

RECURSO

Estrategias para el análisis de causa raíz.

FOCO TEMÁTICO:

Liderazgo, información y análisis. Las siguientes herramientas contribuyen a la identificación colectiva de las causas raíces o profundas presentes en los problemas que enfrentan las comunidades educativas. La generación y uso de este tipo información, posibilitan que las y los líderes educativos tomen decisiones fundamentadas y oportunas.

CONCEPTOS CLAVE:

Las comunidades educativas están enfrentadas a múltiples y constantes urgencias cotidianas, lo que ha sido especialmente visible en el contexto de la pandemia y de la reactivación educativa actual. En este contexto, es fácil caer en "la solucionitis, la tendencia a saltar rápidamente a una solución antes de comprender a cabalidad el problema exacto que se debe resolver. Es una forma de pensamiento grupal en donde una serie de creencias compartidas resultan en un análisis incompleto del problema por abordar y en la incapacidad de considerar todas las alternativas para resolver dicho problema. Cuando las y los encargados observan cuestio-

nes complejas a través de una perspectiva limitada, la solucionitis los tienta a utilizar estrategias poco productivas. Este tipo de pensamiento aislado es especialmente problemático en educación". (Anthony S. Bryk, 2021, p.8).

En este sentido, las y los líderes educativos y sus equipos necesitan contar con herramientas que les permitan conocer y comprender lo que sucede en sus comunidades, identificando problemáticas con base al uso reflexivo y efectivo de los datos, para definir focos de atención y construir colaborativamente soluciones.

DESCRIPCIÓN:

Este recurso es adaptado del material elaborado por los y las profesionales del Programa de Acompañamiento Territorial para la Mejora Educativa PATME de C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo. Cuenta con cuatro estrategias que pueden ser conducidas por líderes de establecimientos educacionales o líderes intermedios de un territorio, para analizar de forma participativa las causas profundas de problemas en sus comunidades.

Estas estrategias fomentan la colaboración, al interior de los equipos, al contemplar distintas perspectivas al momento de abordar los problemas que enfrentan. Se fomenta el análisis, reflexión y categorización de las causas al abordar problemáticas, identificando aquella causa raíz o profunda que requiere ser abordada, desde allí, elaborar planes de acción pertinentes y acotados para el mejoramiento continuo en educación. Cada una éstas contempla pasos y ejemplos, que ayudan a su efectiva implementación.

REFERENCIAS:

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

Una alianza de:



Institución asociada:



Estrategias para el análisis de causa raíz¹³

Objetivo:

Ofrecer estrategias metodológicas para que las y los líderes educativos identifiquen colectivamente las causas raíces o profundas que subyacen a los problemas de práctica levantados al interior de sus organizaciones, para analizarlas, establecer relaciones directas y tomar decisiones sobre posibles soluciones de manera fundamentada y oportuna.

Descripción:

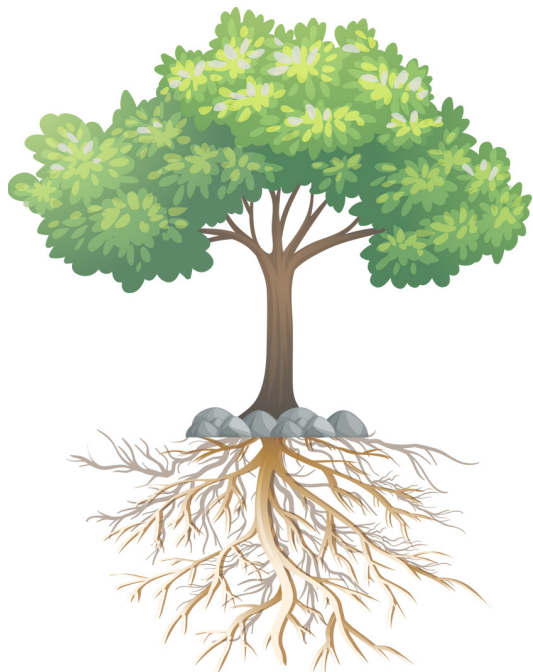
Trabajar en torno a la identificación de causas raíces contribuye a la colaboración al interior de los equipos de profesionales, al contemplar distintas perspectivas al momento de abordar los problemas que enfrentan. Este ejercicio, además, fomenta el análisis, la reflexión y la categorización de las causas profundas; permitiendo identificar aquella que requiere ser abordada y, desde allí, elaborar planes de acción pertinentes y acotados para el mejoramiento continuo en educación (Bryk et al. 2021).

