

BATERÍA GRÁFICA

para la

TOMA

de

DECISIONES

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

De acuerdo a Fullan (2005), y tal como se recoge en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, el continuo mejoramiento de una escuela requiere que el equipo directivo examine la información y datos del establecimiento, a fin de encontrar formas de resolver las inconsistencias que existen en relación a los resultados esperados. Este proceso requiere entonces, una vez que se hayan levantado los datos y principales problemáticas del establecimiento, que aquellos actores puedan analizar la información con la meta de detectar las necesidades que subyacen a dichos problemas, y que puedan, a partir de ellas, llegar a tomar decisiones de intervención en el horizonte de la mejora de los aprendizajes.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar resalta la importancia de que el establecimiento analice sistemáticamente la información y que, en base a su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME), las considere para la toma de decisiones en la dimensión Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar, específicamente en la siguiente práctica:

Recolectan y analizan sistemáticamente la información y datos de los procesos y resultado del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.

Se presenta un taller que tiene los siguientes objetivos:

- Orientar en el proceso de toma de decisiones en base a evidencia.
- Fomentar el diálogo y la toma de decisiones de manera participativa.

La herramienta propone un procedimiento para la toma de decisiones en la escuela, empleando diferentes instrumentos que permiten delimitar el problema, analizar sus causas y definir estrategias para abordarlo.

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).

NOTA: se sugiere implementar esta herramienta en grupos de trabajo de máximo 5 personas. Si el grupo es mayor, es recomendable dividirlo en grupos más pequeños.

A. ¿CÓMO APLICAR ESTA HERRAMIENTA?

La herramienta se ordena en torno a una Planilla Central (constituida por I. Objetivos estratégicos, II. Planilla central, III. Planilla de planificación), que se va completando con la ayuda de los instrumentos de apoyo para cada etapa del procedimiento propuesto, disponibles en Anexos. A continuación se describen y explican una a una las fases propuestas para el proceso de toma de decisiones. Para ello, en el lado izquierdo se presenta una ilustración de cada etapa, mientras que en el lado derecho se describe cómo completarla.

I. Objetivos estratégicos

INGRESE EL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	INGRESE LA META ESTRATÉGICA 1
INGRESE EL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	INGRESE LA META ESTRATÉGICA 2

I. Escribir objetivos estratégicos:

Esta herramienta tiene por objetivo que la comunidad educativa analice sus problemáticas y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, trazando objetivos y acciones anuales en función de generar procesos que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.

Por lo mismo, primero debe anotar dichos objetivos estratégicos, de modo que sea su carta de navegación para esta herramienta. Así se asegura de que el problema seleccionado vaya en consonancia con el proyecto estratégico que ha definido junto a la comunidad educativa.

II. Planilla del Proceso



II. Completar planilla del proceso:

Paso 1. Definir el problema: el problema puede ser definido simplemente como un estado o situación insatisfactoria que mediante una estrategia se busca resolver. La definición del problema es un punto crítico al hacer el diseño de una intervención.

Paso 2. Definir el estado deseado: se trata de un estado o situación a la que se quiere llegar. El estado deseado traza el objetivo último de la intervención. Además, debiera ser coherente con el PEI y los objetivos y metas estratégicas propuestas por la comunidad educativa.



Paso 3. Indagar en las causas del problema: una causa es lo que se considera como fundamento u origen de alguna situación —en este caso, el problema—. El ejercicio que se propone en esta herramienta consiste en identificar aquellas causas más profundas que pudieran estar provocando el problema, de modo de diseñar una estrategia más adecuada para alcanzar el estado deseado.

Instrumentos de apoyo: 3.1 Diagrama de Ishikawa y 3.2 Los 5 ¿Por qué?

Paso 4. Determinar acciones para alcanzar el estado deseado: la estrategia es el conjunto de acciones que nos lleva del estado insatisfactorio al estado deseado.



Instrumento de apoyo: 4.1 Determinando acciones.

Paso 5. Indagar en facilitadores y obstaculizadores: en este contexto, los facilitadores son aquellos recursos de los que dispone la institución para concretar la acción, haciendo que su implementación sea más factible. Los obstaculizadores son aquellos aspectos que dificultan la concreción de la acción, por lo que su implementación se hace menos factible.

Instrumento de apoyo: 5.1 Análisis de campos de fuerza.

