

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

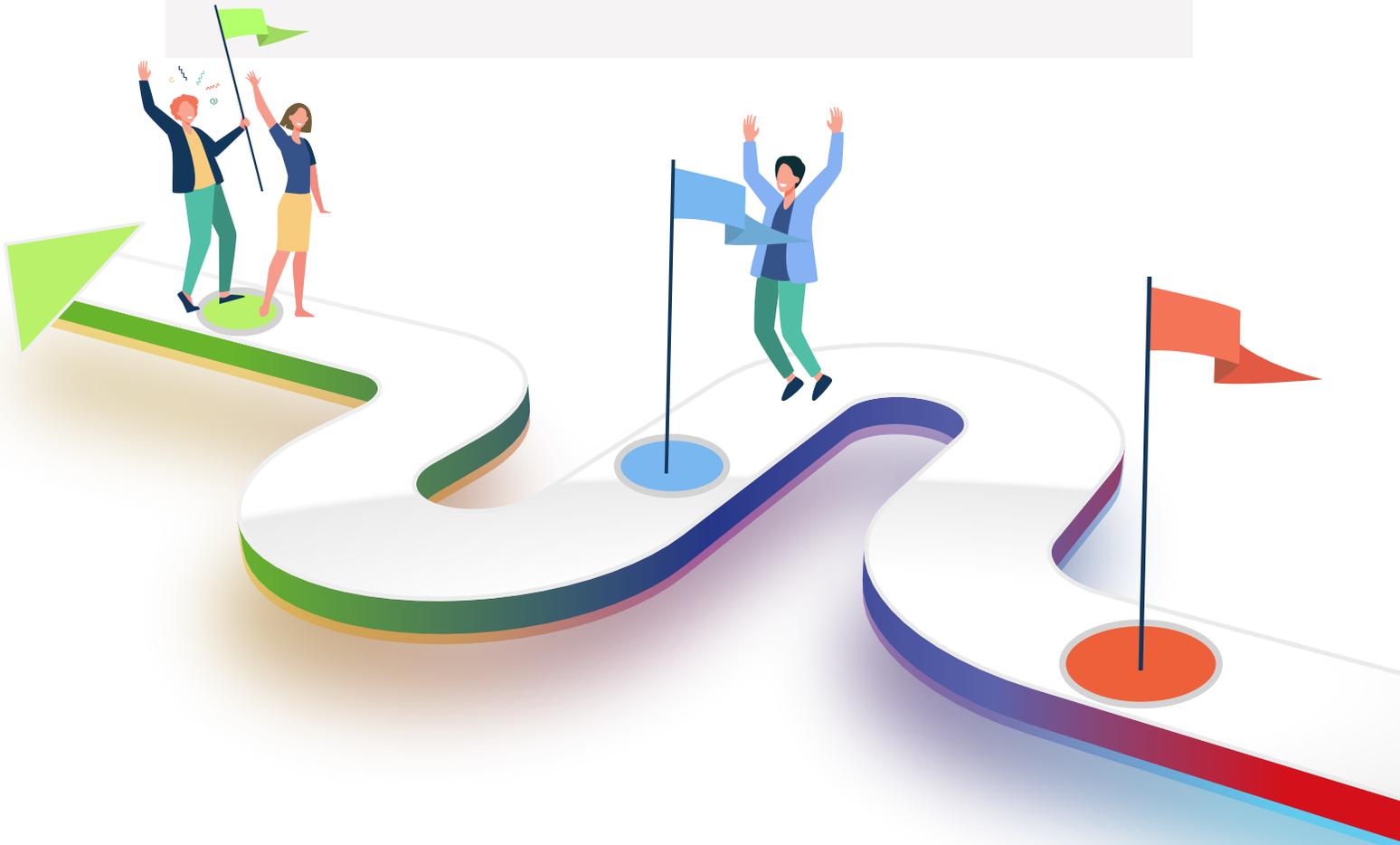
**Planificando la mejora en ciclo corto:
Orientaciones prácticas para una planificación efectiva**