A continuación, se presentan cuatro estrategias para analizar, de forma participativa, las causas profundas, las relaciones entre estas y los problemas que enfrentan los líderes educativos en sus comunidades educativas. Cada una contempla pasos y ejemplos que ayudarán a su implementación efectiva. Se pueden usar de forma independiente o progresiva, en sesiones de 1 hora, respectivamente.

Las estrategias a presentar son las siguientes:

- ¿Cómo comenzar? (árbol del problema).
- Exploración intuitiva de causales.
- Los 5 por qué.
- Por debajo del iceberg.

13. Bryk, A., Gomez, L., Grunow, A., y LeMahieu P. (2021). *Aprendiendo a mejorar: seis principios para el mejoramiento continuo en educación*. Adaptado por Plan de Acompañamiento Territorial para el Mejoramiento Educativo (PATME).



Efectos

Problema central

¿Cómo podemos explicar el 25% de ausentismo crónico en 1° básico de las escuelas rurales del territorio de El Naranjo?

Causas

PASO 1:

Retomen el problema central y realicen preguntas exploratorias sobre éste. Redáctelas de forma en que se acerque lo más posible al fenómeno, usando lenguaje sencillo y transmitiendo lo que hay detrás de éste.

¿Cómo podemos explicar que más del 25% de los y las estudiantes de 1° básico de los sectores rurales del territorio de El Naranjo falten más de 20 días al año a clases?

ESTRATEGIA 1: ¿CÓMO COMENZAR?.

¿Podemos precisar un poco más el fenómeno del foco de atención?

¿De qué nos dimos cuenta?

La inasistencia no se da en forma homogénea durante el año, sino que se observan patrones:

- Durante meses de invierno y días de lluvia.
- Días cercanos al pago de sueldos (quincena o fin de mes) y días libres de turno de los padres.

PASO 2:

Identifiquen elementos o factores que puedan estar operando como respuestas posibles a la pregunta que están explorando. Profundizando y reconociendo la complejidad.

¿Qué hay detrás de la inasistencia? ¿Qué lo podría estar explicando más allá del síntoma?

- Problemas de salud (del estudiante o alguien de su familia).
- Baja valoración familiar de la importancia de la asistencia a clases en el proceso de aprendizaje, etc.

ESTRATEGIA 2: EXPLORACIÓN INTUITIVA DE CAUSALES.

PASO 1:

Utilicen la siguiente pregunta guía:
¿Por qué ocurre la situación o fenómeno descrito en el foco de atención?

¿Por qué observamos más de un 25% de ausentismo crónico en estudiantes de primer año básico de sectores rurales de determinado territorio?

PASO 2:

Realicen una lluvia de ideas, registren en un post-it cada causa y enumeren la mayor cantidad posible.

Para responder, usen como insumo, información levantada mediante algún tipo de encuesta a la o las comunidades educativas.

¿Cuáles son las principales motivos de ausentismo de los y las estudiantes de 1° básico?

PASO 3:

Compartan, organicen y clasifiquen el material colectivamente, según similitud u otra categoría que les sea útil.

Clasificamos los motivos de ausentismo en las siguientes categorías:

- Problemas salud (del estudiante o alguien de su familia).
- Problemas familiares (ausencia adulto responsable, consumo de drogas, VIF).
- Problemas económicos.
- Acoso escolar.
- Baja valoración familiar de la importancia de la asistencia a clases en el proceso de aprendizaje, etc.

ESTRATEGIA 3: LOS 5 POR QUÉ.

Luego de una exploración más intuitiva de las causales, se sugiere utilizar el ejercicio de los 5 por qué, que sirve para explorar lo que hay detrás de la explicación más superficial del fenómeno. Consiste, justamente, en preguntar sucesivamente (por lo menos cinco veces) el porqué de la situación, problema o foco de atención.

