

DISTINGUIENDO entre lo **URGENTE** y lo **IMPORTANTE**

DIMENSIÓN: DESARROLLANDO Y GESTIONANDO EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR

NOTA

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

INTRODUCCIÓN

Bambrick-Santoyo (2012) resalta la importancia de que los directivos desarrollen efectivamente actividades relevantes para alcanzar el logro de los objetivos y metas que se ha propuesto la comunidad educativa. No obstante, una de las características principales de los establecimientos educativos es su complejidad y dinamismo. Las situaciones emergentes hacen que muchas veces el foco estratégico se vaya diluyendo en decisiones más triviales. En la medida que el equipo directivo realice efectivamente las actividades relevantes en términos estratégicos, este se acercará al horizonte educativo que se ha propuesto en su Proyecto Educativo Institucional. De ahí la relevancia de reflexionar en torno a si en la gestión del establecimiento se está administrando el tiempo de manera eficiente.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar resalta la importancia de organizar adecuadamente los procesos, en la dimensión **Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar**, específicamente en la siguiente práctica:

Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.

Se ofrece un taller que tiene los siguientes objetivos:

- Reflexionar en torno a si el uso del tiempo de los integrantes del equipo directivo en la cotidianeidad es pertinente de acuerdo a los objetivos que se ha fijado la comunidad escolar
- Orientar la priorización de actividades de acuerdo a la Matriz de Covey.

El taller invita al equipo directivo a efectuar una reflexión sobre el tipo de actividades que se están llevando a cabo en el establecimiento. Se estructura en torno a la matriz de Covey, que permite distinguir las actividades que son importantes y urgentes en una organización, a fin de lograr una mejor administración del tiempo.

Esta herramienta se pone al servicio de los establecimientos para que sea utilizada en caso de que consideren que su uso pueda aportar al logro de los objetivos de mejora de la escuela, definidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

I. ¿CÓMO REALIZAR EL TALLER?

PARA PREPARAR EL TALLER

El equipo directivo define un facilitador o relator del taller, quien será el encargado de guiarlo.

Este relator o facilitador

- estudia las indicaciones cuidadosamente.
- reserva un espacio formal de 60 minutos para realizar el taller y reúne al equipo directivo.
- procura que la sala cuente con un proyector, un computador y una copia del taller por cada participante. Además, guarda los anexos de cada copia de taller para entregárselas una vez efectuada la sesión.

PARA EFECTUAR EL TALLER

Introducción: 10 minutos

El facilitador presenta la matriz de Covey. Para ello puede apoyarse en el apartado I.A **Presentación de la Matriz de Covey**, procurando que se entienda la distinción entre lo urgente y lo importante (para ello puede valerse de los **Puntos Claves**, página 6).

Desarrollo: 45 minutos

El facilitador llevará a cabo los siguientes pasos:

- Arma grupos de trabajo de 2 a 3 personas.
- Otorga 20 minutos para la actividad reflexiva (grupal). Las indicaciones para realizar esta actividad se encuentran disponibles en la Sección II. Desarrollo del Taller.
- Concede un espacio de 10 minutos para que los grupos compartan sus respuestas.
- Comparte la Idea fuerza de la actividad reflexiva (para ello puede apoyarse en el cuadro "Idea fuerza").
- Introduce la actividad práctica (individual) y explica las instrucciones, las cuales están disponibles más adelante.
- Otorga 15 minutos para desarrollar la actividad individual.
- Lee los Tips y preguntas orientadoras para administrar efectivamente el tiempo.

Cierre: 5 minutos

El facilitador

- concluye la sesión, preguntándole a los asistentes "¿Qué me llevo del taller?" y escribe las principales conclusiones en la tabla correspondiente (Sección III. CIERRE).
- entrega la matriz intervenible a cada uno de los participantes y la hoja de "Tips y preguntas orientadoras para administrar efectivamente el tiempo" (disponible en Anexos).

