

CICLO CORTO PARA LA MEJORA



MANUAL CICLO CORTO PARA LA MEJORA ESCOLAR

PRESENTACIÓN

En este documento les presentamos el Ciclo Corto para la Mejora, una estrategia útil para implementar en centros educativos que requieren mejorar, ya que permite instalar o fortalecer una mentalidad de mejora colectiva y abordar los desafíos escolares de manera gradual y progresiva.

Les guiaremos para comprender esta estrategia mediante las siguientes preguntas ¿qué es y para qué sirve? ¿por qué implementarla en mi centro educativo? ¿cómo implementarlo?, para esto, les entregamos algunas orientaciones y herramientas valiosas.

Adicionalmente, encontrarán la estrategia de planificación del Ciclo Corto para la Mejora, compuesta por una ruta y una matriz que los equipos escolares pueden completar para poner en práctica y comenzar a mejorar en ciclos temporales acotados.

RESUMEN

Ciclo Corto para la Mejora

1

¿Qué es y para qué sirve?

Es una estrategia de mejora que utiliza ciclos de 90 días para avanzar hacia metas específicas, medibles y realistas en el contexto escolar. Esto da sentido de urgencia a la resolución de los problemas que se presentan en los centros educativos. Además, resulta útil para operacionalizar el PME.

2

¿Por qué implementar un Ciclo Corto para la Mejora en mi centro educativo?

Porque los grandes problemas se hacen más abordables; se focaliza en una prioridad de mejora; es participativo; se trabaja en base a problemas situados; favorece relaciones de confianza; aumenta la percepción de autoeficacia colectiva y la motivación de los equipos; permite desarrollar una mentalidad de mejora colectiva, entre muchos otros beneficios.

3

¿Cómo implementar un Ciclo Corto para la Mejora en mi centro educativo?

Existen cuatro elementos clave para su implementación:

- 1 Compromiso por parte de la dirección
- 2 Un PME
- 3 Un equipo encargado de la planificación
- 4 Una necesidad urgente de mejora

Además, se requiere identificar un problema prioritario de mejora y la causa raíz que lo origina.

4

Estrategia de Planificación del Ciclo Corto para la Mejora.

4.1

Ruta del Ciclo Corto para la Mejora

Indica las etapas y el recorrido necesario para abordar un problema y alcanzar una meta.



4.2

Matriz de planificación del Ciclo Corto para la Mejora

Permite registrar y dar seguimiento a los diferentes elementos de la planificación.



ÍNDICE

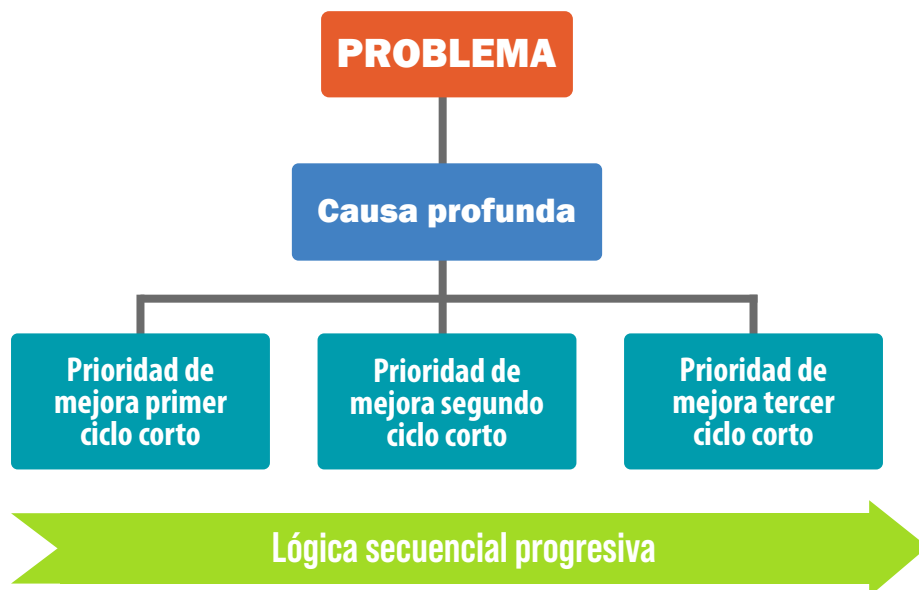
1. ¿Qué es y para qué sirve?	5
2. ¿Por qué implementar un Ciclo Corto para la Mejora en mi centro educativo?	6
3. ¿Cómo implementar el Ciclo Corto para la Mejora en mi centro educativo?	8
4. Estrategia de Planificación del Ciclo Corto para la Mejora	14
4.1 Ruta del Ciclo Corto para la Mejora	14
4.2 Matriz de planificación del Ciclo Corto para la Mejora	18
5. Referencias	21

1

¿Qué es y para qué sirve el Ciclo Corto para la Mejora?