III. Planilla de planificación

ACCIÓN A	PASOS	RESPONSABLE	FECHA INICIO/ FECHA FIN	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR(ES) DE LOGRO(S)

III. Completar planilla de planificación:

Finalmente, se presenta una planilla para planificar la ejecución de las acciones que determinó con su equipo de trabajo.

NOTA: en la parte **C. Ejemplo** se presentan los instrumentos completados para facilitar la comprensión del uso de la herramienta.

B. INSTRUMENTOS

B.1 PLANILLA CENTRAL: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

I. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

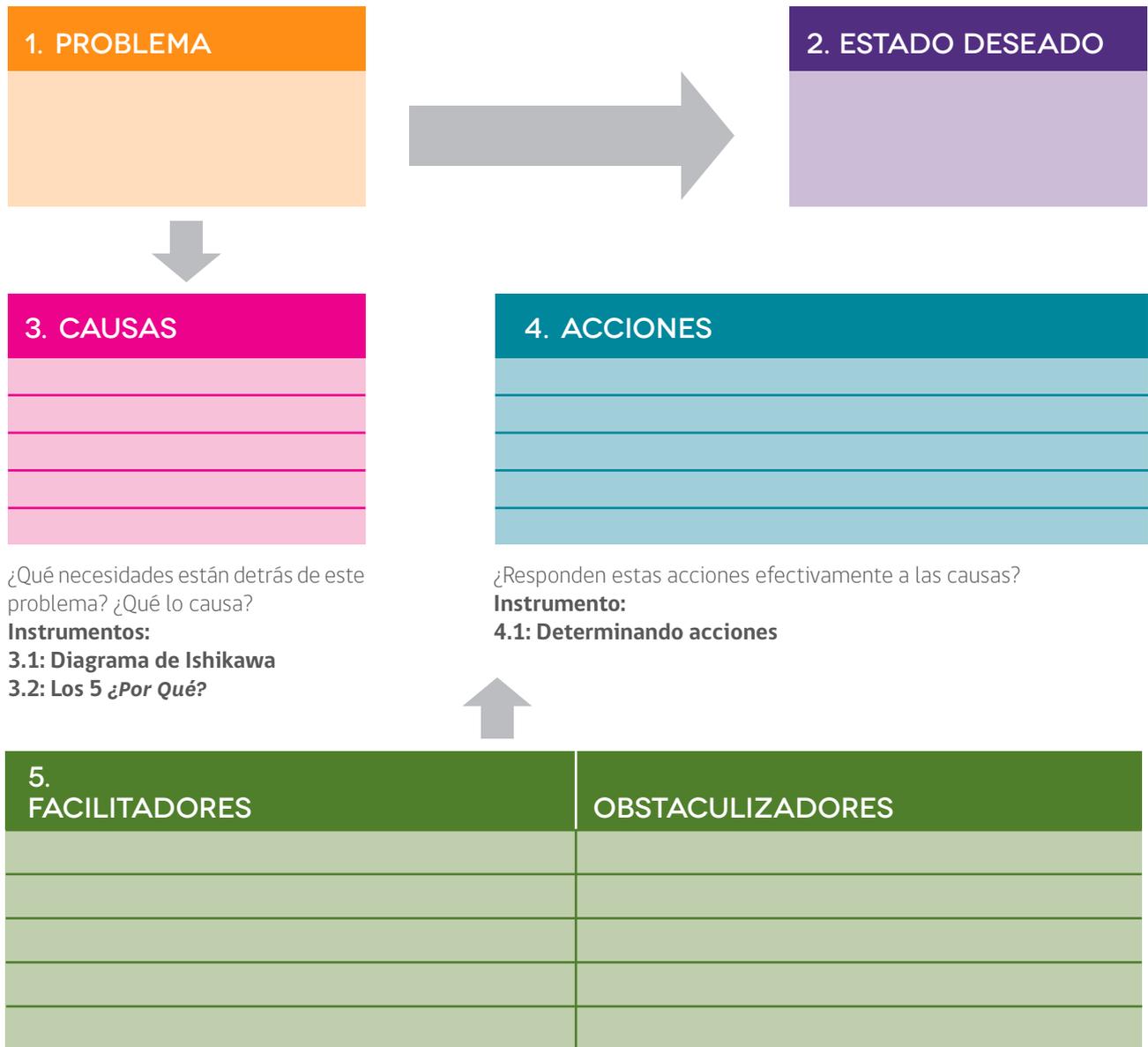
.....
.....
..... Junto a la comunidad educativa, el equipo directivo ha definido sus proyecciones estratégicas en el PME.
..... Por lo mismo, las decisiones del establecimiento debiesen estar guiadas por esta carta de navegación.
..... En esta matriz se busca que anote los objetivos estratégicos, de modo que el problema seleccionado sea
..... coherente con las proyecciones del establecimiento.
.....
.....