A) PRESENTACIÓN DE LA MATRIZ DE COVEY

La matriz de Covey establece que todas las actividades se definen según dos focos: lo urgente y lo importante. A continuación se presenta la matriz y se menciona qué tipo de actividades corresponden a cada uno de los cuadrantes. En concreto, existen 4 tipos de administración del tiempo según cómo se combinen los criterios de más o menos urgencia y de mayor o menor importancia.

- **Importante** es aquello que resulta imprescindible para el cumplimiento de los objetivos y metas del establecimiento escolar. Para la comunidad educativa, estos objetivos y metas están establecidas por el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.
- **Urgente** es aquello que se debe resolver a la brevedad para evitar complicaciones mayores.



1. Matriz desarrollada originalmente por Stephen Covey (2004).

B) RECONOCIENDO LOS DISTINTOS TIPOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

Los cuadros que siguen a continuación muestran dos formas de reconocer qué tipo de administración del tiempo predomina en el establecimiento:

- **Tiempo gastado en:** corresponde a situaciones que son atendidas por el equipo directivo.
- **Efectos:** son las consecuencias que podemos ver en la institución y en el equipo mismo.

CUADRANTE I: ADMINISTRACIÓN POR CRISIS → URGENTE — IMPORTANTE

Tiempo gastado en	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis • Problemas apremiantes • Proyectos cuyas fechas vencen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensación de estar "apagando incendios" • Agotamiento • Estrés • Sentimiento de "sobrevivencia" • Caos

CUADRANTE II: ADMINISTRACIÓN REACTIVA → URGENTE — NO IMPORTANTE

Tiempo gastado en	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones • Algunas llamadas • Algunos correos • Reuniones innecesarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas y objetivos se salen del foco • Sentimiento de ineficacia • Sentimiento de pérdida del sentido ("por qué hago esto") • Sentimiento de poco control sobre la propia agenda

CUADRANTE III: ADMINISTRACIÓN INEFECTIVA → NO URGENTE — NO IMPORTANTE

Tiempo gastado en	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> • Trivialidades (varían conforme al rol que se tenga dentro del establecimiento), producto de una mala organización y deficiente distribución de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tiempo • Metas y objetivos se salen del foco • Inefectividad en el logro de los objetivos

CUADRANTE IV: ADMINISTRACIÓN PROACTIVA → NO URGENTE — IMPORTANTE

Tiempo gastado en	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> • Tareas relevantes para el actor educativo según su rol: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación, proyección - Organización - Coordinación - Preparación - Capacitación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco en los objetivos y metas • Visión con perspectiva • Visión estratégica • Sentimiento de control y realización • Eficacia en el logro de los objetivos

PUNTOS CLAVES

Lo crucial es evitar **administrar el tiempo con un foco en la urgencia**. De lo contrario, no damos espacios para hacer las tareas que nos importan.

Lo importante está asociado con el proyecto educativo, el logro de los objetivos estratégicos y metas de la escuela. Está estrechamente relacionado con la visión y misión de la organización, por ende, requiere de un diseño estratégico de actividades, de una proyección de estas en el tiempo y, con ella, una planificación de actividades.

Si se descuida lo importante, fácilmente, a corto plazo, esto se **convertirá en urgente**. Si ello ocurre, se deberá atenderlo inmediatamente y dejar de lado la planificación, organización, dirección y control. Probablemente, se producirá una sensación de caos.

Lo urgente está asociado a las tareas que requieren supuestamente nuestra atención inmediata. Supuestamente, ya que con frecuencia lo urgente es lo que no fue planificado y necesita ser resuelto en el corto plazo, o simplemente dicha tarea no nos corresponde y por ende estamos fallando en la delegación.

Hay que hacer una distinción **entre las urgencias inevitables** (por ejemplo, algunos accidentes, problemas de salud de docentes) y **las urgencias que se pueden evitar** y, por tanto, **prever en una planificación, organización y sistematización** de los procesos (por ejemplo, el horario de las entrevistas con apoderados o la gestión de los reemplazos).

Minimizar el uso de tiempo en las urgencias, delegando cuando sea posible y mediante una organización y planificación de los espacios y tiempos que consideren dichas urgencias es la clave de la administración efectiva del tiempo.