El Ciclo Corto para la Mejora es una estrategia que utiliza ciclos de 90 días para avanzar hacia metas específicas, medibles y realistas. Se trabaja con una planificación estratégica y una planificación operacional que ayudan a abordar prioridades de mejora en el corto plazo. Esto imprime sentido de urgencia en la resolución de problemas, al transformar grandes metas en acciones manejables a corto plazo.

El Ciclo Corto entrega las claves para facilitar el diseño de un plan secuenciado y progresivo de mejora. Esto se logra focalizándose en un problema y una de sus causas profundas y a la vez, mediante la planificación de tres ciclos. Cada uno de ellos busca acercarse cada vez más a abordar la causa profunda del problema, tal como se grafica en el siguiente esquema:



Un Ciclo Corto para la Mejora también es apropiado para operacionalizar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Integrarlo en esta planificación, asegura que las acciones específicas y concretas a corto plazo estén alineadas con las metas estratégicas de largo plazo, garantizando coherencia en la planificación y ejecución de las iniciativas educativas dentro de la institución.

En síntesis, esta estrategia contribuye a delimitar un rumbo más claro del proceso de mejora, debido a que la atención y la acción se focaliza en una prioridad acotada, en lugar de muchas diferentes, de manera simultánea (Aravena et al., 2021). Con esto, se aumenta la maniobrabilidad de una organización para responder rápidamente a problemas de mejora en tiempo real (Meyers y VanGronigen, 2021).

¿Por qué implementar un Ciclo Corto para la Mejora en mi centro educativo?

El Ciclo Corto para la Mejora ha demostrado tener múltiples beneficios en el contexto escolar:

- Los grandes problemas se hacen más **abordables**.
- Se focaliza la atención y la acción en una **prioridad** de mejora.
- Es **participativo**, ya que convoca a distintos actores clave de la comunidad.
- Se trabaja en base a problemas **situados** y, por lo tanto, **auténticos**.
- Da sentido a lo que se hace desde **lógicas internas**, en lugar de responder a las exigencias externas.

Asimismo, su implementación puede implicar **ganancias rápidas**, comprendidas como una mejora organizacional visible que resulta de la implementación del Ciclo (Duke, 2015). Sin embargo, es importante notar que las ganancias rápidas no son lo mismo que los resultados obtenidos al finalizar el ciclo corto. Más bien, son mejoras a nivel organizacional, interpersonal y personal que se desarrollan producto del trabajo del equipo. Algunas ganancias rápidas obtenidas a partir del Ciclo Corto para la Mejora, podrían ser, por ejemplo:

- Nuevas estructuras de trabajo colaborativo
- Fortalecimiento de liderazgos docentes
- Favorecimiento de relaciones de confianza
- Apertura a compartir problemas que impiden mejorar
- Aumento en la percepción de autoeficacia colectiva
- Aumento de la motivación de los equipos
- Aprendizajes organizacionales, entre otras



Por otro lado, la estrategia de Ciclo Corto para la Mejora, permite desarrollar una mentalidad de mejora colectiva al interior de las comunidades educativas. La evidencia nacional coincide en la importancia de la cultura escolar en los procesos de mejoramiento, señalando que en culturas focalizadas en la mejora, se construye un relato común sobre lo que se quiere ser y mejorar, reforzando la identidad, el compromiso y la motivación de los miembros de la comunidad educativa (Bellei et al., 2015).

Cuando los equipos escolares trabajan identificando, definiendo y comprendiendo bien un problema, explorando soluciones, implementando acciones y evaluando los resultados de estas, van construyendo una mentalidad colectiva de mejora para abordarlos. Entonces, se podría pensar que si se logra desarrollar esta capacidad de resolución de problema, se lograría aprender y se haría de mejor manera la próxima vez (Cortez et al., 2023).

Entonces, la mentalidad de mejora colectiva es la capacidad de una organización para aprender a comprender y abordar los problemas de mejora, colaborativamente, desde la indagación, la reflexión y el cuestionamiento de las propias creencias, logrando desarrollar un razonamiento, una disposición y un compromiso compartido de distintos actores para planificar e impulsar procesos de mejora. Para lograr esto, los líderes educativos deben:

- **Modelar esta mentalidad en sus equipos**, creando una visión compartida de cambio y mejora, y trabajando en conjunto para implementarla.
- **Proporcionar oportunidades** para que todos los actores participen en actividades que fomenten nuevas formas de abordar problemas, aprovechando los aprendizajes colectivos y organizacionales (Cortez et al., 2023).



¿Cómo implementar el Ciclo Corto para la Mejora en mi centro educativo?