<p>INGRESE EL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1</p>	<p>INGRESE LA META ESTRATÉGICA 1</p>
<p>INGRESE EL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</p>	<p>INGRESE LA META ESTRATÉGICA 2</p>

II. PLANILLA DEL PROCESO:

La herramienta muestra gráficamente el proceso de toma de decisiones, que va desde el diagnóstico del problema hasta la definición de las acciones para llegar al estado deseado. Se presentan preguntas de apoyo asociadas a los instrumentos de apoyo que se ofrecen para facilitar cada paso. Guíese por la numeración asociada a cada sección para completar la planilla.

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



¿Qué necesidades están detrás de este problema? ¿Qué lo causa?

Instrumentos:
3.1: Diagrama de Ishikawa
3.2: Los 5 ¿Por Qué?

¿Responden estas acciones efectivamente a las causas?

Instrumento:
4.1: Determinando acciones

¿Son estas acciones apropiadas a la luz de nuestros recursos y limitaciones? ¿Qué desafíos podemos prever?

Instrumento:
5.1: Análisis Campos de fuerza.

III. PLANILLA DE PLANIFICACIÓN

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

En esta planilla se pueden planificar las acciones para que se concreten. Si se encuentra en la etapa de la programación anual del PME, puede dirigirse directamente al formato de matrices que este ofrece y registrar la programación de las acciones a las que llegó con esta herramienta.

ACCIÓN A	PASOS	RESPONSABLE	FECHA INICIO/ FECHA FIN	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR(ES) DE LOGRO(S)

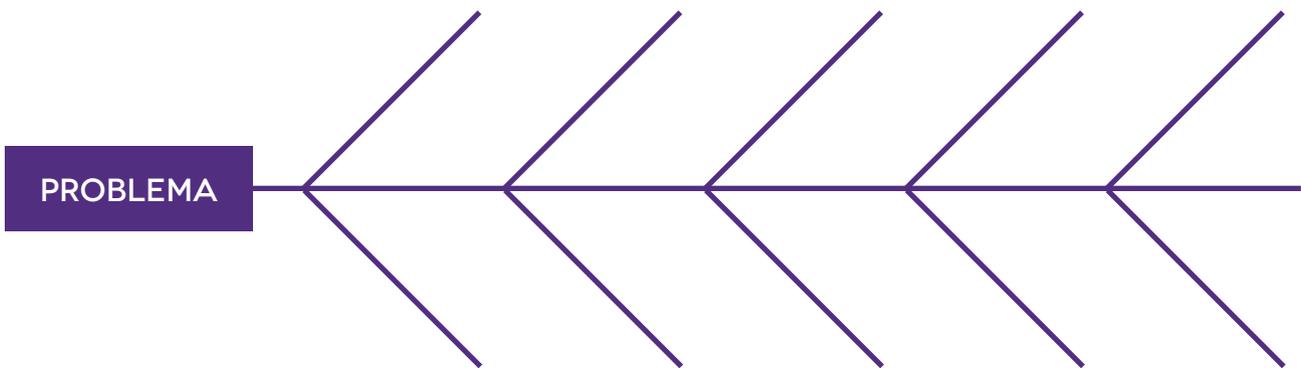
B.2 INSTRUMENTOS DE APOYO

3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA¹

INSTRUMENTO DE APOYO PARA PASO 3. INDAGAR EN LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.

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

1. El diagrama de Ishikawa funciona como una lluvia de ideas que gira en torno a una pregunta ¿Cuáles pueden ser las causas o necesidades que subyacen a la problemática en cuestión? Dichas causas, independientes o no entre sí, se van anotando en cada una de las líneas diagonales que se desprenden del problema central. Se pueden agregar más líneas, o bien, no completarlas todas.



2. Elija hasta 5 causas que considere más relevantes en la explicación del problema propuesto. La idea es que las causas sean elegidas estratégicamente de acuerdo a su factibilidad para ser intervenidas. Estas causas podrán ser profundizadas en el Instrumento 3.2. Los 5 ¿Por qué?