Pasos:

1. Tengan presente el problema.
2. Pregúntense ¿por qué creemos que ha sucedido el problema?
3. La respuesta a este primer “porqué” va a generar otro por qué.
4. La respuesta al segundo “porqué” les pedirá otro y así sucesivamente.
5. Repitan una y otra vez la pregunta hasta que la causa raíz del problema se haga evidente.

Ejemplo:

Problema a estudiar	1	2	3	4	5
¿Por qué asisten pocos padres y madres a las reuniones de nivel medio mayor?	Porque no les interesa.	¿Y por qué no les interesa? R: Porque hay mucho tema repetitivo, se habla lo mismo que dicen los informativos.	¿Por qué hay mucho tema repetitivo y se habla lo mismo que dicen los informativos? R: Porque hay personas que no los leen.	¿Por qué hay personas que no leen los informativos? R: Porque son muy extensos y entregan información general de los niños.	¿Por qué no se asigna a alguien el rol de gestionar el tiempo? R: Porque no tenemos un equipo que defina temáticas ni uso del tiempo en las reuniones.
¿Por qué no tenemos el calendario?	¿Por qué no tenemos el calendario?	¿Por qué no tenemos el calendario? R: Porque no hay un encargado.	¿Por qué no hay un encargado? R: Porque no se han distribuido los roles.	¿Por qué no se han distribuido los roles? R: Por falta de reuniones internas de coordinación.	

ESTRATEGIA 4: POR DEBAJO DEL ICEBERG.

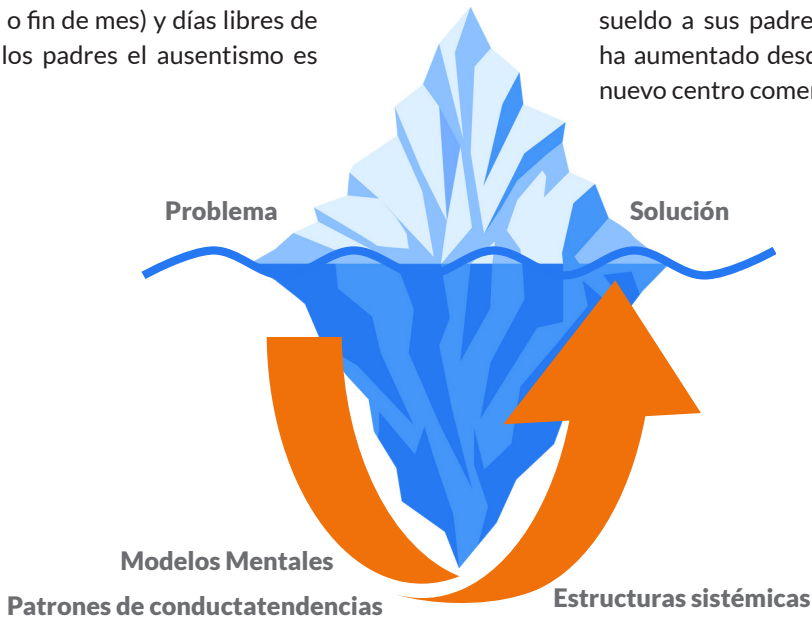
Esta última estrategia, permite un análisis profundo y una mirada más sistémica del problema. Sugerimos complementar con información externa que ayude a validar las causas identificadas. Pueden volver a levantar información específica, asegurando que las explicaciones causales representen la voz de todos los actores involucrados, asimismo, elaborar preguntas que les permitan **descubrir variables** que no han visto. De esta manera, reflexionen y respóndanlas en conjunto.

¿Cuáles son los acontecimientos, los hechos más evidentes, los síntomas más superficiales del problema central o foco de atención?

Por ejemplo: “Durante meses de invierno y días de lluvia hay más inasistencia”, “en días cercanos al pago de sueldos (quincena o fin de mes) y días libres de turno de los padres el ausentismo es mayor”.

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

Por ejemplo: “Parece que los niños y las niñas faltan cada vez que les 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: Cada vez que hay problemas compartidos entre establecimientos, respondemos con soluciones desde el DAEM y no incorporamos las voces de los protagonistas.

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

Por ejemplo: A las y 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 las niñas y niños no van a clase no aprenderán o dejarán de aprender.