Antes de implementar el Ciclo Corto para la Mejora en su centro educativo, deben tener en cuenta que existen cuatro elementos clave que es necesario asegurar:



■ **Compromiso de la dirección para implementar el ciclo corto de mejora.** Las y los líderes deben modelar una mentalidad de mejora colectiva y estar dispuestos a guiar el proceso, demostrando, además del compromiso, motivación y esfuerzo por alcanzar la mejora de manera colaborativa.




■ **Conformar un equipo de, al menos, 3 personas.** Es muy importante que uno de los miembros sea un o una docente, ya que son quienes se encuentran en contacto directo con los y las estudiantes en la sala de clases. Esto permite tener una mirada sobre los problemas reales que afectan el aprendizaje y/o el bienestar del estudiantado y que, por lo tanto, obstaculizan la mejora. Este equipo será el encargado de planificar las acciones de mejora.



■ **Contar con un PME, aunque no esté completamente desarrollado.** La estrategia de mejora en ciclo corto puede ser útil para iniciar, sostener y/o finalizar los 4 años de mejora propuestos por el Mineduc para el PME. De esta forma, puede ser utilizado por un equipo que esté en su primer año de implementación, como también por aquellos que ya van en el tercer año. Este Ciclo permite una implementación ágil y progresiva de las estrategias de mejora, que pueden contribuir al logro de los objetivos más amplios del PME.



■ **Tener la necesidad de mejorar una dimensión escolar de manera urgente.** El Ciclo se puede enfocar en cualquiera de las dimensiones del PME: Gestión pedagógica, Liderazgo, Convivencia escolar o Gestión de Recursos. Abordar problemas específicos y situados dentro del contexto educativo ayuda a que los desafíos se vuelvan más manejables y facilita su resolución efectiva.



A continuación, les compartimos algunas orientaciones útiles para prepararse y poner en marcha el Ciclo Corto para la Mejora en su centro educativo:



¿Cómo comenzamos?

A diario, los centros educativos enfrentan una gran diversidad de problemas que deben ser abordados. Sin embargo, debido a su variedad y complejidad, es imposible ocuparse de todos al mismo tiempo (Bryk et al., 2021).

Por esto, antes de comenzar a navegar por la Ruta del Ciclo Corto para la Mejora, es necesario que definan un problema que enfrentan como centro educativo y que es urgente de abordar para mejorar.



¿Cuáles son los problemas que nos dificultan avanzar hacia la mejora?

Les invitamos a reflexionar con cada estamento escolar en torno a esta pregunta. Seguramente, de este diálogo surgirán múltiples problemas, por lo que será necesario priorizar.

Luego, redacten aquellos problemas que les parezcan más relevantes de abordar, considerando los siguientes criterios:

- **Claridad y precisión**, señalen actores involucrados y sus características (nivel educativo, necesidades, género, etc.).
- **Datos y evidencias**, describan el problema desde hechos o datos, evitando impresiones o prejuicios.
- **Sentido de urgencia**, expliquen por qué es prioritario abordar ese problema de manera rápida.
- **Relación con el aprendizaje y bienestar de las y los estudiantes**, identifiquen cómo o de qué manera, el problema afecta estos ámbitos.

Identificar y redactar un problema es un proceso iterativo, es decir, se puede volver varias veces sobre él. Les sugerimos ajustar el problema las veces que sea necesario, considerando las miradas de los diferentes actores y los datos. La claridad y precisión en el planteamiento del problema facilitará la tarea de diseño del Ciclo Corto de Mejora, así como también visibilizar su vinculación con el aprendizaje y bienestar estudiantil.



¿Cómo decidimos cuál problema abordar primero?

Para facilitar la priorización de un problema, les sugerimos analizarlo a la luz de los criterios de la siguiente Escala de Priorización de un Problema de Mejora. Esta herramienta es un insumo para el análisis, que les permitirá asignar un puntaje a los problemas y dejar registro de comentarios con respecto a los criterios revisados.

Escala de priorización de un problema de mejora

Valora considerando:

4. Muy de acuerdo

3. De acuerdo

2. En desacuerdo

1. Muy en desacuerdo

Criterio	Afirmación	4	3	2	1	Comentarios
Injerencia	Podemos incidir en lo que se plantea como problema					
Capacidad	Tenemos las capacidades profesionales para abordar este problema efectivamente					
Prácticas observables	Podemos explicitar las prácticas específicas que es necesario modificar para solucionar este problema					
Compartido	Recogemos la preocupación de diferentes actores al abordar este problema					
Compromiso	Contamos con la voluntad de todos los miembros de la comunidad escolar para abordar este problema					
Articulación estratégica	Articulamos y generamos sinergia entre los instrumentos de gestión y el abordaje de este problema					
Pronóstico	Abordaremos de manera efectiva este problema en un corto plazo					
Puntaje por columnas						Puntaje total

El problema que obtenga el mayor puntaje, será el que cumple, mayormente, con los criterios de esta escala y, por lo tanto, será un buen indicador para priorizarlo y abordarlo utilizando la Estrategia de Ciclo Corto de Mejora. Sin embargo, este ejercicio debe ser complementado con el análisis y reflexión del equipo, quienes con su juicio profesional y conocimiento del contexto, podrán determinar si es el más pertinente y urgente de abordar.



