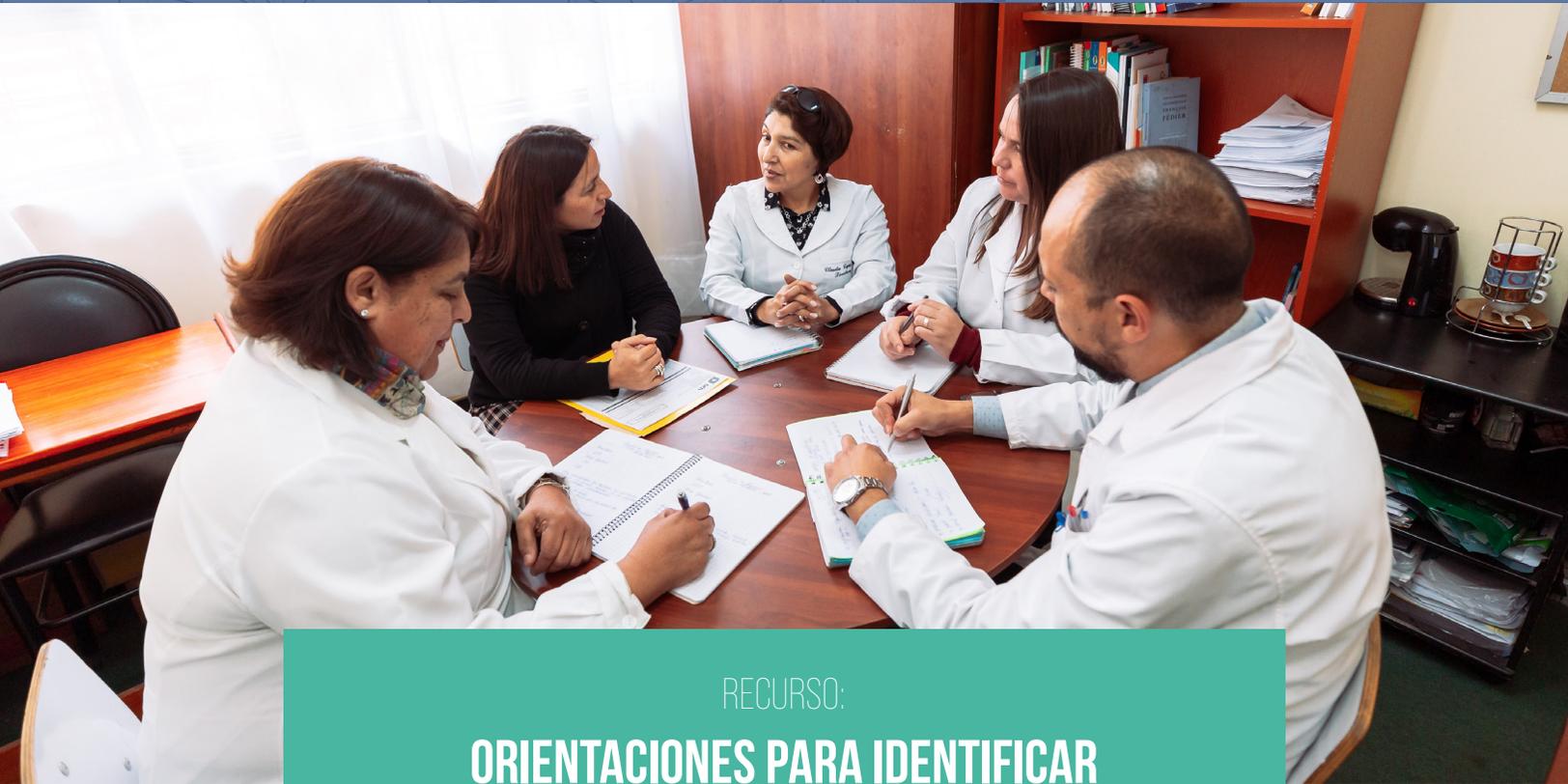


CICLO CORTO PARA LA MEJORA



RECURSO:
**ORIENTACIONES PARA IDENTIFICAR
LA CAUSA PROFUNDA DE UN PROBLEMA**

Cuando identificamos un problema que nos impide alcanzar una meta propuesta, es necesario analizarlo en profundidad. Este análisis nos permitirá comprender la(s) causa(s) que nos obstaculizan alcanzar la meta de nuestro Ciclo Corto de Mejora.

Identificar la causa profunda de un problema implica construir colaborativamente una hipótesis explicativa que identifica lo que lo origina.