**Autores:
Daniela Berkowitz y Felipe Aravena.**

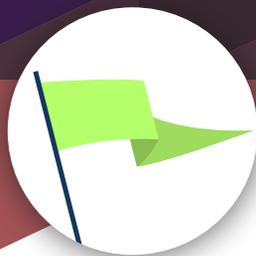




La mejora educativa es un proceso altamente complejo. Para ayudar en este proceso, los distintos sistemas educativos han orientado a los centros escolares a intencionar la mejora, enfatizando que la mejora se planifica y no se improvisa (Duke, 2015). Los procesos de mejoramiento escolar requieren un enfoque que permita que las comunidades educativas puedan **planificar la trayectoria de mejora**.



PLANES DE MEJORA CICLO CORTO



En el caso chileno, la planificación de la mejora ha estado impulsada a través de los Planes de Mejora Escolar (PME), en tanto instrumento que organiza los procesos educativos (MINEDUC, 2021). Éstos consideran un ciclo de mejora a cuatro años de duración y se organizan en ciclos anuales, en que los establecimientos escolares definen metas estratégicas y acciones a partir del análisis y reflexión en torno a cuatro dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y recursos¹. A pesar del esfuerzo de adaptación, que presentan las orientaciones del MINEDUC, para relevar la importancia de que cada establecimiento sea capaz de adaptarse a las necesidades de un contexto cambiante, la literatura plantea que un enfoque de planificación de la mejora en ciclo corto pareciera ser más efectivo y contextualizado para los establecimientos escolares que requieren mejorar urgentemente (Duke, 2015; Duke, Carr y Sterrett, 2013; Mintrop, 2016; VanGronigen y Meyers, 2017).

Un **plan de ciclo corto** es un dispositivo que busca, en un período de 90 días, generar una estrategia de mejoramiento que imprime un sentido de urgencia a un problema o necesidad que se requiere resolver. Busca generar ganancias rápidas (*quick wins*), que refuerzan la autoeficacia colectiva a través del logro de metas cortas, específicas, realistas y urgentes de lograr.

Los planes de mejora en ciclo corto parecieran ser más pertinentes para establecimientos con trayectorias de mejora inestable, que presentan un ritmo de mejora poco sostenido, con resultados y procesos de mejora fluctuantes a través del tiempo (Aravena, Berkowitz, Cortez, González y Zett, 2021).

Los planes de mejora de ciclo corto permiten:

- ✓ Planificar la mejora de manera más flexible, realizando ajustes inmediatos.
- ✓ Ayudar a los equipos escolares a establecer prioridades en áreas específicas.
- ✓ Establecer prioridades de mejora urgentes de resolver, realistas, medibles y alcanzables por parte del equipo de la unidad educativa (lo que no necesariamente considera tener recursos adicionales a los ya existentes en el establecimiento).
- ✓ Generar mejoras visibles comprendidas como ganancias rápidas (*quick wins*), que refuerzan la idea de que mejorar es posible.
- ✓ Aumentar la autoeficacia colectiva.
- ✓ Promover un aprendizaje organizacional, a través de la construcción o fortalecimiento de una mentalidad de mejora continua en los equipos escolares.

El dispositivo de ciclo corto de mejora puede ser utilizado por equipos escolares, redes de establecimientos y, también, como un recurso para que el nivel intermedio apoye a los establecimientos.

¹ En el caso del PME de Educación Parvularia, considera ciclos de larga duración a 3 años, organizado en ciclos anuales, y se organizan en torno a 5 dimensiones: Liderazgo, Familia y Comunidad, Gestión Pedagógica, Bienestar Integral y Gestión de Recursos.

¿CÓMO SE PLANIFICA LA MEJORA EN PLANES DE CICLO CORTO?



Los planes de mejora en ciclo corto requieren comprenderse dentro de un proceso o ciclo de mejora continua. Este ciclo corto posee seis etapas en su primera vuelta:

Figura N°1: Ciclo Corto de Mejora Continua.



Fuente: Elaboración propia.