¿Cómo continuamos?

Cuando ya han identificado un problema que les impide mejorar, es necesario analizarlo en profundidad, para comprender su(s) causa(s) profunda(s) y así construir, colaborativamente, una hipótesis explicativa respecto de lo que lo origina.

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 y estar desvinculados de los cambios que deberían ocurrir para lograr la mejora esperada (Meyers y VanGronigen, 2021).

Acá les presentamos 3 estrategias que sugerimos utilizar, de manera complementaria, para identificar la causa raíz de un problema:

A Exploración intuitiva de causales

Esta es una estrategia simple, pero poderosa. Para implementarla les sugerimos levantar información mediante una encuesta dirigida a los diferentes estamentos escolares, con el objetivo de obtener múltiples perspectivas sobre el problema. Pueden utilizar preguntas tales como ¿Qué hay detrás de este fenómeno? ¿Qué lo podría explicar más allá del síntoma?

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.



B Los 5 porqués

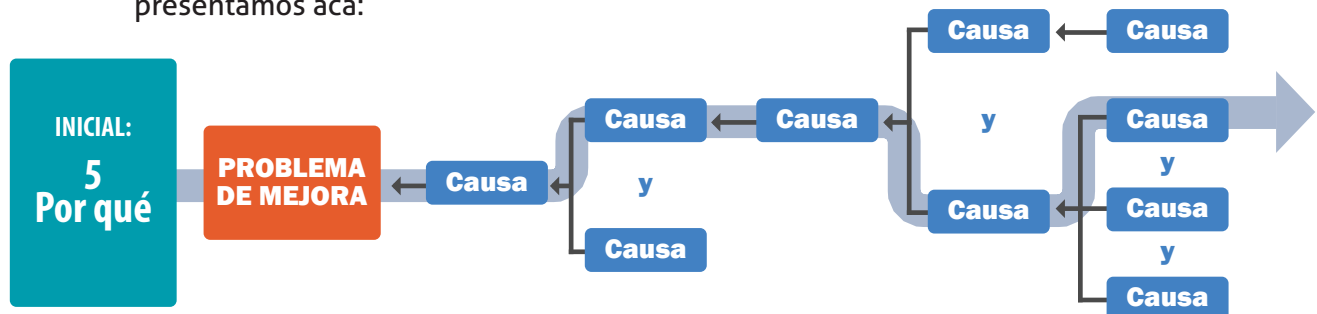
Esta estrategia sirve para explorar lo que hay detrás de las explicaciones superficiales o síntomas del fenómeno, es decir, para profundizar mediante relaciones de causa y efecto, permitiendo ahondar en la(s) causa(s) profunda(s) de un problema. Consiste en preguntar sucesivamente el porqué del problema, 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	Coordinar operativo integrado educación-salud para detección de necesidades y preocupaciones de las familias respecto de las enfermedades de invierno Operativo de atención y prevención integrado realizado en la escuela, que atraiga tanto a adultos como a estudiantes

Este es sólo un ejemplo del uso de esta estrategia. 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.

El ejemplo se dispuso en ese formato para explicar la estrategia y su lógica. Sin embargo, les invitamos a jugar con las variables levantadas escribiéndolas en *post its* y organizándolas en un flujo como el que 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. Este ejercicio no agota el proceso de exploración de las variables asociadas a un problema o fenómeno en su multidimensionalidad y complejidad. Es sólo un primer paso para explorar las causas del problema.

C 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 les permitirá mirar “por debajo del iceberg”, ayudándoles a descubrir aquellas variables que aún no han visto. Para esto, les 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:** miramos los datos globales y no entramos 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; 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 clases no aprenderán.*



4

Estrategia de Planificación del Ciclo Corto para la Mejora

4.1 Ruta del Ciclo Corto para la Mejora

La planificación de esta estrategia cuenta con dos insumos esenciales: la Ruta del Ciclo Corto para la Mejora y la Matriz de planificación. Ambos les facilitarán la tarea de comprensión y planificación del ciclo. Acá los ponemos a su disposición:





DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



1. Establecer una visión de cambio. El equipo requiere definir una visión de futuro transformadora, concisa y coherente, que articule de manera específica cómo el centro educativo será significativamente diferente de su estado actual, una vez que el proceso de mejora se implemente (Duke, 2015).

