Enlace con la universidad” tiene como finalidad posibilitar a los alumnos egresados de la escuela y alumnos residentes en la Provincia de Mendoza, el acceso a la universidad.

Objetivos

- Despertar en los alumnos el interés por estudiar una carrera universitaria.
- Generar oportunidades de crear vínculos sociales.

- Brindar contención y apoyo durante la vida universitaria.
- Facilitar el ingreso a la Universidad reduciendo los costos que este significa.

Destinatarios del proyecto

Este proyecto está destinado a los alumnos del último año de la escuela pero también está abierto a la comunidad, de manera tal que más chicos con el deseo de estudiar una carrera universitaria, que no cuentan con los medios necesarios, puedan beneficiarse de esta oportunidad.

Ejecución del proyecto

El proyecto surge ante el deseo de algunos de los alumnos de la escuela de poder ingresar a la Universidad. Ante este pedido y ante lo difícil que sería para ellos tener que trasladarse diariamente desde sus casas hasta la Universidad, es que la escuela decide alquilar una casa en Gran Mendoza y otra en San Juan, que funcionan como “**Residencias estudiantiles**” llamadas Casa Kairuz.

Los jóvenes son visitados periódicamente por personas de la escuela con el objeto de realizar un seguimiento, corroborar que se cumpla adecuadamente con las normas de convivencia, al tiempo que se visualiza el estado emocional de los que lo habitan. También se ha gestionado un enlace con la Universidad para que se les otorguen diversas becas a los alumnos y así posibilitarles la continuidad de sus estudios.

2.6 Proyecto “Escuela deportiva”

Este es un proyecto en el cual se trabaja a partir del deporte y la actividad física como factores protectores, ya que se sabe que la práctica de los mismos en forma regular, estable y moderada ayuda a mejorar tanto la salud física como la psicológica. Logrando así incrementar la calidad de vida. Contribuye a instaurar estilos de vida más saludables y a reducir o eliminar factores de riesgo asociados al sedentarismo o a la adquisición de hábitos nocivos como lo son el tabaco, el alcohol y las drogas, entre otros.

La actividad física y el deporte sistemático suponen para los adolescentes practicantes, un excelente medio para canalizar la agresividad natural, les hace sentirse bien consigo mismos, mejorar su relación con padres y educadores. A través del deporte los alumnos se sienten ubicados socialmente y se ha notado que obtienen mejores calificaciones escolares que los adolescentes sedentarios. También puede contribuir a que se descubran las convicciones y asuman sus responsabilidades.

Objetivos

- Generar espacios para que los alumnos se sientan socialmente integrados.
- Aumentar la concentración y el rendimiento escolar de los alumnos.
- Crear hábitos de perseverancia, responsabilidad y trabajo en equipo.

Destinatarios del proyecto

Este proyecto está pensado para que participen todos los alumnos de la escuela.

Ejecución del proyecto

Para participar de este proyecto los alumnos asisten voluntariamente los días sábados. Los alumnos juegan fútbol, hándbol, vóley, etc. También participan de diferentes torneos y competencias deportivas en las cuales representan a la institución escolar.

Participar de este proyecto les permite perfeccionar su destreza física, descubrir los límites de su cuerpo y optimizar su motricidad, forjar el carácter, adoptar valores, abrirse a lo social, reforzar el espíritu de cooperación e imprimir, desde la práctica física, hábitos saludables de conducta corporal, corregir defectos físicos, madurar psicológicamente, adquirir autocontrol y autodisciplina, asumir éxitos y frustraciones, desarrollarse socialmente y les produce satisfacción.

2.7 Proyecto “Escuela de apoyo”

A través del proyecto “Escuela de apoyo” se busca incrementar el rendimiento de los alumnos de la escuela. Muchos de los alumnos tienen problemas de concentración y dificultades a la hora de rendir exámenes finales; otros no encuentran en casa un espacio físico para poder concentrarse y estudiar.

Objetivos del proyecto

- Optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de nivelación de los alumnos.
- Lograr mayor porcentaje de aprobación de las mesas de exámenes.
- Elevar la retención con calidad y lograr la coordinación con los profesores de cada área para obtener aprendizajes significativos.

Destinatarios del proyecto

Está destinado a todos los alumnos de la escuela que sientan que necesitan ayuda para estudiar.

Ejecución del proyecto

Este proyecto consta de dos partes. Por un lado los alumnos asisten a clases de apoyo para rendir los exámenes de materias previas. Las clases son dadas por profesores que controlan el proceso y la asistencia de los alumnos. Por otro lado, este apoyo pedagógico también se brinda a los alumnos que se están preparando para el ingreso al nivel superior.

2.8 Proyecto Escuela de deberes

En el proyecto “Escuela de Deberes” se busca acompañar a los alumnos durante todo el año ante cualquier dificultad o inconveniente que suja los mismos saben que pueden acudir a la escuela. Los alumnos que así lo deseen, pueden realizar las tareas para la casa en la escuela.

Objetivos del proyecto

- Disminuir la segmentación educativa.
- Efectuar un seguimiento global de los procesos de aprendizaje para detectar precozmente las necesidades educativas especiales de cada alumno.
- Contribuir a la personalización de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Promover la adquisición y mejora de estrategias de aprendizaje.

Destinatarios del proyecto

Todos los alumnos de la escuela están invitados a participar de este proyecto.

Ejecución del proyecto

Los alumnos, acompañados por monitores, realizan en el contra turno las tareas, trabajos prácticos y de investigación que se les piden para la escuela. También completan y ordenan las carpetas, reciben explicaciones de contenidos conceptuales de áreas básicas, en coordinación con profesores de los espacios curriculares.

En el Anexo nº 2 se presenta un cuadro comparativo que sintetiza los principales aspectos de cada proyecto.

3. Propuesta institucional: El modelo de la Resiliencia aplicado al proyecto colectivo institucional

A través del siguiente trabajo buscamos demostrar cómo la resiliencia organizacional es un camino factible de llevar a cabo en cualquier organización. Es por esto que en la parte inicial se definió el concepto de resiliencia y fue presentada la historia de la Escuela Intendente Juan Kairuz, luego se presentó el “Modelo de resiliencia” con el cual la escuela trabaja como así también cada uno de los proyectos socioeducativos compensatorios a través de los cuales este modelo es llevado a cabo.

Cómo vimos en el capítulo I, la resiliencia es la capacidad de las personas para enfrentar situaciones adversas y salir fortalecido de las mismas, es el conjunto de procesos que hacen posible tener una vida sana en un medio insano.

Para realizar el relevamiento de información necesaria para nuestra investigación, se diseñó una guía compuesta por preguntas de múltiple opción y otras de desarrollo. La misma se aplicó a docentes, alumnos y egresados de la institución, lo que permitió tener diferentes puntos de vista sobre la aplicación y el impacto del **Modelo de la Resiliencia** en la institución. Se buscó que el grupo fuera heterogéneo y se realizaron entrevistas en profundidad. También se visitó la escuela para realizar la observación directa del lugar.

En las entrevistas realizadas se buscó indagar sobre el conocimiento del concepto de resiliencia, el estado afectivo-emocional de los alumnos, el grado de conocimiento del Modelo con sus respectivos proyectos y el nivel de conciencia sobre este concepto alcanzado a través de su aplicación.

Luego de realizar las entrevistas, se analizaron los resultados obtenidos y se sacaron conclusiones. Se estudió el impacto de la aplicación y se hicieron propuestas para su puesta en práctica en otras organizaciones. En las próximas secciones se expondrán cada uno de ellos.