ALERTAS AL IDENTIFICAR CAUSAS PROFUNDAS

Cuando se emprende la tarea de identificar la causa profunda de un problema, existen algunas acciones que es importante tener en cuenta:

- **Evitar la solucionitis**, es decir, la formulación de soluciones rápidas basadas en nuestras experiencias, conocimiento profesional y creencias sobre qué es lo que parece más apropiado (Bryk et al., 2021). De esta manera apresurada, no siempre llegaremos a una solución efectiva.
- **Evitar la sintomatitis**, puesto que, a veces tendemos a mirar y dejarnos llevar por los síntomas, en lugar de analizar la causa profunda que se debe modificar mediante acciones planificadas.
- **Evitar conformarse con las primeras ideas** y tomar decisiones rápidas frente a la identificación de las causas profundas. El pensamiento grupal y la búsqueda de consensos puede ser contraproducente, si se abordan de esta manera.
- **Evitar la idea de autosuficiencia**, ya que problemas complejos como los que se dan en los centros educativos requieren de diferentes puntos de vista para abordar la causa profunda efectivamente.



IDENTIFICAR CAUSAS PROFUNDAS

En definitiva, identificar la causa profunda de un problema es esencial para diseñar el Ciclo Corto de Mejora. De lo contrario, los siguientes pasos de la planificación podrían responder sólo a sus síntomas. De esta manera, podrían estar desvinculados de los cambios clave que deberían ocurrir para lograr la mejora esperada (Meyers y VanGronigen, 2021).

Entonces es indispensable saber discriminar entre una causa y un síntoma. Analicemos este ejemplo:

■ **Problema:**

El 25% de los y las estudiantes del 1° básico de la Escuela Rural presenta un ausentismo de más de 20 días al año.

■ **Posible causa:**

“Los(as) apoderados(as) de los(as) estudiantes del 1° básico no los mandan al colegio”.

Síntoma

Esta aseveración, en realidad, correspondería a un síntoma y no a una causa. Si se indaga y profundiza en la causa del problema, se podría determinar que:

“Los(as) apoderados de los(as) estudiantes del 1° básico no los mandan al colegio porque no ven la relación entre el ausentismo y el aprendizaje”.

Problema

¿Cómo indagar en la causa profunda de un problema?

Acá te presentamos 3 estrategias que sugerimos utilizar de manera complementaria, para identificar la causa profunda de un problema¹:

¹ Texto extraído y adaptado de Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (2020) Liderazgo Intermedio: Comprensiones y Herramientas para Abordar el Desafío de Liderar la Mejora de la Educación Pública en el Territorio. Valparaíso: Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Capítulo 7: “Mapa Sistémico: Una estrategia para la Toma de decisiones ante problemas complejos del territorio”, Daniela Berkowitz, Emy Rivero, Bárbara Zoro y Pablo Villoch.

1. Exploración intuitiva de causales

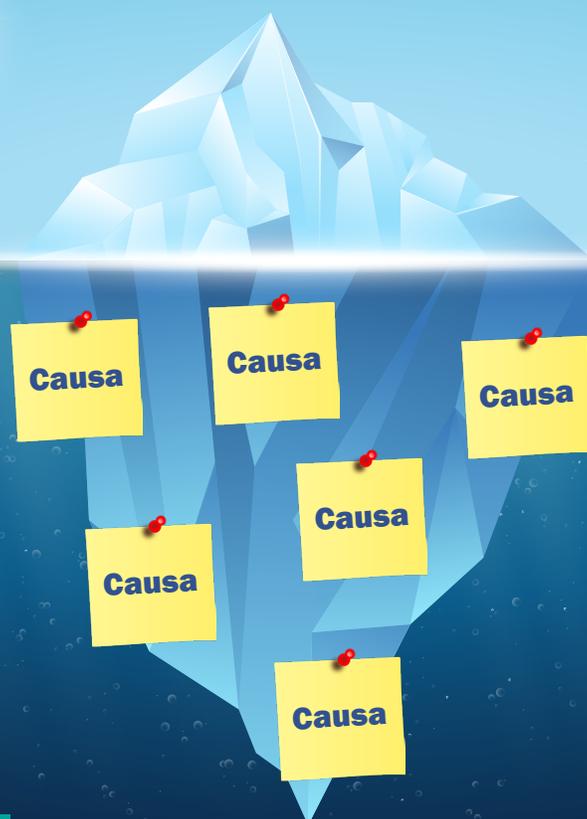
Esta es una estrategia simple, pero poderosa. Para implementarla te sugerimos levantar información mediante una encuesta (por ejemplo, utilizando un formulario online) dirigida a los diferentes estamentos escolares, con el objetivo de obtener múltiples perspectivas sobre el problema. Puedes utilizar preguntas tales como ¿Qué hay detrás de este fenómeno? ¿Qué lo podría explicar más allá del síntoma? O más precisamente ¿Cómo podemos explicar que el 25% del estudiantado de 1° básico de la Escuela Rural falte más de 20 días al año a clases?