Según el tipo de prioridad, un ciclo corto de mejora puede dar paso a otro ciclo corto, siendo posible situar **cada ciclo en un foco o etapa específica del ciclo de mejora continua**. Así, un primer ciclo puede centrar su prioridad en enriquecer el diagnóstico de una problemática con miembros de las comunidades, preparando un diseño adecuado de implementar y monitorear en un segundo ciclo, para luego revisar el diseño, ajustar e implementar una nueva versión en un tercer ciclo. De esta forma, el ciclo corto de mejora tendrá un **carácter iterativo**, porque implica la revisión constante de cada etapa y la posibilidad de ajustar y reenfocar tanto la prioridad de mejora, como el diseño de las acciones para lograrla.

A continuación, describimos cada etapa del ciclo corto, entregando una serie de recomendaciones prácticas:



ETAPA 1: Diagnóstico

Descripción de la etapa

Un buen diagnóstico no sólo comprende claramente cuál es el problema central que impide mejorar sostenidamente, sino que profundiza entregando una panorámica sistémica y compleja de causas, identificando cuál es la causa profunda del problema. Para ello, es clave que se analice y reflexione, utilizando diversos tipos de datos, aquello que se requiere mejorar de manera urgente.

Comprendan que la decisión de **seleccionar un problema central** es un momento complejo en la panorámica de múltiples problemas de cada centro escolar, y tomará tiempo. No claudiquen. Mientras más específico sea definido el problema, mejor.

El problema será seleccionado en función de su urgencia y necesidad de ser resuelto, idealmente, concordado por los diferentes integrantes de la comunidad educativa.

Si el problema es la punta del iceberg, sus causas serán aquellos elementos que no se visualizan a simple vista, sino que deben ser fruto del análisis de los equipos, porque se encuentran en un nivel mayor de profundidad. El análisis de las causas implica un paso más allá en el diagnóstico.

Una vez detectadas las causas, se identificará la **causa profunda**. La selección dependerá de la posibilidad real del equipo interno del establecimiento educativo de avanzar en su resolución. Por lo tanto, habrá causas que no sea posible resolver de manera interna.

Al pensar en su solución, los equipos internos podrán dar un paso para contribuir a resolver el problema seleccionado.

Recomendaciones prácticas

✓ Definan un **área o problema que requiera una mejora urgente, con foco en el aprendizaje de los estudiantes**. Para ello, pregúntense:

- ¿Qué situaciones o problemáticas están afectando el aprendizaje y bienestar de los y las estudiantes?

Los problemas podrían ser múltiples y estar relacionados con cuestiones más de la enseñanza. Por ejemplo, el tipo de clase expositiva o las estrategias más tradicionales, así como, también, con la baja motivación de los estudiantes por el aprendizaje, con el bajo desempeño de estos en relación a una determinada habilidad (relacionar, argumentar, etc.), entre otros.

✓ Para confirmar el paso anterior -definir la situación problema-, **recopilen y analicen datos provenientes de distintas fuentes**. Abran la reflexión con diferentes datos aportados por el sistema y por actores de la comunidad educativa (Zoro, 2018).

Realicen un esfuerzo intencionado por relevar la voz de los estudiantes y de los docentes, para ayudarles a comprender el problema.

Consideren producir datos propios, a través de encuestas o grupos focales. Por ejemplo, si los datos del DIA arrojan que las y los estudiantes de 2do ciclo poseen un bajo desempeño en el desarrollo de la habilidad de reflexionar, podemos consultar a los docentes de 2do ciclo qué opinan sobre este hallazgo y cómo visualizan el aprendizaje de los estudiantes. En cambio, si el problema es la motivación estudiantil, podemos realizar grupos de conversación con estudiantes para consultarles acerca de los factores que inciden en esta baja motivación.

✓ Con toda esta información complementaria, definan y ajusten el problema central, con una redacción consensuada. Una vez definido, utilicen una estrategia de análisis de causas, como los 5 por qué, en un espacio de trabajo colectivo para establecer la causa profunda del problema. La idea es ir más allá del síntoma y mirar debajo del iceberg.