Ejemplo:

Entregar una educación integral desde un punto de vista académico, socioemocional y valórico.



2. Definir una meta estratégica. A partir de la visión de cambio, el equipo escolar establece el compromiso de alcanzar una meta estratégica clara, desafiante, alcanzable, específica, congruente con su visión y enfocada en mejorar el aprendizaje y bienestar del estudiantado (Duke, 2015).

Ejemplo:

100% de las y los docentes que trabajan en 1° y 2° básico tienen un método compartido de enseñanza de la lectura para que todo el estudiantado de esos cursos alcance una fluidez acorde a su nivel.



3. Verificar su articulación estratégica con otros documentos. Junto con lo anterior, se observa si se articula y genera sinergia con los otros instrumentos de gestión, como el PME, ADECO, PEL, entre otros.

Ejemplo:

En el PEI del centro educativo se releva la dimensión de liderazgo del director, mediante el fortalecimiento de una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa por parte de docentes y asistentes de la educación, para la generación de comunidades profesionales de aprendizaje. Además, como se señala en la participación del equipo directivo en ADECO 2024, es parte de la función del director generar condiciones, espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua que permitan la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional. En esta misma línea, una de las metas del PME señala que: 100% de las y los docentes coordinan, planifican, monitorean y evalúan el proceso educativo por niveles de enseñanza y departamentos por asignatura.



4. Comprensión del problema de mejora. Indagar y analizar la variedad de problemas que dificultan alcanzar la meta, identificando entre ellos aquel que resulta más urgente de abordar y en el que se tenga injerencia. En este proceso, el uso de datos y evidencias es clave para ayudar a determinar cuál de los problemas identificados se debe priorizar.

Ejemplo:

Monitoreo pedagógico inconstante por parte del equipo directivo, lo que afecta los niveles de lectura de los estudiantes.



5. Identificar la causa profunda del problema de mejora. Cuando ya se ha priorizado un problema, el equipo escolar reflexiona críticamente sobre las causas que lo originan, hasta construir una hipótesis explicativa sobre su causa profunda. La hipótesis explicativa es monitoreada y ajustada durante todo el ciclo corto a la luz de los datos y evidencias.

Ejemplo:

El equipo directivo no ha incentivado el trabajo colaborativo entre docentes, asegurando y resguardando los tiempos para aquello. Tampoco ha generado un calendario de reuniones para monitorear con sus docentes los problemas que afectan los aprendizajes, como el nivel de lectura.



DISEÑO DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL



6. Definir la prioridad de mejora que guiará el ciclo corto. La prioridad de mejora es un movimiento clave para movilizar el cambio que se requiere. Pequeños cambios, bien focalizados (prioritarios y urgentes), pueden producir mejoras significativas. Así, se busca abordar la causa profunda del problema de mejora.

Ejemplo:

Indagar cuáles son los métodos actuales de enseñanza de la lectura en 1° y 2° básico, para unificar un método de lectura a implementar en el aula.



7. Establecer los resultados esperados. Los resultados esperados corresponden a los efectos que esperamos ver al finalizar el ciclo corto cuando la prioridad de mejora haya sido abordada de forma efectiva. Tienen directa relación con el qué y el para qué de la prioridad de mejora.

Ejemplos:

Panorámica compartida de prácticas pedagógicas de docentes de 1° y 2° básico, para el desarrollo de las habilidades de lectura de las y los estudiantes.

Método de enseñanza de lectura consensuado con las y los docentes de los niveles 1° y 2° básico.



8. Redactar indicadores de logro. Estos aluden a los resultados esperados y buscan medir si la prioridad de mejora fue efectivamente abordada, es decir, si cumplió con su propósito. Un buen indicador de logro debería ser:

Sustantivo	Capaz de representar adecuadamente el fenómeno que se mide. Es decir, mide realmente lo que se quiere medir y no otra cosa
Específico	Focalizado en el aspecto específico que quiere medirse, recogiendo lo esencial de lo que queremos observar
Simple	De fácil elaboración
Accesible	La información debe estar al alcance con relativa facilidad
Posible de evaluar	Deben ser posibles de evaluar, por lo cual se relacionan directamente con las evidencias con las que contamos sobre el desarrollo de la prioridad
Redacción	Están contruidos en un lenguaje que no incluye verbos (en esto se diferencian de las actividades/tareas)

Ejemplos:

6 entrevistas a docentes de 1° y 2° básico.

N° de métodos de enseñanza de lectura para 1° y 2° básico.



9. Establecer línea base. Corresponde a un conjunto de datos e información que representan el estado actual de la prioridad de mejora, antes de abordarla. Su importancia reside en poder comparar, al finalizar el ciclo, si los resultados generaron una mejora de ese estado inicial. Estos datos deberían ser relativamente fáciles de levantar.