Es importante que, como equipo, inicien un proceso analítico que vaya más allá de las respuestas textuales recopiladas y que sean, más bien, un insumo para iluminar este proceso.

En un primer momento, el equipo realiza una lluvia de ideas, respecto a las posibles causas del fenómeno. Cada persona anota su respuesta en un *post it*.

Opcionalmente, pueden trabajar con la gráfica del iceberg, para representar el problema y sus causas.

En un segundo momento, organizan y clasifican las respuestas, de manera colectiva, según similitud u otra categoría que les parezca útil.



2. Los 5 porqués

Esta estrategia sirve para explorar lo que hay detrás de las explicaciones superficiales o síntomas del fenómeno, es decir, para profundizar mediante relaciones de causa y efecto, permitiendo ahondar en la(s) causa(s) profunda(s) de un problema. Consiste en preguntar sucesivamente el porqué del problema, cada respuesta forma la base de la siguiente pregunta. Te sugerimos preguntar, al menos, cinco veces.

Observa el siguiente ejemplo (leer por fila):

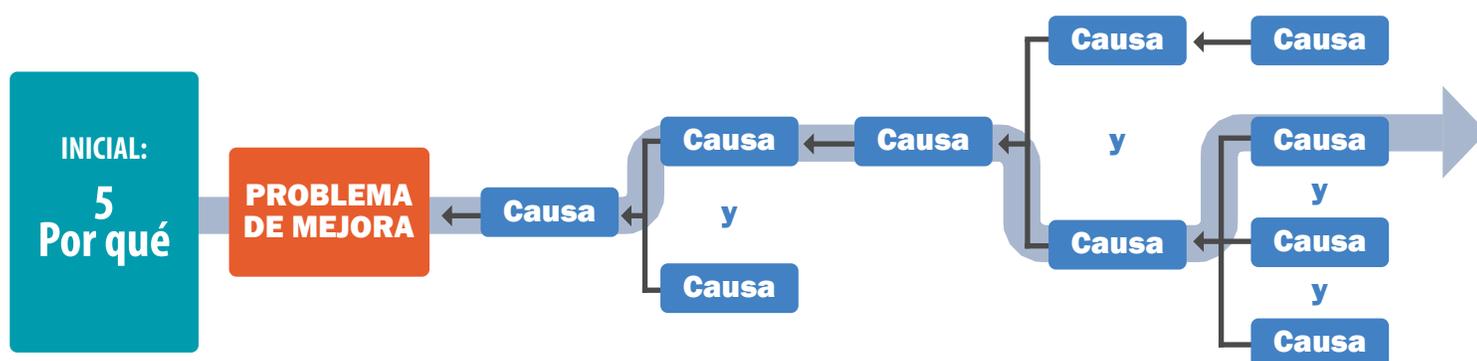
RUTA 1	¿Por qué..	Porque...	Solución posible por nivel de análisis
1 porqué	...el 25% de los estudiantes de 1º básico de la Escuela Rural faltan más de 20 días en un año?	... los padres, madres y apoderados no los "mandan" al colegio	Hacer un taller para comunicar lo importante que es que niños y niñas asistan a la escuela
2 porqué	...los padres, madres y apoderados no los "mandan" al colegio?	... temen que se contagien de enfermedades respiratorias con sus compañeros	Comunicar a los apoderados medidas de prevención de enfermedades respiratorias y la importancia de ellas en la generación de anticuerpos
3 porqué	...no quieren que se enfermen?	... cuando se enferman es muy complejo gestionar atención de salud, sobre todo en los sectores aislados	Realizar conversaciones con el departamento de salud, para incrementar rondas médicas domiciliarias a sectores rurales más aislados
4 porqué	... es muy complejo gestionar atención de salud sobre todo en los sectores aislados?	... las postas rurales no logran llegar con las estrategias pertinentes para atención oportuna y preventiva de enfermedades de invierno a todas las familias	Solicitar al departamento de salud que haga campañas de atención, información y prevención más pertinentes
5 porqué	... las postas rurales no logran llegar con las estrategias para atención oportuna y preventiva de enfermedades de invierno a todas las familias?	... no cuentan con recursos de acceso de información actualizada de las necesidades y preocupaciones de salud integral y estrategias para llegar a todas las familias	<p>Coordinar operativo integrado educación-salud para detección de necesidades y preocupaciones de las familias respecto de las enfermedades de invierno</p> <p>Operativo de atención y prevención integrado realizado en la escuela, que atraiga tanto a adultos como a estudiantes</p>