✓ Si el problema es el bajo desarrollo de los estudiantes, en relación a la habilidad de reflexionar, buscaremos responder por qué ocurre esto. Es posible que surjan diversidad de respuestas, las que categorizaremos según temas. Por ejemplo:

1.- Porque los docentes son poco motivadores.

2.- Porque los padres y madres no incentivan procesos de reflexión en los estudiantes.

Teniendo estos dos temas, volveremos sobre cada uno para preguntar nuevamente por qué creemos que ocurre esto y, frente a cada respuesta, realizaremos una nueva pregunta que nos permita profundizar. Así, una vez consultados al menos 3 veces sobre por qué ocurre esto, tendremos causas diversas que atraviesan aspectos estructurales (la desigualdad), situaciones socioculturales (la baja formación de los apoderados), aspectos de la cultura docente (los profesores nivelan hacia abajo), o de su formación o experiencia práctica (docentes con bajo dominio de estrategias metodológicas diferenciadas), así como otras causas.

✓ Diferencien entre las causas que pueden resolver dentro de sus atribuciones (como el desarrollo profesional de los docentes en un determinado ámbito), de aquellas de orden más estructural (como la desigualdad). Consideren como causa profunda aquella causa que esté dentro de su margen de acción como centro escolar y que requiera de menos recursos para hacerse cargo de ella como establecimiento.

✓ Una vez identificada la causa profunda, y consensuada entre los actores, procederemos a definir una prioridad de mejora para, posteriormente, planificar acciones y tareas para abordarla.



ETAPA 2: Definir una prioridad de mejora de ciclo corto

Descripción de la etapa

La definición de una prioridad de mejora permite enfocar el esfuerzo realizado durante la etapa de diagnóstico, avanzando hacia la toma de decisiones del equipo sobre aquello que se considerará prioritario de resolver.

Definir una prioridad supone haber identificado un resultado esperado respecto de la causa profunda.

Recomendaciones prácticas

- ✓ Una vez identificada la causa profunda, en la etapa de diagnóstico, pensaremos cómo transformar esta causa en prioridad. Por ejemplo, si la causa profunda que definimos en la etapa anterior es que los docentes de nuestro EE poseen bajo dominio de estrategias para el desarrollo de la habilidad de reflexión, nuestra prioridad deberá considerar fortalecer el dominio de esas estrategias.
- ✓ Una prioridad de mejora de ciclo corto, requiere:
 - Ser posible de alcanzar en 90 días (Alcanzable).
 - Específica.
 - Urgente de ser resuelta.
 - Realista.
 - Medible.
- ✓ Para favorecer la comprensión de la prioridad de mejora, redáctenla en un formato que considere la siguiente estructura:
“Verbo + Foco en el aprendizaje + Propósito (para qué)”.
Por ejemplo, si la causa profunda es que los docentes de 2do ciclo poseen bajo dominio de estrategias para fomentar la reflexión, la prioridad podría ser:
“Fortalecer capacidades docentes para implementar estrategias que fomenten la reflexión en los estudiantes de 2do ciclo”.
- ✓ Es importante precisar, bajo esta redacción, si estaremos refiriéndonos a todos los docentes o sólo a algunos (Por ejemplo, a los de lenguaje o a todos, como una competencia transversal), en qué niveles educativos (2do ciclo) y a qué estudiantes esta prioridad podría impactar.
- ✓ Junto a esta prioridad, identifique el resultado esperado de lograr la prioridad. Por ejemplo:
“Docentes de 2do ciclo conocen e implementan una estrategia que fomenta la reflexión de los y las estudiantes”.
- ✓ Una vez definida la prioridad de mejora, y consensuada entre los actores, procederemos a planificar acciones y tareas para abordarla.



ETAPA 3: Planificación

Descripción de la etapa

Planificar implica definir una secuencia de acciones y tareas, considerando un tiempo definido, acorde a una meta o prioridad realista que se desea lograr. Para ello, se elabora un Plan de Mejora de Ciclo Corto.