1. Diagrama desarrollado originalmente por Karou Ishikawa (1968)

3.2 LOS 5 ¿POR QUÉ?

INSTRUMENTO DE APOYO PARA PASO 3. INDAGAR EN LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.

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

1. Los 5 ¿Por qué? Es un instrumento que busca profundizar en las causas sucesivas de un problema (El ¿Por qué? refiere a la causa que antecede), a fin de indagar en causas más profundas que pudieran estar a la base de dicho problema. Para comenzar, se pueden analizar las causas registradas en 3.1. para ver si hay alguna subyacente más relevante. Luego se puede elegir en cada columna la causa más estratégica para intervenir. No es necesario que se contesten las 5 preguntas; solo hasta que tenga sentido.

CAUSA	CAUSA	CAUSA	CAUSA	CAUSA
¿Por qué? ↓				
¿Por qué? ↓				
¿Por qué? ↓				
¿Por qué? ↓				
¿Por qué? ↓				
CAUSA A INTERVENIR				

2. Una vez delimitadas las causas relevantes a intervenir, puede registrarlas en la Planilla del proceso. A partir de estas es que se podrán elaborar acciones de intervención, proceso para el cual se puede recurrir al instrumento 4.1. Determinando acciones.

4.1 DETERMINANDO ACCIONES

INSTRUMENTO DE APOYO PARA PASO 4. DETERMINAR ACCIONES PARA ALCANZAR EL ESTADO DESEADO.

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

- Este instrumento busca apoyar la elaboración de acciones para las causas que se busca intervenir. Consiste en proponer tres ideas de acciones posibles a partir de las causas seleccionadas (como las registradas en 3.2). Finalmente, se escoge una de estas ayudándose de las preguntas guía.

CAUSA	IDEAS DE ACCIONES	ACCIÓN ELEGIDA A	<p>PREGUNTAS GUÍA:</p> <p>¿Son estas acciones coherentes con la causa propuesta?</p> <p>¿Cuál es la acción más sostenible en el tiempo?</p> <p>¿Cuál es la acción más factible de implementar a partir de nuestros recursos disponibles?</p> <p>¿Cuál es la más estratégica?</p>
CAUSA	IDEAS DE ACCIONES	ACCIÓN ELEGIDA B	
CAUSA	IDEAS DE ACCIONES	ACCIÓN ELEGIDA C	
CAUSA	IDEAS DE ACCIONES	ACCIÓN ELEGIDA D	
CAUSA	IDEAS DE ACCIONES	ACCIÓN ELEGIDA E	

- Una vez seleccionadas las acciones más adecuadas para solucionar el problema, se puede registrarlas en la Planilla del proceso. El instrumento 5.1. Análisis de Campos de fuerza puede ser utilizado a partir de las acciones delimitadas a modo de reconocer sus facilitadores y obstaculizadores particulares.