Ejemplo: *No se cuenta con un método para la enseñanza de la lectura unificado entre docentes de 1° y 2° básico, lo que trae como consecuencia que un 65% del estudiantado de 1° básico y el 45% del estudiantado de 2° básico no lean fluidamente.*



10. Plantear las acciones planificadas. Movimientos sustantivos e indispensables que se planean para alcanzar la prioridad de mejora.

Ejemplos:

Realización de entrevistas y acompañamientos al aula, para conocer el método lector utilizado por los docentes de 1° y 2° básico.

Realización de reuniones para consensuar un método de lectura válido teóricamente.

Los diferentes pasos de esta etapa requieren tener una secuencia lógica y, en su conjunto, abordan la prioridad de mejora en un ciclo corto:

■ **Tareas:** Pasos que impulsan la acción de mejora.

Ejemplo: Construir formato de entrevista y acompañamiento al aula con foco en método lector.

■ **Medios de verificación:** Fuente(s) de información que permite(n) evidenciar la contribución de la acción al logro de la prioridad de mejora.

Ejemplo: Formato de acompañamiento al aula y pauta de entrevistas.

■ **Tiempos de ejecución:** Fecha exacta o periodo en la que se realizará la acción.

Ejemplo: Desde el 5 al 30 de agosto 2024.

■ **Responsables:** Persona que liderará la tarea y movilizará al equipo.

Ejemplo: Jefe de UTP, asistente de UTP y Jefe del Departamento de Lenguaje.

■ **Recursos:** Pueden ser financieros, pedagógicos y/o humanos. Indican lo necesario para llevar a cabo la acción.

Ejemplo: Artículos de oficina y notebook.



IMPLEMENTACIÓN



11. Monitoreo constante mediante evidencias sobre las acciones implementadas. Luego, se realiza un monitoreo **constante** del diseño y las acciones implementadas en el ciclo, siendo posible realizar ajustes “en la marcha” a la luz de nuevos datos, evidencias, necesidades, situaciones emergentes, etc.

***Siguiendo con el ejemplo,** te entregamos algunas preguntas que te podrían servir para hacer seguimiento a la implementación del Ciclo Corto de Mejora:*

¿Se han realizado las entrevistas a las y los docentes de 1° y 2° básico? ¿Se han concretado los acompañamientos al aula? ¿Cuántas entrevistas y acompañamientos se han realizado hasta el momento? ¿Es necesario realizar algún ajuste en los instrumentos utilizados?



EVALUACIÓN



12. Identificar resultados alcanzados. Finalizado el proceso de implementación, el equipo evalúa el ciclo corto a la luz de la prioridad de mejora establecida, la línea base levantada, los indicadores de logro para verificar el cumplimiento de los resultados esperados y comparar el estado inicial con el estado final.

Ejemplos:

Resultados esperados:

-Se obtuvo la panorámica de prácticas pedagógicas de docentes de 1° y 2° básico, para el desarrollo de las habilidades de lectura y se consensuó un método para su enseñanza.

Indicadores de logro:

-Se realizaron las 6 entrevistas a docentes de 1° y 2° básico; y, se logró identificar 4 métodos de enseñanza de la lectura para 1° y 2° básico.

Línea base:

-Se cuenta con un método unificado para la enseñanza de la lectura para 1° y 2° básico.



13. Identificar ganancias rápidas. El equipo escolar identifica ganancias rápidas obtenidas a partir de la implementación del ciclo corto. Estas, son entendidas como mejoras que van más allá de los resultados referidos a la prioridad. Por ejemplo, mejoras a nivel organizacional, así como a nivel relacional.

Ejemplos:

- Las y los docentes de los niveles de 1° y 2° básico han mejorado su comunicación y convivencia.
- El equipo directivo ha fortalecido su compromiso con la creación de comunidades de aprendizaje y su confianza en las y los docentes.
- Antes de plantear soluciones, el equipo escolar busca profundizar más para entender los problemas. Los diálogos han cambiado en los consejos de profesores.



14. Comunicación de los resultados alcanzados y las ganancias rápidas. El equipo escolar comunica los resultados, para esto utiliza evidencias y datos sobre los resultados alcanzados y las ganancias rápidas obtenidas a partir del ciclo corto implementado. Es en base a esta información que el equipo escolar, de ser necesario, vuelve a revisar la planificación estratégica y/o comenzar a diseñar un próximo ciclo corto, que le permita acercarse cada vez más a abordar la causa profunda del problema de forma efectiva.