En el plan es indispensable considerar definir las acciones, tareas, indicadores de logro, responsables y tiempos de ejecución para alcanzar la prioridad de mejora estipulada. Pueden utilizar el formato de planificación que se incluye al final de este recurso.

Recomendaciones prácticas

- ✓ Las **acciones de mejora** requieren ser específicas y alineadas con la prioridad de mejora. Una acción general es “desarrollar profesionalmente a los docentes”. En cambio, una acción específica es “desarrollar profesionalmente a los docentes del 2do ciclo básico en el conocimiento e implementación de actividades de aprendizaje que fomenten la reflexión”. Como es un ciclo corto, se sugiere definir 2 o 3 acciones de mejora específicas.

Tres acciones de un primer ciclo podrían ser:
 - Diagnosticar en los docentes de 2do ciclo el uso de estrategias de desarrollo de la habilidad de reflexión en los estudiantes.
 - Identificar y dialogar en torno a las estrategias usadas y aportadas por MINEDUC y lo reportado por la literatura.
 - Definir una estrategia común para fortalecer la habilidad de reflexión e integrarla al diseño de la clase.
- ✓ Para desarrollar cada acción de mejora, se requiere definir una lista detallada de las **tareas** que implica llevar a cabo dicha acción. Es decir, una acción de mejora puede tener múltiples tareas asociadas. Por ejemplo, las tareas podrían ser:
 - “Convocar a los docentes, compartir la preocupación o la necesidad identificada y proponer una ruta de trabajo”.
 - “Desarrollar un taller para explicar el sentido de la actividad de desarrollo profesional”.
 - “Indagar en la literatura los componentes teóricos de la habilidad de reflexión”.
 - “Diseñar un PPT con las principales características de la reflexión”.
- ✓ **Al diseñar cada acción, consideren visibilizar todas y cada una de las tareas que la realización de esta acción involucra**, por más pequeñas que sean, y especifique quiénes podrían realizarlas. Si no las visualizamos, quedan en tierra de nadie.
- ✓ Calibren los tiempos de ejecución con el número de acciones planificadas. La idea es cumplir lo planificado, para ello el tiempo es clave. Si el tiempo no alcanza, ajuste sus acciones y tareas.
- ✓ Una vez diseñadas la prioridad, acciones y tareas, es preciso realizar al diseño preguntas de **consistencia interna**, tales como:
 - a) ¿De qué forma las acciones definidas, en su conjunto, contribuyen a resolver la prioridad?
 - b) ¿En qué medida las tareas definidas, en su conjunto, logran realizar cada acción?Responder estas preguntas nos permitirá mejorar el sentido del plan, clarificar nuestro quehacer y hacer ajustes necesarios al diseño.
- ✓ Los **indicadores** ayudan a medir el progreso en el plan, en relación con las acciones. Un indicador de logro permite recoger evidencia clara cualitativa y/o cuantitativa para monitorear los avances, tanto de proceso como de resultado.

Por ejemplo, un indicador de logro del proceso podría ser: “80% de los docentes participa de los talleres”.

En cambio, un indicador de logro, asociado a resultados, podría considerar que los docentes comprenden las características de la reflexión usándolas para planificar actividades que buscan desarrollar esa habilidad.
- ✓ Una vez definida la planificación, y consensuada entre los actores, procederemos a implementar dichas acciones y tareas.