4. Resultados de la experiencia de la aplicación del Modelo de Resiliencia en la Escuela Kairuz

4.1 Análisis de las entrevistas realizadas

A partir del estudio del marco teórico y las entrevistas realizadas a docentes, estudiantes y egresados, podemos afirmar que el impacto de la aplicación de este modelo es muy positivo. Alguno de los beneficios son que todos manifiestan que esta escuela “es diferente” al resto y están orgullosos de la misma.

Cuando se les preguntó a los alumnos si consideraban positivo el hecho de trabajar con proyectos socio educativos compensatorios, todos manifestaron estar muy contentos trabajando y participando de los mismos y 3 de los 5 aseguraron que es una manera de aprender.

Luego se les preguntó respecto de su proyecto preferido, tres de los alumnos coincidieron en que el proyecto que más les gusta es “De la montaña al mar”, uno prefirió el proyecto “Escuela deportiva” y uno “Construcción de la ciudadanía”.

En cuanto al porque de trabajar con estos proyectos, los alumnos creen que aprenden valores, aprenden a expresarse, se integran con otros compañeros y cursos de la escuela.

Cuando se les preguntó si notaban algún cambio personal o en el grupo gracias a la aplicación del modelo de la Resiliencia, todos están de acuerdo en que ven cambios positivos individualmente. En cuanto a cambios a nivel grupal, 4 de 5 dijeron sentirse más unidos como compañeros y que el bullying había disminuido.

La mayoría de los alumnos entrevistados son conscientes de que la institución les marca límites y considera que los mismos son necesarios para la formación.

Todos los alumnos entrevistados manifestaron que creen que la escuela tiene pensamientos positivos sobre sus alumnos y que los mismos son capaces, “apuesta a ellos”.

Finalmente se les consultó si creían que la escuela había ayudado a enfrentar dificultades, a lo cual 4 de 5 afirmaron que los había ayudado a enfrentar problemas familiares, a aprender a respetar a los demás, ponerse en el lugar del otro y estar siempre predispuestos.

4.2 Análisis del impacto de la implementación del modelo de resiliencia

A la hora de analizar la escuela en su conjunto observamos indicadores del impacto positivo y duradero de la implementación de este modelo, a continuación describimos los principales:

1. Todos los proyectos hacen hincapié en uno o más de los **pilares** de la rueda del modelo de la Resiliencia, y esto está “encarnado”, es decir se ha incorporado implícitamente- en los docentes y estudiantes, veamos algunos ejemplos:

- Esto se evidencia por ejemplo con el pilar “ **fijar límites claros y firmes**” cuando la docente entrevistada dice “Genera cierta conciencia y se logra un marco teórico común para todos. Se habla un mismo lenguaje, lo que facilita fijar límites claros y firmes”.

- La mayoría de los proyectos enfatizan el pilar “**Establecer y transmitir expectativas elevadas**” y lo dice claramente la docente al expresar” es muy importante movilizar a los alumnos, que se sientan parte y sepan que ellos son los líderes del cada proyecto”. Esto se observa además cuando la docente expresa “Que tengan total y absoluta certeza de que ningún chico es un caso perdido. No importa la familia. La escuela debe estar preparada para brindarles la ayuda y el apoyo suficiente que ellos necesitan. Hay algo que nos pone muy orgullosos y es que tenemos profesores de la escuela que son ex alumnos de la misma”.

- También podemos ver el énfasis en este pilar cuando la directora de la escuela nos comenta con orgullo, “Todos nuestros alumnos realizan un gran esfuerzo para estar acá y eso significa mucho para nosotros. Ellos saben que son privilegiados por ser parte de la institución y gracias a esto se logra un gran compromiso en cada una de las actividades realizadas”.

- En el proyecto “Enlace con la universidad” se hace hincapié en el pilar “Brindar oportunidades de participación significativa” ya que gracias a la escuela los alumnos tienen la posibilidad de acceder a la Universidad. También podemos verlo en el proyecto “Aprendiendo a ser ciudadano” a través del cual ellos participan sobre las decisiones que los afectan.

- Por último vemos claramente la importancia que se le da a los pilares “Enseñar habilidades para la vida” y “Brindar afecto y apoyo”, podemos decir que estos pilares son transversales a todos los proyectos.

2. En todos los proyectos se hace hincapié en el tema **Valores**, esto habla de una conciencia por parte de la institución y sus integrantes de la importancia de que los mismos sean compartidos por toda la organización ya que dan un marco ideológico/conceptual común y ordena las acciones. Esto por ejemplo se nota en las entrevistas a los estudiantes quienes repiten en varias oportunidades frases como “la escuela nos forma y nos enseña valores”, etc. De lo anterior podemos afirmar que esta es una de las principales “habilidades para la vida” en las que se forma a los estudiantes, la cual es vista por ellos como algo positivo.

3. Finalmente podemos destacar que el **clima** general que se vive en la institución es positivo, dinámico, amigable. Esto se muestra en las palabras de la docente entrevistada cuando manifiesta que esta es “una escuela donde los alumnos quieren ingresar y permanecer” y una escuela donde “los docentes quieren trabajar”.

CAPÍTULO III – LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

1. Una invitación a pensar la resiliencia en las organizaciones: Conclusiones y propuestas

En tiempos donde la crisis no es la excepción sino la regla, el cambio una constante, las empresas muchas veces no están “a la altura de las circunstancias” y enfrentan con enormes dificultades los procesos de cambio. Entonces, nos preguntamos ¿Podemos vivificar organizaciones? ¿Reanimarlas preparándolas para enfrentar mejor estos cambios? ¿Podemos impulsar nuevas “Empresas Resilientes”?

Vimos como en una escuela con alta complejidad social, la aplicación de este modelo implicó un cambio rotundo en el modo de funcionamiento, el clima organizacional y los resultados e impacto en el cumplimiento de sus objetivos (educar, construir ciudadanos responsables, formar para la vida, etc.)

Entonces ¿por qué no tomar a la Resiliencia como Estrategia organizacional, como base de partida, como cimientos de la organización? Más aun, pueden generarse modelos de resiliencia pensados específicamente para empresas y para cada empresa en particular. Estamos hablando de **formar en resiliencia**.

Si bien como señalábamos las más importantes corrientes modernas de la Administración de Recursos humanos que tienen en cuenta a las personas como herramienta clave para el logro de los objetivos organizacionales, la mayoría de las empresas, en la actividad diaria dejan de lado el capital humano, lo emocional, el bienestar de las personas que trabajan en la organización , etc.

Para romper con esta tendencia a dejar de lado estos aspectos, algo que podemos rescatar del modelo utilizado por la escuela Kairuz: el modelo de “la Rueda de la resiliencia” es su simpleza y efectividad.

Por esto queremos concluir el trabajo expresando que a partir de los resultados e impacto que verificamos en la escuela estudiada, es plausible que si fuéramos capaces de implementar este modelo en las empresas sin dudas habría un impacto muy positivo en el quehacer de las mismas.

Frente a preguntas como: ¿Porque los jefes de las organizaciones no se centran en las personas? ¿Por qué no logramos ser claros y transparentes a través de la comunicación? Y ¿Cómo lograr que las personas se adapten mejor al cambio?, entre muchas otras. Podemos responder que, conociendo el nivel de actividad que se maneja en las organizaciones hoy en día es normal que nos olvidemos parcialmente de ellos debido a la innumerable cantidad de tareas que se tienen como “prioridades”. No obstante, como dijimos anteriormente, en época de crisis poder alcanzar estos objetivos es más crucial que nunca.

Es por ello que a continuación exponemos algunas sugerencias simples y concretas a la hora de aplicar cada uno de los **pilares de la Resiliencia** a las organizaciones en general.

1.1 Sugerencias para la aplicación de los pilares de la rueda de la Resiliencia a las organizaciones.

En el capítulo I se presentó la Rueda de la Resiliencia, los 6 pilares que la componen y su aplicación en las escuelas para generar cambios positivos en los alumnos. En este caso y como producto del análisis que realizamos en este trabajo de investigación; se presenta nuevamente la Rueda de la Resiliencia, pero esta vez nos proponemos que los pilares de la misma sean entendidos desde el punto de vista de las organizaciones.

