



## Pauta para el análisis de incidentes críticos (PANIC)

### I. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO EN EL QUE SE SITÚA EL IC. ANTECEDENTES

Ventura y algunos compañeros del centro, que habían formado por propia iniciativa un grupo de innovación educativa, se hicieron cargo del centro, años atrás, con propuestas y proyectos atractivos, ilusionantes y plenamente confiados en su capacidad para llevarlos a cabo («¡ahora sí! Éstos son los míos, ahora todo lo que pensamos, todo lo que deseamos, todas las innovaciones que diseñamos [...] se harán realidad»). Iniciaron, por ejemplo, un trabajo de tutorías grupales con alumnos difíciles, analfabetos funcionales y desertores escolares, como se explica al principio del caso. Un profesor tutorizaba a un pequeño grupo de estudiantes y trataba de introducirles en la lectura y la escritura a través de diálogos que se producían fuera del entorno habitual de clase (por ejemplo, en la biblioteca).

Éste y otros proyectos (atención a la diversidad, trabajo cooperativo, currículo intercultural, aprendizaje por competencias...) se iniciaron con mucho empuje y esfuerzo, por encima incluso de los límites de la propia estructura educativa, a fuerza de generosidad e ilusión. Pero, paulatinamente, ese empuje fue decayendo debido a diversos factores, casi todos ajenos a la voluntad de los implicados: falta de tiempo, de recursos, de apoyos por parte de la Administración e, incluso, la lógica alternancia de los equipos directivos. Entonces, el compromiso también se fue diluyendo, el cansancio y la decepción hicieron acto de presencia y, finalmente, como apunta Ventura: «dejas de ser de los nuestros o quizás ya no te reconoces en los tuyos». Dicho de otro modo, dejas de creer en el proyecto y en su viabilidad, y tiras la toalla.

### II. DESCRIPCIÓN DEL IC

En sentido estricto, se conoce como el «general Invierno» al crudo invierno ruso y a la influencia que tuvo en las derrotas sufridas por tropas invasoras, como las de Napoleón o Hitler. Las bajas temperaturas y la cantidad de barro y nieve impedían el avance de los soldados y causaban una enorme cantidad de bajas en el enemigo. Ventura emplea el concepto, claro está en un sentido figurado, al referirse a todos los factores imponderables que no se tienen en cuenta y que van haciendo mella en los procesos de innovación y reforma educativa hasta acabar con ellos. Factores como la burocracia, las presiones externas e internas, el desprecio de la Administración, las resistencias al cambio de las estructuras educativas, la desconfianza de algunos, la indolencia de muchos, entre otros, van desgastando al equipo que está al frente del cambio, «hasta que llega un día en que te decepcionas a ti mismo y te conformas con lo posible, que se convierte en lo permitido, y lo permitido en lo políticamente correcto».

Como siempre, el incidente, aquí el cambio de equipo directivo, es la manifestación evidente de un conflicto latente. En este caso, ni siquiera podríamos considerarlo «crítico», por cuanto no supone una sorpresa inesperada ni conlleva una desestabilización emocional ostensible de sus

protagonistas. Se trata de un proceso que se ha ido larvando hasta desembocar en el cansancio, el hastío, y finalmente el abandono y la retirada. El problema es, pues, cómo anticiparse a tiempo, a ese progresivo proceso de degradación, cómo identificar los primeros síntomas de desgaste, cómo revitalizar un proyecto de cambio y contagiar a otros para que tomen el testigo y lo sostengan.

### III. ACTORES QUE INTERVINIERON EN EL IC

#### ACTOR 1: Ventura

##### ***Concepciones sobre el IC***

Ventura piensa que el error estuvo en no percibir cómo el proyecto se iba erosionando, día a día, sin advertirlo; en no calibrar el poder de ese «general Invierno», esas inclemencias cotidianas, aparentemente anodinas, que atacan por todos los flancos hasta que te inmovilizan. Ventura cita todo tipo de presiones internas y externas que llevan a negociar (o claudicar) hasta el punto de que aquello que se había ideado, soñado, queda completamente diluido por los intereses de unos y otros; por tener que estar continuamente convenciendo a tirios y troyanos, dando explicaciones y justificando decisiones; por verse obligado a documentarlo todo con detalle con la fundada sospecha de que nadie lo leerá, etc. Su hipótesis es que, en los centros educativos, nadie parece aprender de la experiencia acumulada que tuvieron otros: «Cada curso, los profesores empiezan desde cero y llaman nuevo a lo que conocen por primera vez».

##### ***Sentimientos asociados al IC***

Lógicamente, en Ventura predominan los sentimientos de desencanto y decepción tras poner mucha energía en un proyecto de años que no ha fructificado. Ahora piensa que era una especie de «crónica de una muerte anunciada» (de hecho, en los últimos días ya había abandonado) y que pensar en ideales y creer que vas a poder cambiar algo es de una ingenuidad pasmosa.

##### ***Estrategias frente al IC***

Como diría un inglés: No way. No hay estrategia porque, desde su amargura, Ventura considera que un centro que no recoge, analiza, valora y parte de lo anterior, no aprende, y cualquier organismo o institución que no aprende está condenada a repetir lo mismo y, por supuesto, los mismos errores.