Ejemplo:

Se comunican los resultados alcanzados y las ganancias rápidas de este Ciclo Corto de Mejora en el Consejo de profesores(as). Junto con eso, se plantea diseñar un nuevo ciclo para implementar el método compartido de enseñanza de la lectura en los niveles de 1° y 2° básico, con el fin de aumentar los niveles de lectura.

La adaptabilidad que ofrece esta estrategia se traduce en un proceso de monitoreo y uso constante de evidencia a lo largo de la ruta de ciclo corto, permitiendo implementar ajustes rápidos en cada una de sus etapas. La capacidad de introducir modificaciones, convierten al ciclo corto en un proceso dinámico.

4.2 Matriz de planificación del Ciclo Corto para la Mejora

Complementariamente a la ruta del Ciclo Corto de Mejora, la matriz se presenta como una planilla en formato Excel descargable. Permite registrar, ajustar y monitorear el avance de los diferentes elementos de la planificación y, además, evaluar su implementación al final del proceso. Su estructura es la siguiente:

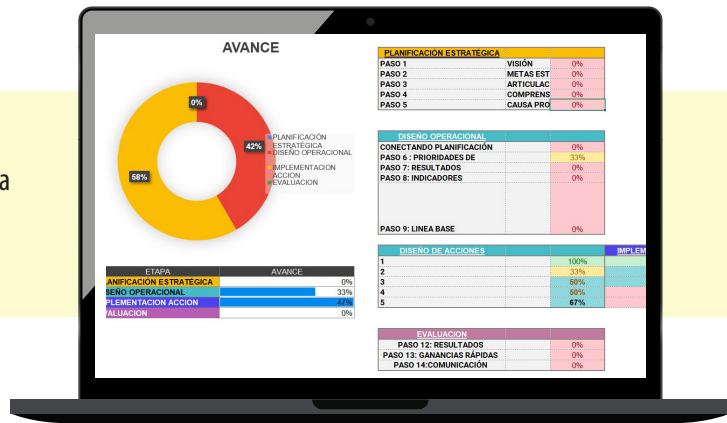
Elementos de la planificación junto con su descripción y fundamentación conceptual, de manera de apoyar la comprensión de la lógica del ciclo corto de mejora.

N° Elementos de la planificación para sus	Elementos planificación	Nombre	Fundamentación conceptual
1	VISIÓN	Una mirada estratégica a largo plazo, amplia e inclusiva. Contiene desde un sueldo colectivo, no es sólo declarativo sino más bien práctico.	La visión es la herramienta más poderosa que las escuelas poseen para alcanzar la mejora escolar (Hedger y Jock, 2003). Esta última se entiende como una imagen organizacional que define objetivos y metas estratégicas (Duke, 2015) y como un tipo de estrategia por cualquier organización para ser efectiva (Murray y Tjosvold, 2015).
2	META PLAN DE MEDICAMENTO EDUCATIVO (PME)	Se elabora trabajando con el PME porque es la herramienta de planificación a largo plazo que permite que se concierne los recursos que están en el terreno educacional en Chile para todos los centros educativos que reciben la inversión del Estado. Se entrega a través de un dispositivo estratégico porque constituye una herramienta concreta de identificar cómo se venía el estado de salud de la escuela en los ciclos cortos de mejora.	Las metas educativas PME son a cuatro años y buscan generar un avance a largo plazo. La visión tiende a ser amplia, orientando las metas anuales concretas a una meta a largo plazo.
3	META BIENAL PME	Se establece una meta a cinco años para inhibir riesgos de manera más rápida aumentando la automatización. La meta BIANAL PME se plantea en términos cualitativos y cuantitativos, permitiendo un enfoque evaluativo al final de trabajo en el programa.	Las metas educativas PME a cuatro años pueden ser insuficientes para mejorar con sentido de urgencia. Por lo tanto, se requiere definir metas que sean más específicas y generen ganancias rápidas que permitan verificar que estamos alcanzando la mejora (Duke, 2015).
4	ESTADO INICIAL DE LA META BIENAL	Refiere a los datos y/o información que se posee para indicar el estado al inicio del ciclo corto, según se concierne en como se concierne una mejora a la meta BIANAL. Pueden ser fuentes secundarias, cualitativas y/o cuantitativas.	No se puede mejorar algo que no se mide (Bridal et al., 2010). Por lo mismo, si como meta con una línea base para poder dimensionar qué y cuánto se mejoró antes concierne los ciclos cortos de mejora.
5	COMPRESIÓN DEL PROBLEMA PARA ALCANZAR META BIENAL	Se analiza e identifica un problema que dificulta el cumplimiento de la meta BIANAL, a conciencia de que este problema reside en su trayectoria de mejora.	El ciclo que los equipos enfrentan la tendencia natural a caer en la inacción, es decir, no implementar acciones antes de intentar en calidad de problema que no se resuelve (Bridal et al., 2010). Se necesita comprender profundamente los problemas de mejora para avanzar de lo contrario no es posible mejorar. Aquello implica cambiar la pregunta que tradicionalmente era: ¿cómo se va mejor? por ¿qué problema de mejora tenemos?
6	CAUSA PROFUNDA	Se concierne culturalmente una hipótesis explicativa acerca del problema de mejora, identificando cuál es la causa que lo genera.	Los problemas de mejora representan el sistema de algo más profundo que corresponde a las causas que los generan. Traducir una hipótesis explicativa a causa para poder comprender por qué no hemos logrado mejorar nuestra trayectoria de mejora.
7	PROFUNDIDAD DE MEDIDA	Se establece una prioridad de mejora por cada ciclo corto. Las prioridades de mejora más rápidas e inmediatas son aquellas que requieren menos tiempo de mejora. Las prioridades de mejora requieren ser específicas, medibles, evidenciables, medibles, priorizadas y simples.	Para mejorar se requiere aprender a priorizar, porque no se puede mejorar todo de una misma vez (Duke, 2015). Es necesario abordar una prioridad de mejora, no responder a todas las preguntas, metas y prioridades de manera simultánea. Esto implica reflexionar la identificación, causas y cómo que avanzan el proceso.