RUTA 2	¿Por qué..	Porque...	Solución posible por nivel de análisis
1 porqué	...el 25% de los estudiantes de 1º básico de la Escuela Rural faltan más de 20 días en un año?	...acompañan a los adultos a hacer compras y actividades recreativas a la ciudad aprovechando los momentos de pago del sueldo	Hacer visitas advirtiendo las consecuencias de esto desde la mirada de protección de derechos
2 porqué	...acompañan a los adultos a hacer compras y actividades recreativas a la ciudad aprovechando los momentos de pago del sueldo?	(1) ...los adultos no tienen con quién dejarlos al momento de ir a hacer las compras, ya que salir a la capital requiere de un día entero	Extender horario de atención en la escuela los "días de pago" En coordinación con el municipio y la empresa local de transporte coordinar horario especial de traslado para esos días
		(2) ...es un espacio recreativo familiar valorado	Indicarles a los apoderados que ese espacio pueden tenerlo fuera de los días lectivos
		(3) ...no ven la relación directa entre dejar de asistir a clases un día y dejar de aprender	Insistir en las reuniones de apoderados que es su obligación asegurar el derecho de sus hijos a la educación sobre todo en los primeros años, que son tan importantes
3 porqué	(1) ...los adultos no tienen con quién dejarlos al momento de ir a hacer las compras, ya que salir a la capital requiere de un día entero?	(4) ...no hay soporte familiar, ni comunitario tan disponible como antes y la escuela sólo acoge a los niños hasta las 16:00 horas	Extender horario de atención en la escuela los "días de pago"
	(2) ...es un espacio recreativo familiar valorado?	(5) ...las familias no acceden a otros espacios de recreación localmente	Gestionar con las redes el ampliar la oferta de atracciones recreativas locales
	(3) ...no ven la relación directa entre dejar de asistir a clases un día y dejar de aprender?	(6) ...no han tomado conciencia de lo que los(as) niños(as) aprenden cuando asisten a clase a esta edad (7) ...creen que cuando van a la ciudad los(as) niños(as) están aprendiendo igual cosas útiles que no aprenden en la escuela	Hacer un taller escuela para padres para mostrar qué aprenden los(as) niños(as) en clase y la importancia de que asistan para aprender
4 porqué	(4) ...no hay soporte familiar, ni comunitario tan disponible como antes y la escuela solo acoge a los niños hasta las 16:00 horas?	(8) ...oficialmente es el horario de término de clase	Extender horario de atención en la escuela los "días de pago"
	(5) ...las familias no acceden a otros espacios de recreación localmente?	(9) ...los espacios recreativos que se ofrecen localmente no representan del todo los intereses y las necesidades de las familias	Ampliar y diversificar la oferta de espacios recreativos y culturales para las familias
	(6) ...no han tomado conciencia de lo que los(as) niños(as) aprenden cuando asisten a clase a esta edad?	(10) ...no se ha evaluado otras opciones	Evaluar diversidad de formas de atender a los(as) estudiantes cuyos padres deben salir a hacer compras y no tienen con quién dejarlos esos días
	(7) ...creen que cuando van a la ciudad los(as) niños(as) están aprendiendo igual cosas útiles que no aprenden en la escuela?	(11) ...los apoderados no participan de las reuniones donde se les da a conocer en detalle lo que está aprendiendo su hijo(a) y cómo el espacio escolar contribuye a eso	Poner incentivos a la participación de los apoderados, ajustar el horario y transporte de acercamiento.
		(12) ...ven que el tipo de tareas que deben hacer en la escuela es más bien mecánica	Hacer un taller escuela para padres para mostrar qué aprenden los(as) niños(as) en clases y la importancia de que asistan para aprender