A continuación mencionamos los pilares y hacemos sugerencias concretas para la puesta en práctica de los mismos. (Figura 1)



Fuente: Henderson, N y Milstein, M. (2003). *Resiliencia en la escuela*.

Mitigar los factores de riesgo en el ambiente

1. Enriquecer los vínculos pro-sociales.

1.1. Realizar actividades recreativas tales como fiestas de fin de año, etc., que permitan la interacción entre los colaboradores fuera del ambiente laboral generando así vínculos, buenas relaciones interpersonales y cooperación entre pares. Del mismo modo este tipo de actividades generan un sentido de pertenencia que a largo plazo se ve ampliamente reflejado en la organización y sus resultados.

1.2. Invertir tiempo significativo con los colegas del trabajo, esto ayudará a cultivar relaciones. Sin interacción regular, es difícil proporcionar o recibir el apoyo necesario. En lo que a relaciones interpersonales se refiere, se recibe lo que se da.

1.3. Hacer hincapié en que el desempeño individual no siempre es suficiente, sino que se necesita de equipos de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

2. Fijar límites claros y firmes.

2.1. Buscar la manera de que todos entiendan que las políticas de la organización establecen las normas de conducta, destacando claramente las responsabilidades de los empleados y empleadores.

2.2. Tener en cuenta que las reglas que las personas están dispuestas a cumplir con mayor facilidad son aquellas en cuya creación han tomado parte.

2.3. Entender que las reglas al ser utilizadas por las personas en sus actividades habituales, no deben ser una enunciación abstracta, que no corresponda con la realidad de la organización.

3. Enseñar habilidades para la vida.

3.1. Dictar capacitaciones en resolución de conflictos, destrezas comunicacionales, toma de decisiones y manejo sano del estrés.

3.2. Dejar claro que cualquier pregunta o sugerencia será bienvenida abriendo así paso a una comunicación asertiva (efectiva). Esto es capacidad de expresarse, tanto verbal como no verbalmente, en forma apropiada a la cultura y las situaciones. Posibilita alcanzar objetivos personales de forma socialmente aceptable y pedir consejo o ayuda en momentos de necesidad.

3.3. Fomentar diariamente el Pensamiento creativo, lo que permitirá explorar las alternativas disponibles y las diferentes consecuencias de realizar o no determinadas acciones. Esto permite responder de manera adaptativa y flexible a las situaciones que ocurren en la vida cotidiana, contribuyendo así a la toma de decisiones y a la resolución de problemas.

- 3.4. Desarrollar en nuestros colaboradores un Pensamiento crítico; esto es la habilidad para analizar la información y experiencias de manera objetiva y actuar en base a ello. Ayuda a reconocer y evaluar los factores que influyen en las actitudes y en el comportamiento, tales como los medios masivos de comunicación y las presiones de los grupos de pares.

Construir Resiliencia en el Ambiente.

4. Establecer y transmitir expectativas elevadas.
 - 4.1. A la hora de la distribución de tareas, dejar claro lo que se espera de ellos de manera tal que esto sirva como una herramienta que movilice al personal.
 - 4.2. Verificar que los objetivos planteados sean exigentes pero a su vez realistas para lograr así una motivación eficaz.
5. Brindar oportunidades de participación significativa.
 - 5.1. Realizar reuniones periódicamente en las cuales todos participen, otorgándoles así una gran responsabilidad por lo que acontece en la organización.
 - 5.2. Permitir la participación en la toma de decisiones con respecto a la planeación de actividades, resolución de conflictos y elaboración de proyectos.
6. Brindar afecto y apoyo.
 - 6.1. Reconocer los logros y objetivos alcanzados por más pequeños que parezcan.
 - 6.2. Hacerles saber lo importantes que son para la organización y el buen desenvolvimiento de la misma.

1.2 Diagnóstico del grado de Resiliencia Organizacional

A continuación, y como segundo producto del análisis que realizamos en este trabajo de investigación, ofrecemos una herramienta de creación propia. Por lo tanto las preguntas, los puntajes asignados a las posibles respuestas y las categorías que se atribuyen una vez realizada la sumatoria, son simplemente una propuesta subjetiva.

La misma es simple pero puede ser de gran utilidad a la hora de determinar qué grado de Resiliencia tiene una determinada organización, saber cuál es su situación actual y, en base a eso, determinar hacia donde se quiere orientar a la misma, y que áreas o conductas se deben fortalecer.

Se trata de un cuestionario de 18 preguntas de opción múltiple y de desarrollo para aplicar a organizaciones que deseen conocer su situación. El mismo será respondido por solo **una persona** de la organización a diagnosticar, esta podrá ser cualquier integrante que tenga una visión relativamente integral de la institución. En base a los resultados obtenidos se califica a la organización en 3 categorías, como: Ampliamente Resiliente, Camino a la Resiliencia o Baja Resiliencia.

Para la confección del formulario se tuvo en cuenta una vez más el Modelo de la Rueda de la Resiliencia y se seleccionaron 3 afirmaciones que reflejan adecuadamente el cumplimiento o no de cada uno de los Pilares de la Rueda, aplicado en este caso a las organizaciones. De este modo, como estamos trabajando con 6 pilares de la Resiliencia y tenemos 3 afirmaciones para cada uno de ellos obtenemos un cuestionario con un total de 18 afirmaciones (preguntas) a responder.

Ante estas 18 afirmaciones, la persona deberá seleccionar en cada una de ellas, la opción que describa de mejor manera lo que ocurre en su organización. Las posibles opciones son: Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo o En desacuerdo. Cada una de las respuestas tiene un puntaje asignado, como mostramos a continuación:

- Totalmente de acuerdo (6 puntos)
- Parcialmente de acuerdo (3 puntos)
- En desacuerdo (0 puntos)

De este modo, la afirmación que más refleje la realidad de la organización obtendrá como puntaje seis (6) y la afirmación con la que menos identificados se sienta la misma obtendrá como puntaje cero (0).

A partir de las respuestas obtenidas en las 18 afirmaciones se realiza la sumatoria de los puntajes totales obtenidos y como dijimos anteriormente se califica a la empresa en tres categorías, como:

- Ampliamente Resiliente (Organizaciones que obtengan puntajes de 76 a 108 puntos)
- Camino a la Resiliencia (Organizaciones que obtengan puntajes de 46 a 75 puntos) ó
- Baja Resiliencia (Organizaciones que obtengan puntajes de 0 a 45 puntos)

Una vez obtenido los resultados de la organización bajo estudio, podemos profundizar el análisis. Esto es, no solo podemos analizar el puntaje total obtenido por la organización y calificarla dentro de una de las tres categorías anteriormente mencionadas, sino que también podemos analizar específicamente cada Pilar y la aplicación o no del mismo en la organización.

A continuación se muestra el cuestionario propuesto. El mismo consta de 18 preguntas de opción múltiple y de desarrollo para aplicar a organizaciones que deseen conocer su situación en cuanto al grado de resiliencia organizacional. El mismo será respondido por solo una persona de la organización a diagnosticar.

Cuestionario

1- La organización participa activamente de actividades vinculada con otras organizaciones o con el medio.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Indique cuáles son esas actividades.

2- En la organización se realizan actividades recreativas que permiten la interacción entre los colaboradores fuera del ambiente laboral.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Mencione algunos ejemplos.

3- En la organización nos preocupamos por que se generen vínculos, buenas relaciones interpersonales y cooperación entre pares.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Mencione las medidas que se han aplicado para lograrlo.