5.1 ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA²

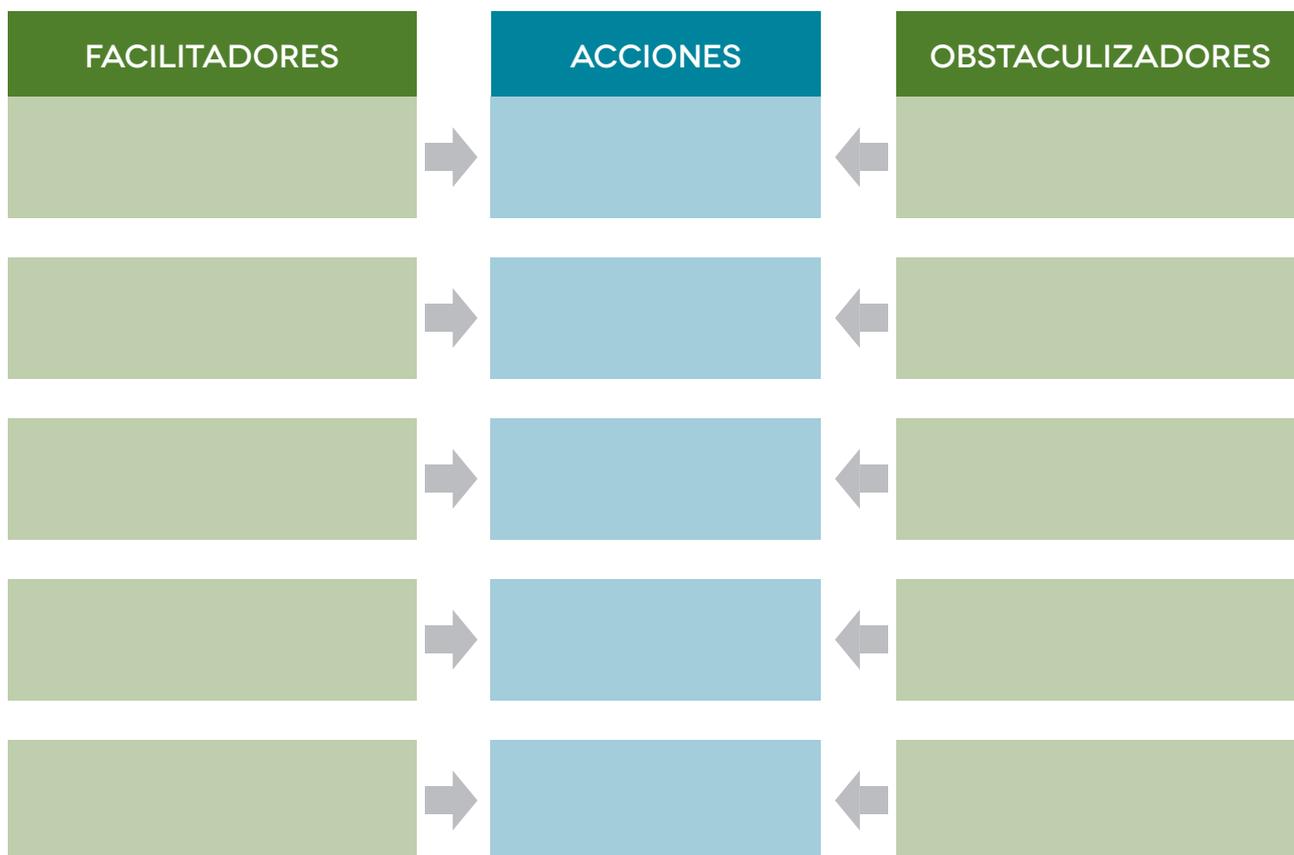
INSTRUMENTO DE APOYO PARA PASO 5. INDAGAR EN FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES.

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

1. El análisis de campos de fuerza busca que se visibilicen los facilitadores y obstaculizadores en su establecimiento para la realización de las acciones de intervención propuestas (como las elegidas en 4.1 Determinando acciones).

¿De qué recursos disponemos en el establecimiento? ¿Qué y quiénes pueden apoyar la ejecución de estas acciones?

¿Qué resistencias al cambio podemos identificar en nuestra institución? ¿Qué está dificultando el desarrollo de estas acciones?