ETAPA 4: Implementación y monitoreo a la implementación

Descripción de la etapa	Recomendaciones prácticas
<p>En esta etapa se desarrollan las acciones y tareas planificadas dentro de los tiempos de ejecución.</p> <p>En paralelo, se monitorea la implementación, para levantar alertas e ir haciendo ajustes necesarios de manera inmediata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="605 279 1520 386">✓ Así como en el diagnóstico y en el diseño, un plan de ciclo corto requiere incorporar a actores clave en su implementación y desarrollo de las acciones. No sólo implica consultar a éstos, sino promover su participación en los diferentes momentos de la implementación. <li data-bbox="605 405 1520 615">✓ Asegúrense de fomentar un liderazgo distribuido, integrando distintos roles en la ejecución del plan. Si el plan implica que pocos profesionales o actores de la comunidad educativa desarrollen las tareas y acciones, es necesario remirar la distribución de responsabilidades. La idea es generar el mayor involucramiento posible de la comunidad educativa. Mientras más actores estén involucrados desde el inicio, mayor sentido les hará el plan y mejor comprensión de él tendrán. <li data-bbox="605 634 1520 884">✓ A lo largo de las semanas que dura la etapa de implementación, es importante reunirse para ir monitoreando el estado de avance del cronograma, así como la realización de acciones y tareas. Considerando que en un primer ciclo es posible que la planificación haya sido demasiado optimista para los tiempos que realísticamente tienen. Monitorear les permitirá ir levantando alertas y realizando los ajustes necesarios acorde a los tiempos existentes. Si es necesario, y se encuentran dificultades no esperadas, es posible ajustar el plan, las tareas y acciones, y acordar oportunamente con el equipo las posibles modificaciones. <li data-bbox="605 903 1520 974">✓ Una vez por quincena, organicen una reunión de monitoreo sobre el estado de avance en la implementación del ciclo.



ETAPA 5: Evaluación

Descripción de la etapa	Recomendaciones prácticas
<p>Evaluar permite aprender del proceso realizado, así como de los resultados obtenidos.</p> <p>La mirada evaluativa puede realizarse en función de los indicadores diseñados en la etapa de planificación, así como de otros logros levantados por los equipos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="605 1373 1520 1583">✓ Al final del ciclo corto, evalúen si se alcanzó la prioridad de mejora y qué nivel de logro alcanzaron. Para esto, recopilen evidencia concreta que demuestre el nivel de logro alcanzado, según los indicadores definidos. Esta evidencia involucra no sólo la realización de acciones y tareas diseñadas, sino también aquellas que hayan surgido en cuanto a efectos del proceso en docentes, estudiantes y otros actores involucrados. A estos efectos, percibidos por los actores, les denominaremos ganancias rápidas. <li data-bbox="605 1602 1520 1780">✓ Las ganancias rápidas pueden ocurrir a nivel individual, interpersonal y organizacional. Por ejemplo, puedo darme cuenta de que ahora sé más que antes en un tema o sobre cómo enfrentar mi rol, pero también, a través de este proceso, podemos haber fortalecido las relaciones de confianza entre el equipo que ha liderado el plan. Finalmente, nos damos cuenta de que el desarrollo del plan ha permitido fortalecer al equipo de gestión.



ETAPA 6: Comunicación de Ganancias Rápidas

Descripción de la etapa

Es fundamental reforzar la autoeficacia colectiva, enfatizando que la mejora es posible. Para ello, es necesario planificar cómo y a quién se comunicarán las ganancias rápidas del plan.

Las ganancias rápidas serán entendidas como mejoras visibles que se producen producto del ciclo corto. Estas ganancias pueden ser personales, interpersonales y/u organizacionales.

Recomendaciones prácticas

- ✓ Diseñen un espacio para comunicar, explícitamente, qué se mejoró con la planificación e implementación del plan de ciclo corto.
- ✓ Asegúrense de demostrar, a través de evidencia concreta, las mejoras visibles que se generaron producto de la implementación del plan.
- ✓ No sólo comuniquen los resultados del plan de ciclo corto, sino también los aspectos que se ganaron organizacionalmente trabajando en el plan de ciclo corto. Por ejemplo:
 - Se generó un sentido de trabajo en equipo.
 - Se fortalecieron los liderazgos de los docentes.
 - Se aprendió a analizar datos de los cuadernos de los estudiantes.
 - Se profundizó la relación entre el equipo escolar y el sostenedor.
- ✓ Abran el espacio para recibir retroalimentación sobre los aprendizajes. Considere que todos tenemos puntos ciegos y que necesitamos de otros puntos de vista para mejorar.