4- Las políticas de la organización establecen las normas de conducta, destacando claramente las responsabilidades de los empleados y empleadores.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

5- En la organización se tiene en cuenta que las personas están dispuestas a cumplir con mayor facilidad aquellas reglas en cuya creación participaron.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Mencione las formas en las que participan.

6- Las personas entienden claramente las reglas establecidas.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

7- En su caso particular, usted disfruta ir a trabajar todos los días.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Mencione las razones que tiene para ello.

8- En la organización se dictan capacitaciones en resolución de conflictos, destrezas comunicacionales, toma de decisiones y manejo sano del estrés, entre otras.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

9- En la organización se fomenta el pensamiento creativo, y el pensamiento crítico; de manera tal de que puedan explorar las alternativas disponibles, analizar la información de manera objetiva y actuar en base a ello.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Mencione las formas en las cuales se fomenta.

10- En la organización se logra un ambiente físico de trabajo sano y seguro, evitando accidentes laborales de tipo físico.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

¿Quién es la persona responsable del tema en la organización?

11- En la organización se reconocen los logros y objetivos alcanzados por más pequeños que parezcan.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Mencione la forma en que se realiza.

12- La organización, alguna vez le hizo saber que usted es importante y que su trabajo es indispensable para el buen desenvolvimiento de la misma.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Relate brevemente cómo fue la experiencia.

13- En la organización hay interés por que los empleados se sientan motivados y fuertemente implicados en su trabajo

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Indique las medidas utilizadas para generarlo.

14- En la organización se incentiva al personal a que reconozca sus fortalezas y debilidades para que en base a ello se enfoque en el logro de sus metas.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

15- En la organización se verifica periódicamente que los objetivos planteados sean exigentes pero a su vez realistas.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

¿Quién verifica? ¿Cómo lo hace?

16- En la organización se realizan reuniones periódicamente.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

¿Usted participa de las reuniones?

Si. No.

17- Usted se siente orgulloso de su trabajo y de su organización.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Mencione las razones que tiene para ello.

18- En la organización se comunican los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades.

Totalmente de acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo.

Mencione las herramientas que aplican para lograr que la comunicación sea eficaz.

Interpretación del cuestionario

A continuación y para facilitar la interpretación del cuestionario se muestra un cuadro en el que se visualiza que afirmaciones corresponden a cada pilar de la Rueda. El mismo puede ser utilizado una vez obtenidas las respuestas, para detectar cuales son los pilares que menos se aplican en la organización y así poder ponerlos en práctica.

(Cuadro 1)

Pilar	Preguntas
1) Enriquecer los vínculos pro-sociales.	1 2 3
2) Fijar límites claros y firmes.	4 5 6
3) Enseñar habilidades para la vida.	7 8 9
4) Brindar afecto y apoyo.	10 11 12
5) Establecer y transmitir expectativas elevadas.	13 14 15
6) Brindar oportunidades de participación significativa.	16 17 18

Análisis de resultados obtenidos

Una vez que la organización ha respondido a las 18 afirmaciones propuestas en el cuestionario se procede a analizar los resultados. A partir de las respuestas que arroja el cuestionario, se suman los puntajes totales obtenidos. Luego, como dijimos anteriormente, se clasifica a la organización en las tres categorías a continuación descriptas:

Altamente Resiliente. (76 a 108 puntos)

En la práctica de esta organización ya se implementan de hecho varias o todos los pilares de la resiliencia. La recomendación es profundizar aún más la aplicación de los mismos para potenciar su impacto día a día en la organización. No obstante para mejorar el nivel alcanzado regrese a aquellas preguntas cuya puntuación fue media o baja y enfóquese en trabajar el pilar.

Camino a la Resiliencia. (46 a 75 puntos)

La organización ha iniciado el camino hacia el cambio y la aplicación de herramientas resilientes. El personal de la organización está al tanto del deseo de mejorar y la existencia de herramientas útiles para lograrlo, son conscientes de la resiliencia, su importancia y el impacto que puede provocar en la organización.

Puede que los responsables de la resiliencia organizacional tengan que cambiar la metodología aplicada, buscando siempre motivar y comprometer al personal de la organización. Para trabajar estos ejes es fundamental revisar cuales fueron las preguntas que obtuvieron menor puntuación y analizar el porqué de las mismas.

Baja Resiliencia. (0 a 45 puntos)

La organización no ha incorporado aun herramientas resilientes en su accionar diario. Es probable que en la organización se desconozca lo que es la resiliencia. Es esencial que se ponga en conocimiento y se enseñe a todo el personal los conceptos de Resiliencia y los beneficios de la aplicación del mismo en contextos de complejidad y cambios. Se recomienda determinar uno o más responsables de llevar a cabo la propuesta y definir cuál será el enfoque que se aplicará.

En base a ello y sabiendo que no es sencillo que las personas participen por voluntad propia, es que recomendamos capacitar al personal e implementar programas o proyectos creativos que involucren a todos y se mantengan en el tiempo.

Luego de la presentación del **cuestionario** para el diagnóstico del grado de Resiliencia Organizacional propuesto, entendemos la diversidad de respuestas que podrían obtenerse al aplicar el

mismo en diferentes tipos de organizaciones y al ser respondidas por diferentes individuos de la misma organización.

Como vimos anteriormente, los resultados a respuestas de opción múltiple clasificarán a la organización en una de las tres categorías de resiliencia organizacional. Con respecto a las respuestas cualitativas, las mismas sirven para obtener resultados verídicos, evitando respuestas sin fundamento. Estas pueden ser tenidas en cuenta a la hora de ver la evolución de una misma empresa a lo largo del tiempo. Además, las organizaciones que obtengan resultados alentadores pueden servir de ejemplo a otras organizaciones.

Cabe aclarar que si bien los resultados de este análisis son subjetivos, esta propuesta es simplemente una herramienta para llamar la atención de las organizaciones a la toma de consciencia del estado en el cual se encuentran trabajando. Por lo tanto, con la implementación del mismo se busca informar a la comunidad, captar el interés, generar un deseo de cambio y transmitir el mensaje de que **se puede estar mejor**.

Conclusión Final

“Los retos son los que hacen la vida interesante: superarlos es lo que hace que tenga sentido.” Joshua J. Marine

Al inicio de esta investigación partimos de la hipótesis de que “la aplicación del modelo de resiliencia redundará en un mejoramiento de los resultados de las personas y con ello de la organización en su conjunto, en contextos de complejidad y cambio”. Para poner a prueba esta hipótesis se tomó como caso de estudio a la Escuela “Intendente Juan Kairuz”; siendo esta institución reconocida como caso destacado de aplicación del modelo de resiliencia en la provincia de Mendoza.

Para comprobar la hipótesis se siguió a lo largo del proceso una metodología descriptiva explicativa comenzando por el estudio del mencionado caso.

En una primera instancia, se partió del análisis del marco conceptual del tema- privilegiando entre todos los enfoques existentes **el llamado “Rueda de la Resiliencia”** de Henderson y Milstein.

En segunda instancia, se llevó adelante un **relevamiento de información secundaria** para comprender en profundidad la realidad de la escuela, allí descubrimos que un **factor clave** para alcanzar los resultados propuestos **fue la implementación de una serie de proyectos concretos pensados y planificados específicamente a los fines de potenciar la resiliencia.**

En una tercera instancia, se realizaron **entrevistas** a los docentes encargados de llevar a cabo la aplicación del modelo dentro de la institución y a un grupo seleccionado de los alumnos y egresados que fueron parte de los proyectos. Se tomaron **indicadores cualitativos** a saber: **percepciones** de los propios alumnos, docentes y egresados en relación a la incidencia de la aplicación del modelo de resiliencia en los resultados alcanzados. **Esta instancia fue fundamental para comprobar nuestra hipótesis de trabajo. Se observó un alto grado de aprobación de este modelo, emergieron claros ejemplos de los resultados positivos obtenidos y se corroboró que han sido reconocidos a nivel nacional.** Esto se confirmó además con la observación participante del investigador durante las visitas a la escuela.