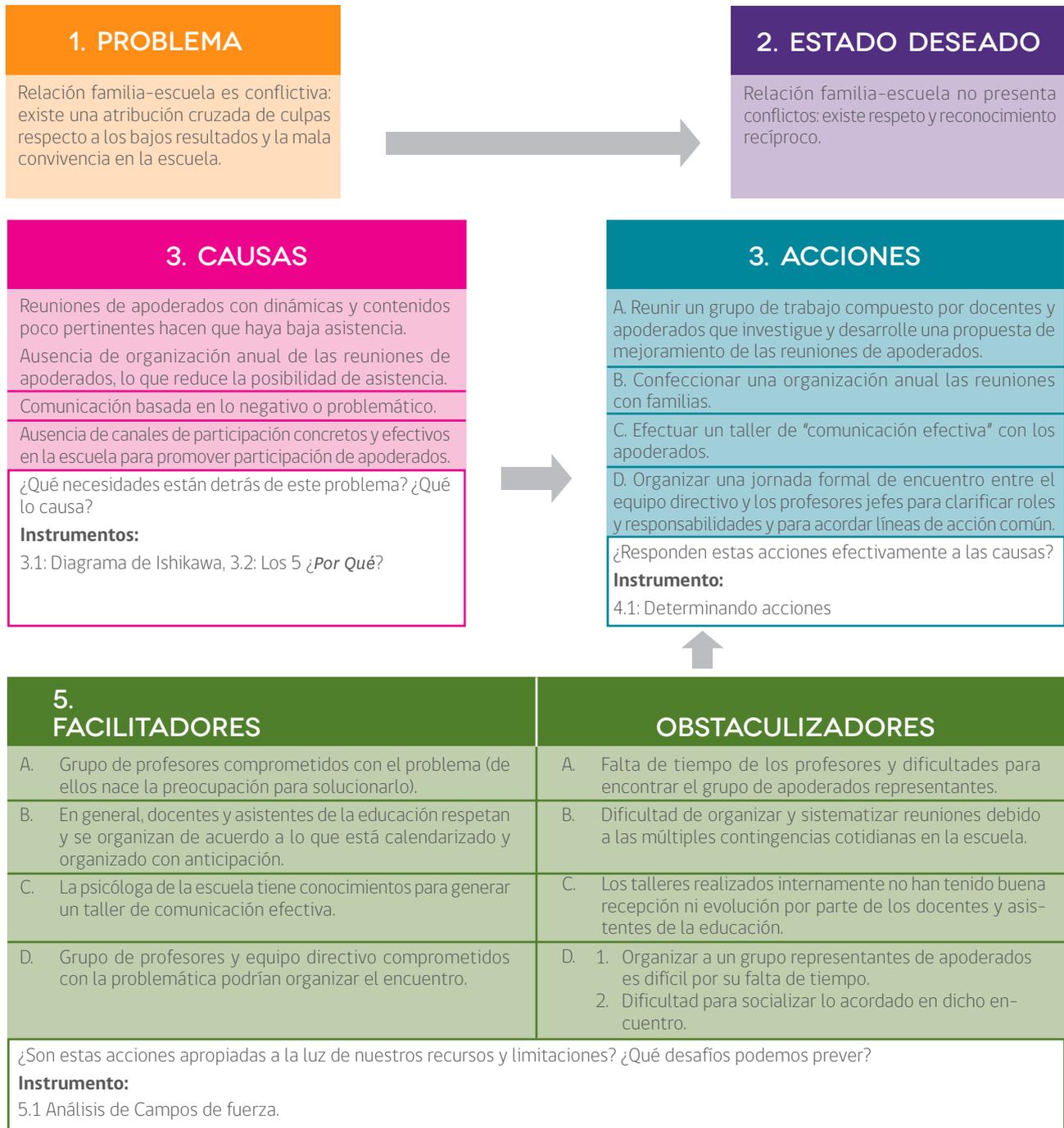
2. Una vez identificados los facilitadores y obstaculizadores de cada acción, se pueden registrar en la Planilla de proceso.