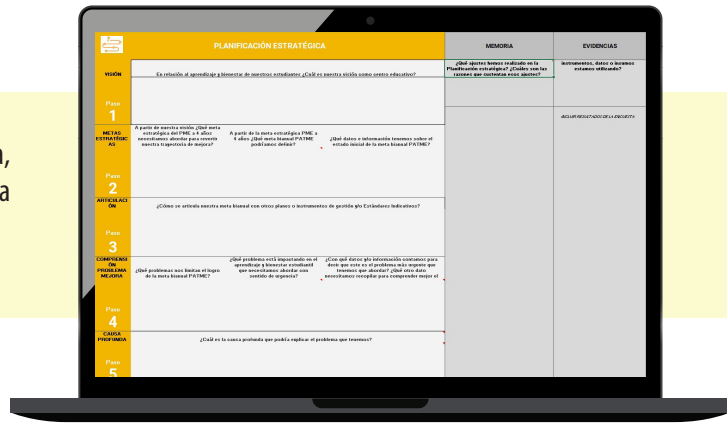
Ruta del Ciclo Corto, donde se especifica el contenido de las pestañas de la matriz y sus propósitos.



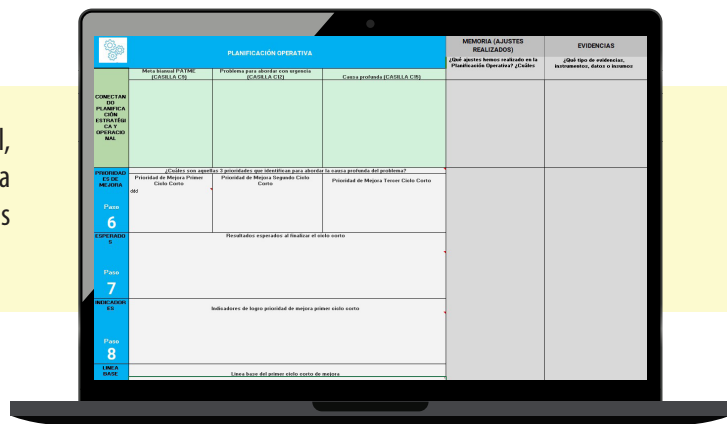
Panel de resumen y monitoreo, para visualizar cada etapa y su avance.



Diseño de planificación estratégica, entregando espacios e indicaciones para completar la información paso a paso.



Diseño de la planificación operacional, entregando espacios e indicaciones para completar la información con los pasos posteriores a la planificación estratégica.



Diseño de acciones, con celdas para consignar tareas, medios de verificación, tiempo, responsables y recursos necesarios.

Implementación acción, permite evidenciar lo que realmente se pudo implementar, más allá de lo planificado.

Evaluación, permitiendo registrar, los resultados alcanzados, las ganancias rápidas y la comunicación de los resultados a la comunidad escolar.

Esperamos que los insumos y herramientas entregados en este documento sean de utilidad para trabajar en pos de la mejora continua en su centro educativo.

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 Educacional: Valparaíso, Chile. Disponible en www.lidereseducativos.cl

Bellei, C., Valenzuela, J. P, Vanni, X. y Contreras, D. (Eds.). (2015). Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago: LOM editores.

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.

Duke, D. L. (2015). Leadership for low-performing schools: A step-by-step guide to the school turnaround process. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

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

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



RECURSOS
PARA MOVILIZAR LA
MEJORA ESCOLAR

 **líder**