Luego del análisis del caso realizado, podemos concluir que efectivamente la aplicación del Modelo de la Resiliencia puede redundar en un mejoramiento de los resultados de las personas y con ello de la organización en su conjunto, en contextos de complejidad y cambio.

Si bien como se sabe no es recomendable realizar generalizaciones a partir de un estudio de caso, tomamos este caso por su importancia como caso paradigmático y ejemplificador de lo que queremos señalar: el alto potencial que tiene la implementación concreta de este paradigma al interior de las organizaciones.

En base al material bibliográfico, las entrevistas realizadas, la observación participante y el análisis de los resultados obtenidos es que podemos afirmar que la aplicación del modelo generó **resultados positivos** en términos de:

- Resultados educativos: en promedio los estudiantes obtienen buenas calificaciones y se observa un alto grado de motivación a la hora de asistir a la institución.
- Relaciones interpersonales: se observan buenas relaciones humanas, comunicación eficaz y los integrantes de la organización han desarrollado capacidades para la resolución de conflictos a través de la negociación y el diálogo.
- Clima, valores y cultura organizacional: hay un buen grado de apropiación de los valores y principios que rigen la organización, así como un alto nivel de identificación con la institución.

Si bien los desafíos que en la actualidad proponen los lugares de trabajo suponen una gran carga de estrés para la mayoría de las personas, se pueden obtener mejores rendimientos ya que al desarrollar la capacidad de ser resilientes, las personas adquieren habilidades para atravesar los obstáculos con mayor naturalidad y confianza. Esto se traduce directamente en menor nivel de estrés, mejores relaciones interpersonales, autoestima elevada, mayor motivación, aumento del compromiso, mejor la calidad de vida en el trabajo. Esto último a su vez genera niveles de desempeño superior, cualquiera sea la actividad desempeñada.

Como desafío para la continuidad de este tipo de investigación, se abre la posibilidad de estudiar casos de implementación de este modelo en otras organizaciones. Fundamentalmente en empresas y con un estudio más sistemático y en profundidad, de su alcance, formas de implementación e impacto.

Para finalizar quisiéramos recordar que nuestro estudio surgió ante el interés de analizar la relación entre las diversas teorías existentes sobre resiliencia y la posible **aplicación práctica de estos conceptos en el seno de las organizaciones**. Podemos ver que la aplicación del Modelo de la Resiliencia Organizacional puede constituir una herramienta útil y un factor de motivación eficaz para ser incorporado en las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Cerdá, M.R. (2006). *Apreniendo a ser ciudadanos*. España: Ed. Asturias.
- Fernández, A. (2000). *La inteligencia atrapada*. Buenos Aires: Ediciones nueva visión.
- García, D. (1983). *Diccionario Ilustrado Latino-Español, Español-Latino*. Barcelona: Ed. Biblograf.
- Gauna, C. (1998). *Intervenciones socioeducativas para el fortalecimiento de la personalidad del adolescente*. Mendoza: Escuela Intendente Juan Kairuz.
- Henderson, N y Milstein, M. (2003). *Resiliencia en la escuela*. Buenos Aires: Ed. Paidos.
- Kotliarenco, M. (1999). *Resiliencia. Construyendo en adversidad*. Santiago de Chile: CEAMIN.
- Mrazek, P.J. y Mrazek, D. (1987). *Resiliencia en niños víctimas de maltrato [Resilience in child maltreatment victims]* Journal of Pediatric Psychology.
- Melillo, A, Suarez Ojeda, N y Rodríguez, D. (2004). *Resiliencia y subjetividad. Los ciclos de la vida*. Buenos Aires: Ed. Paidos.
- Minolli, C. (2000) *Empresas Resilientes, Algunas ideas para construirlas*. MBA – UCEMA.
- Palomar, J y Norma, G. (2010) *Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M)*.
- Puerta de Klinkert, M. (2002). *Resiliencia, la estimulación del niño para enfrentar desafíos*. Buenos Aires: Ed. Lumen.
- Saavedra, E. (2005). *Resiliencia: La historia de Ana y Luis [Anna and Louis story]*. Liberabit. Revista de Psicología.
- Vanestandael, S. (2002). *La felicidad es posible: despertar en niños maltratados la confianza en sí mismos*. Barcelona: Ed. Gedisa.

Páginas web consultadas

- Chávez Hernández, N. (2008). *Involucrar y comprometer al empleado: Clave del éxito de una organización*. [En línea]. Recuperado el 19 de junio de 2014 en:

http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado

Orts, J. (2010). *Capital Humano*. Recuperado de:

http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/seccion/gesti%C3%B3n%20del%20talento/su_bseccion/desarrollo%20rrhh/la-resiliencia-un-mecanismo-vivificador-para-la-empresa [Junio 2014].

Salanova Soria, M. (2009, 01 de Marzo) *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*, [en línea]. España, Universidad Jaume. Recuperado el 15 mayo de 2014, de:

<http://riesgoslaborales.wke.es/articulos/organizaciones-saludables-organizaciones-resilientes>

Anexos

Anexo 1: Entrevistas

Entrevistas realizadas a Docentes

Docente 1.

- Nombre.

Tania Holland.

- Cargo.

Coordinadora pedagógica.

- ¿Cuándo y cómo surge la idea de generar proyectos basados en el concepto de resiliencia? ¿En qué año?

Surge aproximadamente en el 2004 cuando algunos de los docentes de la escuela Kairuz fueron a formarse en Resiliencia a Chile. Luego se dictaron en la escuela Kairuz Jornadas teórico prácticas obligatorias para todo el personal de la institución y abiertas también a profesores de otras escuelas de la provincia.

- ¿Quiénes fueron los referentes en los cuales se inspiraron? ¿Algún autor, libro?

El libro “La Resiliencia en la escuela”, de Nan Henderson y Mike M. Milstein, es un libro que nos ayudó mucho.

- ¿Cuál fue el primer proyecto llevado a la práctica? ¿Cuáles fueron los resultados de ese proyecto? ¿Qué impacto causó en términos de Resiliencia, en los alumnos y maestros?

Algunos de los primeros proyectos llevados a la práctica fueron “De la montaña al mar” y “Reparación de amonestaciones”.

“El impacto tanto en maestros como en alumnos fue desde el principio sumamente positivo ya que todos nos sentimos parte y buscamos transformar cada pequeño acto en un cambio positivo.

Además es la escuela más solicitada y buscada en Palmira. Los docentes realmente disfrutaban de su trabajo”.

- ¿Qué DIFICULTADES se encontraron a la hora de llevar a cabo la iniciativa como esta?

Podría ser la lucha diaria para conseguir fondos.

- ¿Cómo cree que impacta en su ROL DE DOCELTE la aplicación del Modelo de Resiliencia?

Genera cierta conciencia y se logra un marco teórico común para todos. Se habla un mismo lenguaje, lo que facilita fijar límites claros y firmes.

- ¿Cómo cree que impacta la aplicación del Modelo de Resiliencia en la ORGANIZACIÓN en su conjunto?

Por supuesto que el impacto es positivo y se parte de la idea de que es una Escuela Modelo y sumamente comprometida con la sociedad.

- ¿Cómo cree que el Modelo de Resiliencia ha mejorado los resultados en las personas?

Realmente se ve que los alumnos están comprometidos y orgullosos de su escuela.

- ¿Cuál es el proyecto que tuvo o tiene mayor éxito, aceptación o que brinda mejores resultados?
¿Por qué cree que se da esto? ¿Cuál es el proyecto más aceptado o apoyado por los alumnos? ¿Por qué?