2. Herramienta basada en las propuestas clásicas sobre el análisis de campos de Kurt Lewin (1943).

C. EJEMPLO

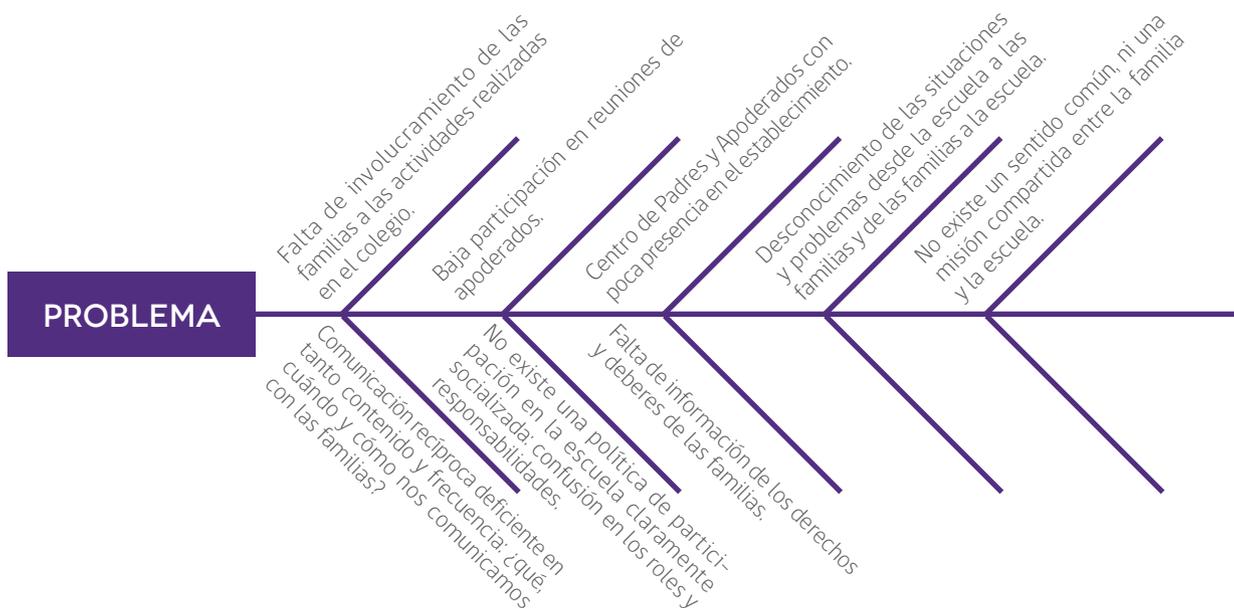
PLANILLA DEL PROCESO

Esta ilustración muestra gráficamente el proceso de toma de decisiones, que va desde el diagnóstico del problema hasta la definición de las acciones para llegar al estado deseado. Se presentan preguntas de apoyos asociadas a los instrumentos auxiliares que se ofrecen para facilitar cada paso (por ej. 4.1). Guíese por la numeración asociada a cada sección.



3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA ¹

1. El diagrama de Ishikawa funciona como una lluvia de ideas que gira en torno a una pregunta ¿Cuáles pueden ser las causas o necesidades que subyacen a la problemática en cuestión? Dichas causas, independientes o no entre sí, se van anotando en cada una de las líneas diagonales que se desprenden del problema central. Se pueden agregar más líneas, o bien, no completarlas todas.



2. Elija hasta 5 causas que considere más relevantes en la explicación del problema propuesto. La idea es que las causas sean elegidas estratégicamente de acuerdo a su factibilidad para ser intervenidas. Estas causas podrán ser profundizadas en el Instrumento 3.2. Los 5 ¿Por qué?

1. Diagrama desarrollado originalmente por Karou Ishikawa (1968)

3.2 LOS 5 ¿POR QUÉ?

1. Los 5 ¿Por qué? Es un instrumento que busca profundizar en las causas sucesivas de un problema (El ¿Por qué? refiere a la causa que antecede), a fin de indagar en causas más profundas que pudieran estar a la base de dicho problema. Para comenzar, se pueden analizar las causas registradas en 3.1. para ver si hay alguna subyacente más relevante. Luego se puede elegir en cada columna la causa más estratégica para intervenir. No es necesario que se contesten las 5 preguntas; solo hasta que tenga sentido.

CAUSA	CAUSA	CAUSA	CAUSA	CAUSA
Baja asistencia en reuniones de apoderados.	Baja asistencia en reuniones de apoderados.	Comunicación recíproca deficiente.	Desconocimiento entre los sistemas (familiar y escolar).	
¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓
Baja motivación de los apoderados.	El horario dificulta participación.	Comunicación basada en lo negativo o problemático.	Desencuentros entre ambos sistemas.	
¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓
Apoderados no ven el sentido de participar en las reuniones.	Ausencia de una organización anual de las reuniones.		Poca participación de apoderados en la escuela.	
¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓
Forma y contenido de las reuniones poco pertinentes.			Ausencia de canales de participación concretos y efectivos.	
¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓
			No hay responsable para que monitoree y construya los canales.	
¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓	¿Por qué? ↓
CAUSA A INTERVENIR	CAUSA A INTERVENIR	CAUSA A INTERVENIR	CAUSA A INTERVENIR	CAUSA A INTERVENIR
Forma y contenido de las reuniones poco pertinentes.	Ausencia de una organización anual de las reuniones.	Comunicación basada en lo negativo o problemático.	Ausencia de canales de participación concretos y efectivos.	

2. Una vez delimitadas las causas relevantes a intervenir, puede registrarlas en la Planilla del proceso. A partir de estas es que se podrán elaborar acciones de intervención, proceso para el cual se puede recurrir al instrumento 4.1. Determinando acciones.

4.1 DETERMINANDO ACCIONES

- Este instrumento busca apoyar la elaboración de acciones para las causas que se busca intervenir. Consiste en proponer tres ideas de acciones posibles a partir de las causas seleccionadas (como las registradas en 3.2). Finalmente, se escoge una de estas ayudándose de las preguntas guía.