5 porqué	(9) ... los espacios recreativos que se ofrecen localmente no representan del todo los intereses y las necesidades de las familias?	las decisiones sobre la oferta de espacios recreativos está decidida centralmente sin consultar a las familias y se limita a la entrega de actividades y no a espacios de interacción y co-creación	Generar conversaciones con los diferentes actores involucrados para promover la creación de espacios de recreación que respondan a necesidades e intereses de las familias
	(10) ... no se ha evaluado otras opciones?		Evaluar opciones de extensión de horarios para los días "pago"
	(11) ... los apoderados no participan de las reuniones donde se les da a conocer en detalle lo que está aprendiendo su hijo(a) y cómo el espacio escolar contribuye a eso?	... los espacios existentes no son pertinentes para la toma de conciencia y sentido, sino que están focalizados en la entrega de información	Crear espacios pertinentes para compartir con los padres los aprendizajes de los(as) niños(as) en la escuela y las formas en las que lo hacen (Ejemplo de actividad: "un día de escuela")
	(12) ... ven que el tipo de tareas que deben hacer en la escuela es más bien mecánica?	... muchas de las tareas y desafíos de aprendizaje están descontextualizados y aunque algunos buscan contextualizarse, no son experienciales sino que teóricos	Diseño de proceso de aprendizaje asociado a la experiencia de las salidas a la ciudad con la familia, con una experiencia modelo de salida educativa real para generar espacios de aprendizaje desde los itinerarios realizados en la realidad

Este es sólo un ejemplo del uso de esta estrategia con un par de rutas posibles, entre muchas. Un elemento importante de este análisis es que, dependiendo del nivel donde fijemos la causa, es el tipo de solución que daremos: mientras más profundo sea el análisis, más certera será la solución que podamos dar.

La información dispuesta en la tabla favorece la linealidad, lo que dificulta establecer relaciones entre las variables. El ejemplo se dispuso en ese formato para explicar la estrategia y su lógica. Sin embargo, te invitamos a que tú juegues con las variables levantadas escribiéndolas en *post it* en un flujo más orgánico, como el que te presentamos acá:



El número de "cinco" porqués no es fijo, la pregunta se puede repetir tantas veces como sea necesario, para encontrar la o las causas profundas del problema. Sin embargo, la experiencia dice que usar 5 porqués resulta suficiente para sacar a la luz las causas profundas.

Este ejercicio no concluye el proceso de exploración de las variables asociadas a un problema o fenómeno en su multidimensionalidad y complejidad. Es un primer paso para explorar las causas de la punta del *iceberg*.

3. Por debajo del iceberg

El **pensamiento sistémico** nos señala que por “debajo” de los acontecimientos se descubren patrones de conducta, tendencias, estructuras sistémicas y modelos mentales que los explican. Esta estrategia te permitirá mirar “por debajo del iceberg”, ayudándote a descubrir aquellas variables que aún no has visto. Para esto, te entregamos algunos ejemplos de preguntas:



¿Cuáles son los acontecimientos, los hechos más evidentes, los síntomas más superficiales del problema central? (es probable que los encontremos asociados al “primer porqué”)

¿Cuáles son los patrones de conducta y tendencias que observamos desde el fenómeno que describimos en el problema y las soluciones que hemos intentado?

Por ejemplo: parece que los niños faltan cada vez que le pagan el sueldo a sus padres; parece que esto ha aumentado desde que se instaló el nuevo centro comercial en la ciudad.

¿Cuál es la estructura sistémica de este fenómeno? ¿Cuáles son las fuerzas en juego que dan cuenta de los patrones o de cómo los patrones o tendencias se relacionan entre sí?

Por ejemplo: mirar datos globales y no entrar en el detalle de los casos para entender el fenómeno; cada vez que hay problemas compartidos entre escuelas, respondemos con soluciones desde el DAEM y no incorporamos las voces de los actores involucrados o incorporarlos desde la institucionalidad (Centro de Padres) y no desde los verdaderos protagonistas; hasta ahora hemos tratado de resolver todo con los recursos del sistema educativo y no hemos mirado las redes como recursos.

¿Cuáles son los modelos mentales que están comandando la acción y la toma de decisiones en el problema? ¿Cuáles son las creencias, las premisas que están operando?

Por ejemplo: a los apoderados hay que mostrarles lo que deben hacer; los problemas territoriales deben ser resueltos por el DAEM; el problema es el capital cultural y la cultura de consumo actual; si los(as) niños(as) no van a clase no aprenderán.

Referencias

Bryk, A.S., Gomez, L.M., Grunow, A. y LeMahieu, P. G. (2021). *Aprendiendo a mejorar: seis principios para el mejoramiento continuo en educación*. Santiago, Chile: Fundación Educacional Oportunidad.

Cortez, M., Aravena, F., Chávez, S., Sánchez, B. y González, M. (2023). *Pensar la planificación de mejora educativa en ciclos cortos: El desafío de construir una mentalidad de mejora colectiva*. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

Meyers, C. y VanGronigen, B. (2021). The best-laid plans can succeed. *Educational Leadership*, 78(7), 50-55.



RECURSOS
PARA MOVILIZAR LA
MEJORA ESCOLAR

Clíder