El proyecto de mayor aceptación es “De la montaña al mar”, ya que crea en los alumnos un gran sentido de pertenencia. Los alumnos salen en los diarios y en la televisión exponiendo su trabajo y luego son premiados con un viaje al mar.

Los proyectos “Reparación de amonestaciones” y “Aprendiendo a ser ciudadanos” también tienen una gran aceptación.

- ¿Se ha utilizado algún INDICADOR que permita analizar y comparar los resultados anteriores y posteriores a la aplicación de los proyectos? ¿Cuál?
¿Miden el impacto cuantitativo/cualitativo? Por ejemplo ¿han medido la TERMINALIDAD y la REPITENCIA desde que se comenzó a trabajar con el Modelo? ¿Saben cuántos de los alumnos que debían egresar; egresaron, abandonaron y repitieron?

Sabemos que tanto la terminalidad como la repitencia han mejorado luego a la aplicación de los proyectos, pero aun no hemos aplicado indicadores.

- ¿Qué recomendaciones haría a otras instituciones que quieran aplicar este Modelo?

Primero, es muy importante movilizar a los alumnos, que se sientan parte y sepan que ellos son los líderes del cada proyecto, que participen en las capacitaciones que la escuela Kairuz ofrece y que se presenten diferentes concursos.

Que tengan total y absoluta certeza de que ningún chico es un caso perdido. No importa la familia. La escuela debe estar preparada para brindarles la ayuda y el apoyo suficiente que ellos necesitan. Hay algo que nos pone muy orgullosos y es que tenemos profesores de la escuela que son ex alumnos de la misma.

- ¿En Mendoza, hay alguna otra escuela u otro tipo de organización que trabaje con Resiliencia?
Actualmente se está tratando de llevar a la provincia un proyecto similar al proyecto “Reparación de Amonestaciones”, o sea se busca de que el alumno repare el daño cometido.
- ¿Consideras que los Proyectos de Resiliencia han redundado en un mejoramiento de los Resultados de las personas y de este modo en la Organización en su conjunto?

Por supuesto. Desde que se comenzó a trabajar con proyectos de Resiliencia vimos un gran cambio tanto en alumnos como en docentes. En general se ve a los alumnos muy motivados, esto hace que su desempeño sea superior y que los docentes disfruten dar clases.

Entrevistas realizadas a los Alumnos

Alumno 1.

- Nombre:

Celeste Moreno

- Edad: 15 años
- Curso: 3ro 5ta.
- Sexo: Masculino x Femenino
- ¿Hace cuanto que estas la escuela?

Hace 3 años.

- ¿Qué piensas de que tu escuela trabaje con proyectos socio-educativos?

Pienso que está muy bueno porque a todos nos gustan los proyectos y participamos.

- ¿Cuál es el proyecto que más te gusta y porqué? (marcar con x)

Aprendiendo a ser ciudadanos

Escuela de valores, reparación de amonestaciones

Convivir en la escuela: viajes y campamentos

Proyecto artístico pedagógico de la montaña al mar

Enlace con la universidad

Escuela deportiva x (Porque me encanta hacer deportes)

Escuela de apoyo

Escuela de deberes

- ¿Para qué crees que se hacen estos proyectos en la escuela?

Los proyectos se hacen para que nos integremos con nuestros compañeros y para que podamos expresarnos.

- ¿Viste algún cambio en VOS desde que entraste a la escuela hasta ahora? ¿Cuáles?

Si, note un cambio. Me enseñaron a poder expresarme.

- ¿Viste algún cambio en el CURSO desde que entraste a la escuela hasta ahora?

No sé si desde que entre, pero si en este último año he notado que estamos más unidos como curso.

- ¿Qué entiendes por RESILIENCIA?

Resiliencia es la manera de buscar una forma para superar los problemas u obstáculos.

- ¿Qué te parece que sería bueno hacer para mejorar los proyectos de escuela?

En el proyecto “Viajes y campamentos”, estaría bueno que salgamos varios cursos juntos para poder integrarnos mejor.

- ¿Crees que los proyectos de la escuela te han ayudado a: (marcar con x)

¿Enriquecer tus vínculos sociales?	<input checked="" type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada
¿Darte oportunidades de participación?	<input checked="" type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada
¿Te han brindado apoyo y afecto?	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input checked="" type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada
¿Te han enseñado habilidades para la vida?	<input checked="" type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada

- ¿Crees que en la escuela se ponen Límites? ¿Cómo? ¿Crees que esto te sirve?

Si, la escuela nos pone límites todo el tiempo. Los límites nos sirven para ser más responsables y para que en el día de mañana seamos alguien respetuoso.

- ¿Qué crees que la escuela Kairuz piensa de sus alumnos?

Que los alumnos son capaces, porque nos dan muchas oportunidades y nos brindan mucho afecto.

- ¿Crees que la escuela te ha servido para enfrentar Dificultades? ¿Cómo?

Si, el gabinete pedagógico me ayudó a enfrentar problemas familiares.

Alumno 2.

- Nombre:

Isaías Del Ponte

- Edad: 14 años
- Curso: 2do 4ta. Delegado
- Sexo : X Masculino Femenino
- ¿Hace cuánto que estas la escuela?

Hace 2 años que estoy en la escuela.

- ¿Qué piensas de que tu escuela trabaje con proyectos socio-educativos?

Pienso que es algo bueno para nosotros porque se aprende más y uno en sí, cambia mucho.

- ¿Cuál es el proyecto que más te gusta y porqué? (marcar con x)

Aprendiendo a ser ciudadanos X

Escuela de valores, reparación de amonestaciones

Convivir en la escuela: viajes y campamentos

Proyecto artístico pedagógico de la montaña al mar

Enlace con la universidad

Escuela deportiva

Escuela de apoyo

Escuela de deberes

- ¿Para qué crees que se hacen estos proyectos en la escuela?

Los proyectos se hacen para que uno aprenda más, mejore su personalidad y también para que nos divirtamos.

- ¿Viste algún cambio en VOS desde que entraste a la escuela hasta ahora? ¿Cuáles?

Si, muchos. Con el proyecto “Aprendiendo a ser ciudadanos”. En los talleres de Bullying me enseñaron a no tratar mal a los demás, no es que yo lo haga, pero me enseñó a ponerme en el lugar del otro, a ayudar a las personas que sufren y muchas otras cosas.

- ¿Viste algún cambio en el CURSO desde que entraste a la escuela hasta ahora?

La verdad es que no en todos. En mi curso somos muchos y somos todos muy diferentes por lo que a algunos les interesa pero a otros no. Espero que en el próximo año pueda cambiar mucho más.

- ¿Qué entendes por RESILIENCIA?

Tratar de evitar los problemas que se nos presentan y seguir adelante.

- ¿Qué te parece que sería bueno hacer para mejorar los proyectos de escuela?

Para mí los proyectos están muy buenos así.

- ¿Crees que los proyectos de la escuela te han ayudado a: (marcar con x)

¿Enriquecer tus vínculos sociales?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Darte oportunidades de participación?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Te han brindado apoyo y afecto?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Te han enseñado habilidades para la vida?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada

- ¿Crees que en la escuela se ponen Límites? ¿Cómo? ¿Crees que esto te sirve?

Si nos ponen límites. Por ejemplo usar el uniforme, esperar a los compañeros, cuidar el establecimiento. Creo que los límites sirven bastante.

- ¿Qué crees que la escuela Kairuz piensa de sus alumnos?

Los respeta, les enseña y les brinda mucho apoyo.

- ¿Crees que la escuela te ha servido para enfrentar Dificultades? ¿Cómo?

Sí, mucho. Por ejemplo me ha servido para hablar más con mi familia, a tener menos discusiones, etc.