#### ACTOR 2: Carlos

##### ***Concepciones sobre el IC***

Aunque Carlos no siempre está de acuerdo con Ventura, valora el trabajo que ha hecho en el instituto esos últimos años, así como su pasión y entrega para mejorar las cosas y, en especial, para ayudar a los alumnos con dificultades. Seguramente, Carlos interpreta el gusto por la «historia emocional» de Ventura, expresión con la que se ríen sus detractores, en un sentido muy distinto. Ventura piensa que los profesores y alumnos deben ser protagonistas de la historia del centro, pero

la historia necesita, como afirma Carlos, nuevas ideas de las que nutrirse, y si esas ideas no se recogen, discuten o utilizan, caen en saco roto y desaparecen. Carlos piensa que su compañero había logrado dar respuesta a la diversidad del alumnado y sabe que ahora venían tiempos de uniformidades y segregaciones, más o menos solapadas.

### ***Sentimientos asociados al IC***

Carlos admira a Ventura; quedó impactado cuando vio con sus propios ojos cómo éste fue capaz de hacer reflexionar a un grupo de alumnos tan problemáticos como Cortés y su séquito ese día en la biblioteca. Ahora, escuchando la amarga perorata de su colega, piensa que es demasiado duro consigo mismo y, por extensión, con los profesores, pero calla otorgando, porque sabe que el centro acaba de perder la oportunidad de seguir progresando y que el nuevo equipo puede suponer un proceso involutivo que no deje rastro de los avances logrados por Ventura y su equipo. Al final, por respeto, por pudor, deja a su compañero, ya amigo, con sus lágrimas de perdedor.

### ***Estrategias frente al IC***

La estrategia de Carlos es tratar de animar a su amigo; posiblemente, intentar que no se tome tan a pecho la derrota. Pero al final entiende que no es la derrota de una persona o un grupo de personas, sino una nueva derrota de un conjunto de valores y aspiraciones; la derrota de quienes quieren una mejor educación para todos los alumnos, sin excepciones; la derrota de los idealistas y los renovadores, y el éxito de la inercia, de la rutina, del conservadurismo, de los intereses creados... En definitiva, el éxito del general Invierno, que sepulta todo lo logrado.



## Fase de intervención y seguimiento

### Actor 1. Ventura

<p><b>Sobre qué intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Lograr que la innovación realizada tenga continuidad y sea sostenible.</li> <li>• Tema 2. El desánimo de Ventura.</li> </ul>
<p><b>Cómo intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Probablemente, Ventura tiene razón al considerar que si el centro no aprovecha y aprende de lo que se ha hecho el avance será nulo; sin embargo, no todo es achacable al «general Invierno». Ventura y su equipo tampoco parece que hayan planificado un conjunto de medidas para que los logros alcanzados perduren, se mantengan (incluso cuando ellos ya no estén). Algunas de estas medidas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportar datos fehacientes de que las innovaciones realizadas eran eficaces. A menudo, la valoración de las innovaciones realizadas consiste en juicios de valor y apreciaciones subjetivas. Es importante demostrar que los cambios introducidos producen mejores resultados que las anteriores soluciones. Y si esa valoración es contrastable y está acreditada por entidades externas, mejor.</li> <li>- Incentivar, incorporar, y formar a personas y/o grupos que promuevan la continuidad de los cambios efectuados.</li> <li>- Establecer las condiciones estructurales, organizativas, presupuestarias y documentales que garanticen la sostenibilidad de la innovación. Desde espacios físicos y recursos destinados a ello, pasando por la distribución de horarios y responsables, la inclusión de una partida fija en el presupuesto o la inclusión del proyecto en el plan anual de centro o, mejor, en el propio proyecto educativo del centro.</li> <li>- Realizar convenios con otras empresas e instituciones que apoyen y colaboren en el desarrollo y usufructo de la innovación.</li> </ul> </li> <li>• Tema 2. Trabajar en un entorno con altas demandas emocionales es una de las principales causas del desarrollo del síndrome de burnout, según Maslach y Jackson. Sentirse insatisfecho con los resultados profesionales hace que no nos sintamos realizados en el entorno laboral, produciendo finalmente una despersonalización. Lógicamente Ventura está «quemado» por el fracaso que supone perder esas elecciones. Sin embargo, no está claro que se trate necesariamente de un voto de castigo, contra su gestión. Por otra parte, parece que tiene aliados como Carlos que valoran mucho su paso por la dirección del centro. Debería, pues, tratarse de recuperar para el centro la energía y la motivación que tiene Ventura. La mejor estrategia sería pactar con el nuevo equipo alguna forma de colaboración para que sigan adelante algunos de los proyectos iniciados. Incluso podría plantearse un compromiso para la alternancia de equipos, asegurando de ese modo la continuidad de algunas de las iniciativas de unos y</li> </ul>

	<p>otros. Si ello no fuese posible, debería organizarse una alternativa a ese equipo, liderada por Ventura o, si él no desea volver a estar al frente, por alguien como Carlos.</p>
<p><b>Indicadores de cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Obtener avances en los cuatro puntos descritos.</li> <li>• Tema 2. La posibilidad de establecer algún tipo de trato, compromiso o pacto con el nuevo equipo.</li> </ul> <p>Internamente, sería un buen síntoma que Ventura recuperara la confianza en sus semejantes, supiera ver sus valores positivos.</p>