II. DESARROLLO DEL TALLER

A) ACTIVIDAD REFLEXIVA: AUTOEVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO (GRUPAL)

La siguiente actividad consiste en una autoevaluación acerca de la administración del tiempo en torno a la matriz de Covey. A continuación se muestra una tabla que debe completar el equipo de trabajo y 3 preguntas que debe responder. Esta reflexión ayudará a concretar la actividad práctica que sigue posteriormente.

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.

TIPOS DE ADMINISTRACIÓN	EXPERIENCIAS DEL EQUIPO DIRECTIVO Señale situaciones o tareas en las cuales el equipo directivo se ha visto envuelto en los diferentes tipos de Administración del tiempo .	PREGUNTAS	RESPUESTAS En este espacio puede anotar las principales reflexiones a partir de las preguntas de la columna anterior.
Administración por crisis		<ul style="list-style-type: none"> ▸ ¿Por qué ocurre esta administración por crisis? ▸ En nuestras planificaciones, ¿estamos considerando las situaciones emergentes? ¿Cómo podríamos anticiparnos a ellas? 	
Administración reactiva		<ul style="list-style-type: none"> ▸ ¿Por qué nos vemos envueltos en administraciones reactivas? ▸ ¿Tenemos una clara definición de las tareas?, es decir, ¿sabemos distinguir cuándo y a quién le corresponde encargarse de las diversas situaciones? 	
Administración inefectiva		<ul style="list-style-type: none"> ▸ ¿Por qué actuamos de forma inefectiva? ▸ ¿Cómo podríamos mejorar este tipo de administración? 	
Administración proactiva		<ul style="list-style-type: none"> ▸ ¿En qué tipo de actividades nos hemos planificado bien como equipo? ▸ ¿Cuáles son las características de estas actividades? ▸ ¿Cómo logramos asegurar el cumplimiento de la planificación? 	

1. ¿En qué tipo de administración creen que pasan la mayor parte de su tiempo? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles creen que serían las consecuencias para la institución de no actuar proactivamente?
3. ¿Qué podemos hacer para lograr en mayor medida una administración proactiva? ¿Es posible planificar dicho proceso en el PME de la escuela?

IDEAS FUERZA

- La **administración inefectiva** del tiempo no solo trae por consecuencia que no efectuemos actividades o tareas relevantes para nuestros objetivos y metas (ya sea en el ámbito personal, profesional, individual o grupal), también puede provocar una sensación de **sinsentido** y **agobio**.
- Por eso es estratégico **distinguir entre las tareas urgentes e importantes**.
- Una vez definidas las tareas es necesario establecer una **priorización** entre ellas.
- Al **distribuir pertinentemente los roles y tareas en el establecimiento, y contar con una adecuada organización, planificación y sistematización de los procesos**, se pueden minimizar las urgencias y maximizar el tiempo en aquellas tareas que —de acuerdo al rol de cada actor— son importantes.

B) ACTIVIDAD PRÁCTICA: DISTINGUIENDO ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE (INDIVIDUAL)

Introducción

La definición de la urgencia o importancia de una actividad va a **depender del rol que se tenga dentro del establecimiento**. Así, una administración efectiva del tiempo implica **administrar pertinentemente las tareas** de acuerdo al rol que desempeñan sus actores.

Por eso, esta actividad tiene el objetivo de priorizar las actividades según su urgencia/importancia de acuerdo al rol que tiene cada uno dentro del equipo.

Para desarrollar la actividad, haga lo siguiente:

1. Complete la tabla **"Tareas de la semana"**, enumerando las actividades que deberá hacer durante la semana. Considere los emergentes que suele tener en el establecimiento, de manera que pueda administrar la semana apegándose lo más posible al escenario real.
2. Diríjase a la **matriz de Covey** y categorice las actividades dentro de los cuadrantes correspondientes.

PARA LA ACTIVIDAD CONSIDERE QUE...