Alumno 3.

- Nombre:

Víctor Jiménez

- Edad: 23
- Curso: egresado
- Sexo : X Masculino Femenino
- ¿Hace cuanto que estas la escuela?

Hace 2 años que egrese del secundario.

- ¿Qué piensas de que tu escuela trabaje con proyectos socio-educativos?

Pienso que está bien que la escuela trabaje con proyectos, porque es una manera artística de que los alumnos aprendan algo del arte.

- ¿Cuál es el proyecto que más te gusta y porqué? (marcar con x)

Aprendiendo a ser ciudadanos

Escuela de valores, reparación de amonestaciones

Convivir en la escuela: viajes y campamentos

Proyecto artístico pedagógico de la montaña al mar x

Enlace con la universidad

Escuela deportiva

Escuela de apoyo

Escuela de deberes

- ¿Para qué crees que se hacen estos proyectos en la escuela?

Para enseñar y unificar a los cursos de la escuela.

- ¿Viste algún cambio en VOS desde que entraste a la escuela hasta ahora? ¿Cuáles?

Si, aprendí a ser buen compañero, a escuchar a los demás y sobre todo a ser mas persona.

- ¿Viste algún cambio en el CURSO desde que entraste a la escuela hasta ahora?

Note pocos cambios pero fueron notables, como por ejemplo el compañerismo.

- ¿Qué entendes por RESILIENCIA?

Es la ayuda por parte de la escuela a los alumnos que tengan problemas y que no los pueden solucionar solos.

- ¿Qué te parece que sería bueno hacer para mejorar los proyectos de escuela?

Creo que no haría ningún cambio, los proyectos están bien como están.

- ¿Crees que los proyectos de la escuela te han ayudado a: (marcar con x)

¿Enriquecer tus vínculos sociales?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Darte oportunidades de participación?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input checked="" type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Te han brindado apoyo y afecto?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Te han enseñado habilidades para la vida?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada

- ¿Crees que en la escuela se ponen Límites? ¿Cómo? ¿Crees que esto te sirve?

Si hay límites y está bien que los haya. Si no hubiera límites la escuela no sería una escuela.

- ¿Qué crees que la escuela Kairuz piensa de sus alumnos?

Creo que busca moldearnos, inculcándonos valores, enseñándonos y formándonos adecuadamente.

- ¿Crees que la escuela te ha servido para enfrentar Dificultades? ¿Cómo?

Como egresado puedo afirmar que si me ha servido. La vida es difícil y dura, y creo que debemos estudiar y tener predisposición para enfrentarnos a diferentes situaciones y eso es lo que la escuela nos ha enseñado y los proyectos también nos enseñan lo mismo.

Alumno 4.

- Nombre:

Micaela Nadales

- Edad: 17 años
- Curso: 5to 3ra
- Sexo : Masculino X Femenino
- ¿Hace cuanto que estas la escuela?

Hace 5 años.

- ¿Qué pensas de que tu escuela trabaje con proyectos socio-educativos?

Me parece muy bueno.

- ¿Cuál es el proyecto que más te gusta y porqué? (marcar con x)

Aprendiendo a ser ciudadanos

Escuela de valores, reparación de amonestaciones

Convivir en la escuela: viajes y campamentos

Proyecto artístico pedagógico de la montaña al mar x (Me ayudó a crecer como persona y aprendí muchos valores).

Enlace con la universidad

Escuela deportiva

Escuela de apoyo

Escuela de deberes

- ¿Para qué crees que se hacen estos proyectos en la escuela?

Para formarnos, enseñarnos valores y como ejercerlos también.

- ¿Viste algún cambio en VOS desde que entraste a la escuela hasta ahora? ¿Cuáles?
Si, bastantes.

- ¿Viste algún cambio en el CURSO desde que entraste a la escuela hasta ahora?

Si, veo que se respetan más entre todos y no hay bullying.

- ¿Qué entiendes por RESILIENCIA?

Poder superar los problemas.

- ¿Qué te parece que sería bueno hacer para mejorar los proyectos de escuela?

Me gustan como están y además siempre los vamos modificando cuando hay necesidad.

- Crees que los proyectos de la escuela te han ayudado a: (marcar con x)

¿Enriquecer tus vínculos sociales?	Mucho	<input checked="" type="checkbox"/> Poco	Nada
¿Darte oportunidades de participación?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	Poco	Nada
¿Te han brindado apoyo y afecto?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	Poco	Nada
¿Te han enseñado habilidades para la vida?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	Poco	Nada

- ¿Crees que en la escuela se ponen Límites? ¿Cómo? ¿Crees que esto te sirve?
Si nos ponen límites.

- ¿Qué crees que la escuela Kairuz piensa de sus alumnos?

La escuela se basa especialmente en el bienestar de sus alumnos, y piensa que nosotros somos capaces de cambiar y mejorar.

- ¿Crees que la escuela te ha servido para enfrentar Dificultades? ¿Cómo?

Sí, yo era muy tímida y en los talleres de teatro desarrolle ese tema.

Alumno 5.

- Nombre:

Ailin Rosales

- Edad: 17 años
- Curso: 5to 3ra
- Sexo : Masculino X Femenino
- ¿Hace cuanto que estas la escuela?

Hace 5 años.

- ¿Qué piensas de que tu escuela trabaje con proyectos socio-educativos?

Me parece bien porque se aprenden muchos valores.

- ¿Cuál es el proyecto que más te gusta y porqué? (marcar con x)

Aprendiendo a ser ciudadanos

Escuela de valores, reparación de amonestaciones

Convivir en la escuela: viajes y campamentos

Proyecto artístico pedagógico de la montaña al mar x (Porque fue la mejor experiencia que tuve).

Enlace con la universidad

Escuela deportiva

Escuela de apoyo

Escuela de deberes

- ¿Para qué crees que se hacen estos proyectos en la escuela?

Para que los chicos aprendan valores, para ayudarnos y para que aprendamos de nuestros errores.

- ¿Viste algún cambio en VOS desde que entraste a la escuela hasta ahora? ¿Cuáles?

Si muchos.

- ¿Viste algún cambio en el CURSO desde que entraste a la escuela hasta ahora?

En mi curso somos más compañeros y nos respetamos.

- ¿Qué entendes por RESILIENCIA?

No lo sé.

- ¿Qué te parece que sería bueno hacer para mejorar los proyectos de escuela?

Así como esta me gusta.

- Crees que los proyectos de la escuela te han ayudado a: (marcar con x)

¿Enriquecer tus vínculos sociales?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Darte oportunidades de participación?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Te han brindado apoyo y afecto?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
¿Te han enseñado habilidades para la vida?	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada

- ¿Crees que en la escuela se ponen Límites? ¿Cómo? ¿Crees que esto te sirve?

Si, muchos.

- ¿Qué crees que la escuela Kairuz piensa de sus alumnos?

Que muchos han mejorado desde que entramos en 1ro y que han podido enseñarnos valores.

- ¿Crees que la escuela te ha servido para enfrentar Dificultades? ¿Cómo?

No mucho.

Anexo 2: Cuadro resumen de los proyectos socioeducativos compensatorios aplicados en la escuela Intendente Juan Kairuz.