<p>CAUSA</p> <p>Reuniones de apoderados con dinámicas y contenidos poco pertinentes.</p>	<p>IDEAS DE ACCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> Contratar una ATE para que nos capacite en cómo tener reuniones de apoderados efectivas. Grupo de Trabajo compuesto de docentes y apoderados que investiguen y desarrollen una propuesta de mejoramiento de las reuniones. 	<p>ACCIÓN ELEGIDA A</p> <p>2</p>	<p>PREGUNTAS GUÍA:</p> <p>¿Son estas acciones coherentes con la causa propuesta?</p> <p>¿Cuál es la acción más sostenible en el tiempo?</p> <p>¿Cuál es la acción más factible de implementar a partir de nuestros recursos disponibles?</p> <p>¿Cuál es la más estratégica?</p>
<p>CAUSA</p> <p>Ausencia de una organización anual de las reuniones.</p>	<p>IDEAS DE ACCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> Confeccionar una organización anual de las reuniones. 	<p>ACCIÓN ELEGIDA B</p> <p>1</p>	
<p>CAUSA</p> <p>Comunicación basada en lo negativo o problemático.</p>	<p>IDEAS DE ACCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> Taller de comunicación efectiva con los apoderados. 	<p>ACCIÓN ELEGIDA C</p> <p>1</p>	
<p>CAUSA</p> <p>Ausencia de canales de participación concretos y efectivos.</p>	<p>IDEAS DE ACCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> Generación de instancias institucionalizadas de convivencia entre los actores de la comunidad educativa. Organización de una jornada formal de encuentro donde se clarifiquen los roles y responsabilidades y se acuerden líneas de acción común. 	<p>ACCIÓN ELEGIDA D</p> <p>2</p>	
<p>CAUSA</p>	<p>IDEAS DE ACCIONES</p>	<p>ACCIÓN ELEGIDA E</p>	

- Una vez seleccionadas las acciones más adecuadas para las causas del problema, se puede registrarlas en la Planilla del proceso. El instrumento 5.1. Análisis de Campos de fuerza puede ser utilizado a partir de las acciones delimitadas a modo de reconocer sus facilitadores y obstaculizadores particulares.

5.1 ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA²

1. El análisis de Campos de fuerza busca que se visibilicen los facilitadores y obstaculizadores en su establecimiento para la realización de las acciones de intervención propuestas (como las elegidas en 4.1. Determinando acciones)

¿De qué recursos disponemos en el establecimiento? ¿Qué y quiénes pueden apoyar la ejecución de estas acciones?

¿Qué resistencias al cambio podemos identificar en nuestra institución? ¿Qué está dificultando el desarrollo de estas acciones?



2. Una vez identificados los facilitadores y obstaculizadores de cada acción, se pueden registrar en la Planilla de proceso.

² Herramienta basada en las propuestas clásicas sobre el análisis de campos de Kurt Lewin (1943).

PLANILLA DE PLANIFICACIÓN

En esta planilla se podrá planificar las acciones para que se concreten. Si se encuentra en la etapa de la programación anual del PME, puede dirigirse directamente al formato de matrices que este ofrece y registrar la programación de las acciones a las que llegó con esta herramienta.

ACCIÓN A	PASOS	RESPONSABLE	FECHA INICIO/ FECHA FIN	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR(ES) LOGRO(S)
Grupo de trabajo compuesto por docentes y apoderados que investigue y desarrolle una propuesta de mejoramiento de las reuniones de los apoderados.	Conformar el grupo de trabajo (Comité de familia-escuela).	Encargado de Convivencia	8 de agosto / 12 de agosto (2016)		Comité familia-escuela, compuesto por representantes de los docentes y de las familias, presentan al grupo directivo una propuesta para el mejoramiento de las reuniones de apoderados y entregan informe escrito.
	Reunirse con el Comité familia-escuela y acordar forma de trabajo.	Encargado de Convivencia	22 de agosto / 31 de agosto (2016)		
	Extraer información según lo acordado en la reunión y redacción de informe y propuesta.	Encargado de Convivencia	5 de septiembre / 28 de octubre (2016)		
	Presentación de propuesta al equipo directivo y entrega del informe escrito.	Encargado de Convivencia	18 de noviembre (2016)		

REFERENCIAS

Covey, S. (2004). *The seven habits of highly effective people*. Salt Lake City, UT: Free Press.

Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Ishikawa, K. (1968). *Guide to Quality Control*. Tokyo: JUSE.

Lewin K. (1943). Defining the "Field at a Given Time." *Psychological Review*. 50: 292-310. Republished in *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, D.C.: American Psychological Association, 1997.