Al cierre del ciclo corto, podemos darnos cuenta de que hemos tenido diversos logros y tiene sentido seguir trabajando en un segundo ciclo que dé continuidad a los logros del primer ciclo, y que ahora tenga como objetivo, por ejemplo, el monitoreo de las estrategias docentes para el desarrollo de habilidades de reflexión en las y los estudiantes. En este caso, así como en ciclos sucesivos, nos vemos necesitados de volver a las etapas 1 y 2 para corroborar si la causa profunda y la prioridad de mejora siguen siendo las mismas o han cambiado. Una vez resuelto aquello, nos abocaremos a una nueva planificación para el siguiente ciclo corto.

Figura N°2: Etapas entre un ciclo corto y el siguiente.



Fuente: Elaboración propia.

ETAPA Conector: Ajuste de un diagnóstico y de la prioridad de mejora, en función de los aprendizajes.

Descripción de la etapa	Recomendaciones prácticas
<p>El proceso realizado, así como la retroalimentación que nos entreguen otros actores de la comunidad educativa, permitirá pensar en la continuidad de un nuevo ciclo corto que permita abordar con mayor profundidad el desafío planteado o precisarlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="613 464 1520 632">✔ Sistematicen los aprendizajes del ciclo realizado. A partir de ahí, pregúntense por los resultados que lograron y por aquellos elementos que quedaron pendientes en el proceso de mejora. Es probable que requiera reforzar algunos aspectos de la prioridad. También, es posible que en el camino hayan surgido dificultades que no posibilitaron lograr todo lo propuesto, o bien que hayan surgido nuevos desafíos que permitan dar continuidad al trabajo realizado.<li data-bbox="613 716 1520 915">✔ Esta será la oportunidad de remirar el diagnóstico realizado en el ciclo anterior y precisar algunos de sus aspectos, así como lo mismo en relación a la definición de la prioridad de mejora. Si alcanzamos a realizar un buen diagnóstico e, inclusive, a hacer algunos talleres para alinear comprensiones con los docentes sobre lo que significa desarrollar la habilidad de reflexionar, pero no logramos poner en práctica la estrategia, un nuevo ciclo nos permitirá pilotearla y recoger los aprendizajes de esto, para seguir aprendiendo colectivamente.

A continuación, podrás revisar un ejemplo con los elementos mínimos que debería poseer un plan de ciclo corto. Recuerda que lo puedes adaptar a las necesidades específicas de tu centro escolar.



FORMATO PLANIFICACIÓN CICLO CORTO

Prioridad de mejora:

Acciones de mejora	Indicadores de logro	Tareas	Responsables	Tiempo
Acción de mejora 1:				
Acción de mejora 2:				

REFERENCIAS

Aravena, F., Berkowitz, D., Cortez, M., González, M. y Zett, I. (2021) Mejorar con sentido de urgencia: Liderando establecimientos con trayectorias de mejora inestable. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo: Valparaíso, Chile.

Duke, D.L., Carr, M. y Sterrett, W. (2013). *The School Improvement Planning Handbook: Getting Focused for Turnaround and Transition*. Rowman & Littlefield, Lanham, MD.

Duke, D. (2015). *Leadership for Low-performing schools*. New York: Rowan & Littlefield.

MINEDUC. (2021). Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela. Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021. División General de Educación: Santiago, Chile.

Meyers, C. y VanGronigen, B. (2019). A lack of authentic school improvement plan development: Evidence of principal satisficing behavior. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 261-278.

Mintrop, R. (2016). *Design-Based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders*. Harvard Education Press, Cambridge, MA.

VanGronigen, B. y Meyers, C. (2017). Topics and trends in short-cycle planning: Are principals leading school turnaround efforts identifying the right priorities? *Planning and Changing*, 48(2), 26-42.

Zoro, B. (2018). Guía Práctica: Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar. Centro de Liderazgo, LIDERES EDUCATIVOS. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-para-el-uso-integral-de-datos-para-gestionar-la-mejora-escolar/>





www.lidereseducativos.cl