	APRENDIENDO A SER CIUDADANOS	REPARACIÓN DE AMONESTACIONES	CONVIVIR EN LA ESCUELA, VIAJES Y CAMPAMENTOS
1.Descripción General del Proyecto	<p>El proyecto surge con la idea de trabajar por la defensa y difusión de derechos y obligaciones ciudadanas, promocionando valores que contribuyan a una ciudadanía formada e informada.</p> <p>Se realizan encuentros semanales en donde se escuchan necesidades, peticiones, opiniones de los alumnos y se reflexiona sobre la implicación de cada uno como sujeto inserto en la comunidad educativa.</p>	<p>La idea de este proyecto surge ante la situación de riesgo en la que se encontraban los alumnos al atravesar una gran crisis económica y social.</p> <p>Consiste en la reparación del daño cometido. Se busca marcar un Límite, para que los alumnos puedan adaptarse y permanecer en la escuela.</p>	<p>Convivir en la escuela surge ya que muchos de los alumnos de la escuela Intendente Juan Kairuz no conocen el casco céntrico de Mendoza, ni la zona montañosa.</p> <p>Por lo tanto, este proyecto premia a los alumnos que mejor respeten el ambiente de trabajo. Los premios son diferentes viajes. Es realmente una valiosa herramienta pedagógica ya que abre a los alumnos a nuevas perspectivas y expectativas.</p>
2.Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y desarrollar actividades recreativas, deportivas, sociales y culturales para favorecer la integración de sus pares y de la comunidad educativa en general. • Orientar a los jóvenes en el aprendizaje de sus derechos. • Conocer, detectar y canalizar inquietudes y necesidades de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que el alumno se adapte y permanezca en la organización. • Promover actividades que permitan tanto a padres como a alumnos entender que los límites son esenciales para la estructuración psíquica. • Crear el sentimiento y la necesidad de reparar el daño causado. • Fortalecer la autoestima de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar en los alumnos una mayor confianza en sí mismos y en los demás. • Desarrollar mayor conciencia de que la escuela es un espacio de todos. • Generar una cultura de paz y no violencia. • Mejorar la convivencia escolar.
3.Destinatarios	Todos los alumnos de la escuela.	Todos los alumnos de la escuela.	Todos los alumnos de la escuela.
4. Ejecución	<p>Inicialmente se eligen representante de cada curso que se denominan delegados.El cuerpo de delegados es un espacio donde se intenta mediar entre las necesidades de los alumnos y la toma de decisiones de los directivos para la satisfacción y el mejoramiento de las condiciones escolares.Se realizan reuniones en las cuales, se escuchan peticiones, opiniones de los alumnos, se reflexiona sobre la implicancia de cada uno como sujeto inserto en la comunidad educativa.</p>	<p>Los alumnos que poseen amonestaciones deben reparar el daño cometido. Esto se logra asistiendo a talleres de reflexión y reparación.</p> <p>Los talleres pueden ser trabajos y servicios comunitarios o artísticos. Todos los talleres son supervisados por profesores de la institución. Por cada amonestación se deben cumplir 3 horas de trabajo.</p>	<p>Este proyecto consta de 3 sub-proyectos los cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Concurso de limpieza. Se controla semanalmente la limpieza de los cursos. 2) Mejor convivencia. Se busca crear conciencia, fortalecer una cultura de paz y respeto, creando formas de convivencia alternativas a las formas violenta. 3) Concurso de conocimiento de todos los proyectos que se realizan en la escuela.

	PROYECTO ARTISTICO PEDAGÓGICO DE LA MONTAÑA AL MAR	ENLACE CON LA UNIVERSIDAD	ESCUELA DEPORTIVA
1.Descripción General del Proyecto	<p>En este proyecto los alumnos asisten a diferentes talleres en los cuales van desarrollando una muestra artística.</p> <p>Posteriormente, los alumnos que se destaquen en esfuerzo y responsabilidad son premiados a través de un viaje a la ciudad de Villa Gesell.</p>	<p>El proyecto enlace con la universidad tiene como finalidad posibilitar a los alumnos egresados de la escuela y alumnos residentes en la Provincia de Mendoza, el acceso a la Universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja a través del deporte y la actividad física como factores protectores, ya que la práctica de los mismos en forma regular ayuda a mejorar tanto la salud física como la psicológica. • Los alumnos asisten voluntariamente los días sábados a clases de diferentes deportes.
2.Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a la producción artística y a la participación como factores protectores. • Descubrir potencialidades no reconocidas o no desarrolladas en sí mismo, mejorando la autoestima. • Participar activamente en espacios de aprendizaje que favorecen procesos de reflexión, comunicación e integración, propiciando igualdad de oportunidades. • Promover la recreación saludable, la integración grupal y la solidaridad entre los jóvenes. • Conocer otra Ciudad (Villa Gesell), actividades económicas y comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar en los alumnos el interés por estudiar una carrera universitaria. • Generar oportunidades de crear vínculos sociales. • Brindar contención y apoyo durante la vida universitaria. • Facilitar el ingreso a la Universidad reduciendo los costos que este significa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios para que los alumnos se sientan socialmente integrados. • Aumentar la concentración y el rendimiento escolar de los alumnos. • Crear hábitos de perseverancia, responsabilidad y trabajo en equipo.
3.Destinatarios	Alumnos del polimodal de la escuela Intendente Juan Kairuz.	Alumnos de tercer año del polimodal de la escuela Kairuz y comunidad en general.	Todos los alumnos de la escuela.
4. Ejecución	Los alumnos asisten a talleres de expresión corporal, danzas, escenografía, vestuario, teatro y pintura, entre otros y luego realizan una puesta en escena. Las horas de asistencia a los talleres son computadas como puntos al igual que el buen desempeño escolar. Luego, estos puntos son computados y los 5 alumnos que alcancen las mejores puntuaciones son premiados con un viaje a la Ciudad de Villa Gesell.	La escuela alquila una casa en Gran Mendoza y otra en San Juan, que funcionan como “Residencias estudiantiles” llamadas Casa Kairuz. Los jóvenes son visitados periódicamente por personas de la escuela con el objeto de realizar un seguimiento.	Los alumnos asisten voluntariamente los días sábados a clases de vóley, básquet y atletismo. También participan de diferentes torneos y competencias deportivas en las cuales representan a la institución escolar.

	ESCUELA DE APOYO	ESCUELA DE DEBERES
1.Descripción General del Proyecto	<p>A través del proyecto “Escuela de apoyo” se busca incrementar el rendimiento de los alumnos de la escuela.</p> <p>Muchos de los alumnos tienen problemas de concentración y dificultades a la hora de rendir exámenes finales; otros no encuentran en casa un espacio físico para poder concentrarse y estudiar.</p>	<p>En el proyecto “Escuela de Deberes” se busca acompañar a los alumnos durante todo el año ante cualquier dificultad o inconveniente que suja los mismos saben que pueden acudir a la escuela.</p>
2.Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de nivelación de los alumnos. • Lograr mayor porcentaje de aprobación de las mesas de exámenes. • Elevar la retención con calidad y lograr la coordinación con los profesores de cada área para obtener aprendizajes significativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la segmentación educativa. • Efectuar un seguimiento global de los procesos de aprendizaje para detectar precozmente las necesidades educativas especiales de cada alumno. • Contribuir a la personalización de los procesos de enseñanza-aprendizaje. • Promover la adquisición y mejora de estrategias de aprendizaje.
3.Destinatarios	Todos los alumnos de la escuela.	Todos los alumnos de la escuela.
4. Ejecución	<p>Este proyecto consta de dos partes. Por un lado los alumnos asisten a clases de apoyo para rendir los exámenes de materias previas.</p> <p>Por otro lado, este apoyo pedagógico también se brinda a los alumnos que se están preparando para el ingreso al nivel superior.</p>	<p>Los alumnos acompañados por monitores, realizan en el contra turno las tareas, los trabajos prácticos y de investigación.</p> <p>También completan y ordenan las carpetas y reciben explicaciones de contenidos conceptuales de áreas básicas en coordinación con los profesores de los espacios curriculares.</p>

DECLARACIÓN JURADA Resolución 212/99- CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede derechos de terceros.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the left.

Yanina Mucarsel

Reg. 25.394

Mendoza, 15 de Agosto de 2014.