- Para trabajar con el cuadrante IV hay que ser proactivo, porque los I y II "trabajan sobre uno", es decir, solo se puede reaccionar a ellos.
- **Para decirle "sí"** a las prioridades importantes del cuadrante IV, es necesario decirle **"no" a otras actividades**, especialmente a las que no son ni urgentes ni importantes.
- La idea es **evitar que las tareas se vuelvan urgentes**, para no perder el foco en los objetivos estratégicos y no agobiarse "apagando incendios".
- Por último, es importante reflexionar sobre aquellas situaciones o tareas que son urgentes pero evitables con una adecuada planificación.

1. **Tabla de tareas de la semana.** Analice las tareas que debe cumplir durante la semana y escríbalas en la tabla de más abajo. No olvide tomar en consideración los emergentes que suele tener en el establecimiento.

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.

TAREAS DE LA SEMANA				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES

2. **Matriz de Covey.** Como hemos visto, una administración en la que predomina lo urgente por sobre lo importante no es una administración adecuada. Por lo mismo, esta actividad tiene por objetivo revisar las tareas de la agenda (escritas en la tabla) y categorizarlas de acuerdo a la matriz de Covey, a fin de poder priorizarlas.

¿A qué tipo de administración corresponde cada una de las actividades descritas en la tabla anterior?

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.

<p>II. URGENTE —NO IMPORTANTE</p> <p>Comparte la responsabilidad con otros, si puedes</p>	<p>I. URGENTE — IMPORTANTE</p> <p>¡Hazlo ya!</p>
<p>III. NO URGENTE — NO IMPORTANTE</p> <p>No es relevante, no lo hagas o hazlo más tarde</p>	<p>IV. NO URGENTE — IMPORTANTE</p> <p>Planificalo</p>

A continuación hay una serie de tips y preguntas reflexivas que le ayudarán a organizar más efectivamente el tiempo.

Tips y preguntas orientadoras para administrar efectivamente el tiempo

TIPS Y PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA ADMINISTRAR EFECTIVAMENTE EL TIEMPO

TIPS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener definidas las tareas o situaciones que son importantes y que no deberían aplazarse. ▪ Tener muy claros los roles de cada uno de los integrantes. De este modo, las tareas que van emergiendo estarán bien distribuidas dentro del equipo y se puede establecer cuáles son las más importantes para un actor que para otro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De acuerdo al rol que cumpla en el establecimiento y considerando los objetivos que nos hemos propuesto como comunidad educativa, ¿cuáles son las tareas y/o situaciones importantes que tengo? ¿Cuáles contribuyen efectivamente al logro de los objetivos y metas del establecimiento?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir las tareas que requieran más tiempo para planificar y coordinar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre las tareas importantes de acuerdo a mi rol y a los objetivos del establecimiento, ¿cuál de ellas requieren de mayor planificación y coordinación?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimizar la pérdida de tiempo en la administración inefectiva. Para ello, puede revisar en el día a día qué tareas o situaciones resultan triviales para usted, considerando su rol y los objetivos del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué tareas de las que hago día a día puedo considerar como triviales conforme al rol que tengo dentro del establecimiento?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar considerando que las emergencias existen, reservando un espacio adecuado para que las tareas y situaciones importantes se realicen efectivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son las urgencias que me surgen día a día que me impiden dejar espacio a las tareas o situaciones que he definido como importantes? ▪ Estas urgencias ¿son evitables o inevitables? ¿Cómo podemos evitarlas mediante una adecuada planificación? ▪ ¿Son esas emergencias delegables a alguien que, considerando su rol, le pudieran resultar más importantes?

III. CIERRE

Anote en el espacio a continuación las principales conclusiones y compromisos que se lleva del taller y compártalo con sus compañeros cuando el facilitador indique.

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.

¿QUÉ ME LLEVO DEL TALLER?	¿QUÉ COMPROMISO/S ME LLEVO DEL TALLER?



REFERENCIAS

Bambrick-Santoyo, P. (2012) *Leverage Leadership: A Practical Guide to Build Exceptional Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.