

# RECURSO

## Herramienta para la definición y comprensión de un problema.

### FOCO TEMÁTICO:

**Liderazgo, información y análisis.** Las siguiente herramienta contribuyen a la identificación colectiva de causas de problemas dentro 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:

La escuela está enfrentada 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 incom-

pleto del problema por abordar y en la incapacidad de considerar todas las alternativas para resolver dicho problema. Cuando los encargados observan cuestiones 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). En este sentido, las y los líderes educativos y sus equipos requieren tener la ca-

pacidad de adaptarse a los cambios. Ésta, radica en la disponibilidad y uso de información que permita adoptar decisiones fundamentadas para introducir ajustes, reorientar procesos y redistribuir recursos en el desarrollo del proceso educativo, como parte de un trabajo reflexivo y colaborativo previo para la elaboración de un plan de mejora en sus establecimientos.

### DESCRIPCIÓN:

El material que se presenta, a continuación, es elaborado en el marco del Diplomado "Liderazgo y mejoramiento continuo para directoras/es de jardines infantiles JUNJI VTF", impartido por Fundación Educacional Oportunidad y C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo, durante el año 2021.

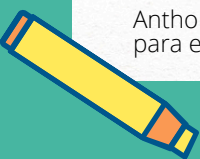
Este documento, cuenta con tres herramientas prácticas que pueden ser conducidas por líderes de establecimientos educacionales y/o de jardines infantiles, para la identificación participativa de causas de problemas en sus comunidades.

La metodología de trabajo con sus equipos educativos es esencial, pues las herramientas precisan la colaboración para la identificación desde diferentes puntos de vista. Fomentando la co-creación y propiciando la categorización de causas en espacios de mejora y conversación. Lo que permite identificar causas y, posteriormente, elaborar planes de acción claros para el mejoramiento continuo en educación.

Cada actividad contempla guías paso a paso, lo que ayuda a que los tiempos de aplicación sean claros, al igual que las instrucciones al momento de realizar las actividades de manera presencial o remota.

### REFERENCIAS:

Anthony S. Bryk, Louis M. Gomez, Alicia Grunow y Paul G. LeMahieu. (2021) "Aprendiendo a mejorar: seis principios para el mejoramiento continuo en educación". Editorial Librosdementira. Página 8.







**Diplomado**

# Liderazgo y mejoramiento continuo para directoras/es de jardines infantiles JUNJI VTF



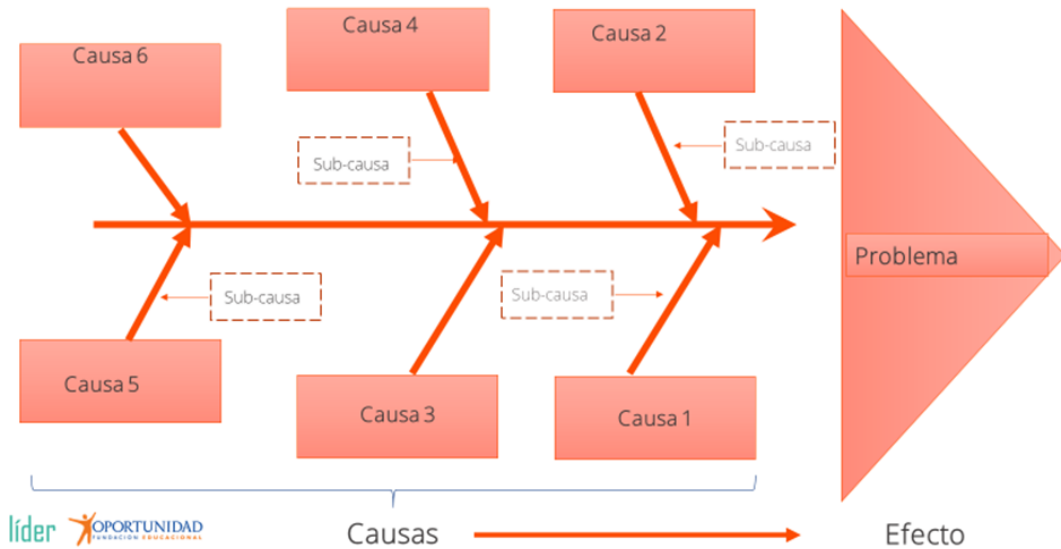
**3 HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR CAUSAS DE PROBLEMAS**

## OBJETIVOS DE LAS HERRAMIENTAS

- Todas las herramientas que les presentaremos, a continuación, tienen como objetivo el asistirnos en la identificación de las causas fundamentales o raíces de un problema.
- Estas herramientas, nos permiten ver las relaciones entre el problema y sus diversas causas.
  1. Espina de pescado.
  2. Protocolo de afinidad.
  3. Cinco por qué.
- En cada una de estas herramientas, se describe su objetivo, los pasos para aplicarla y un ejemplo.



# 1. ESPINA DE PESCADO



Objetivo de la herramienta:

Los diagramas de espina de pescado permiten un análisis en profundidad del problema, evitando así dejar de lado posibles causas.

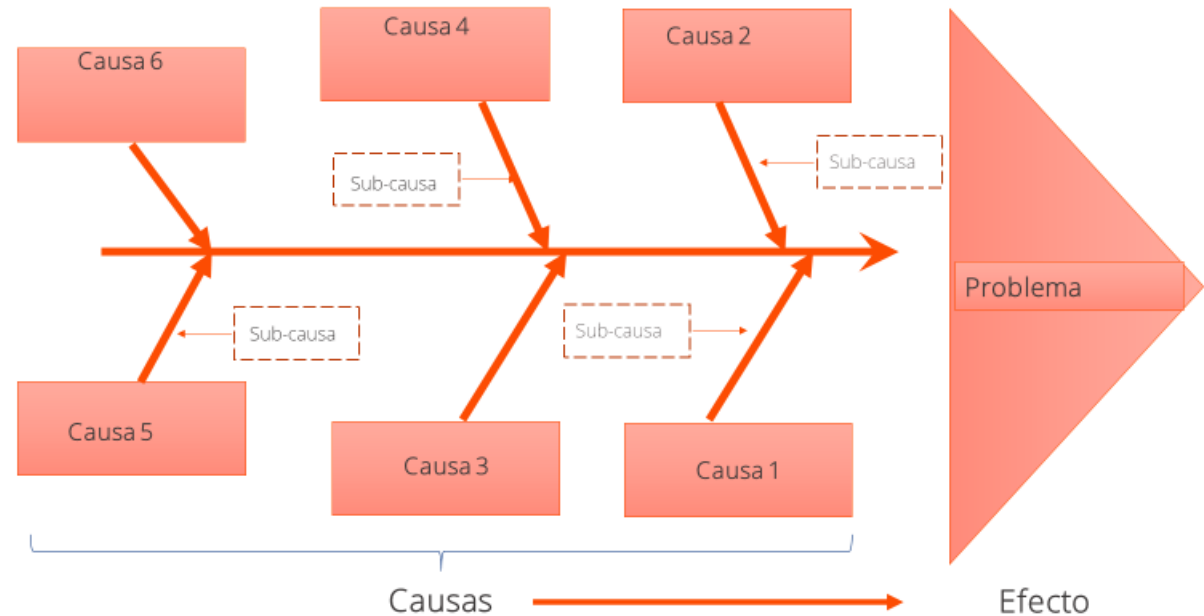
Es fácil de aplicar y crea una representación visual de causas y categorías de causas fácil de entender.

Creado por el Japonés Kaoru Ishikawa, 1943



## PASOS PARA APLICAR ESPINA DE PESCADO

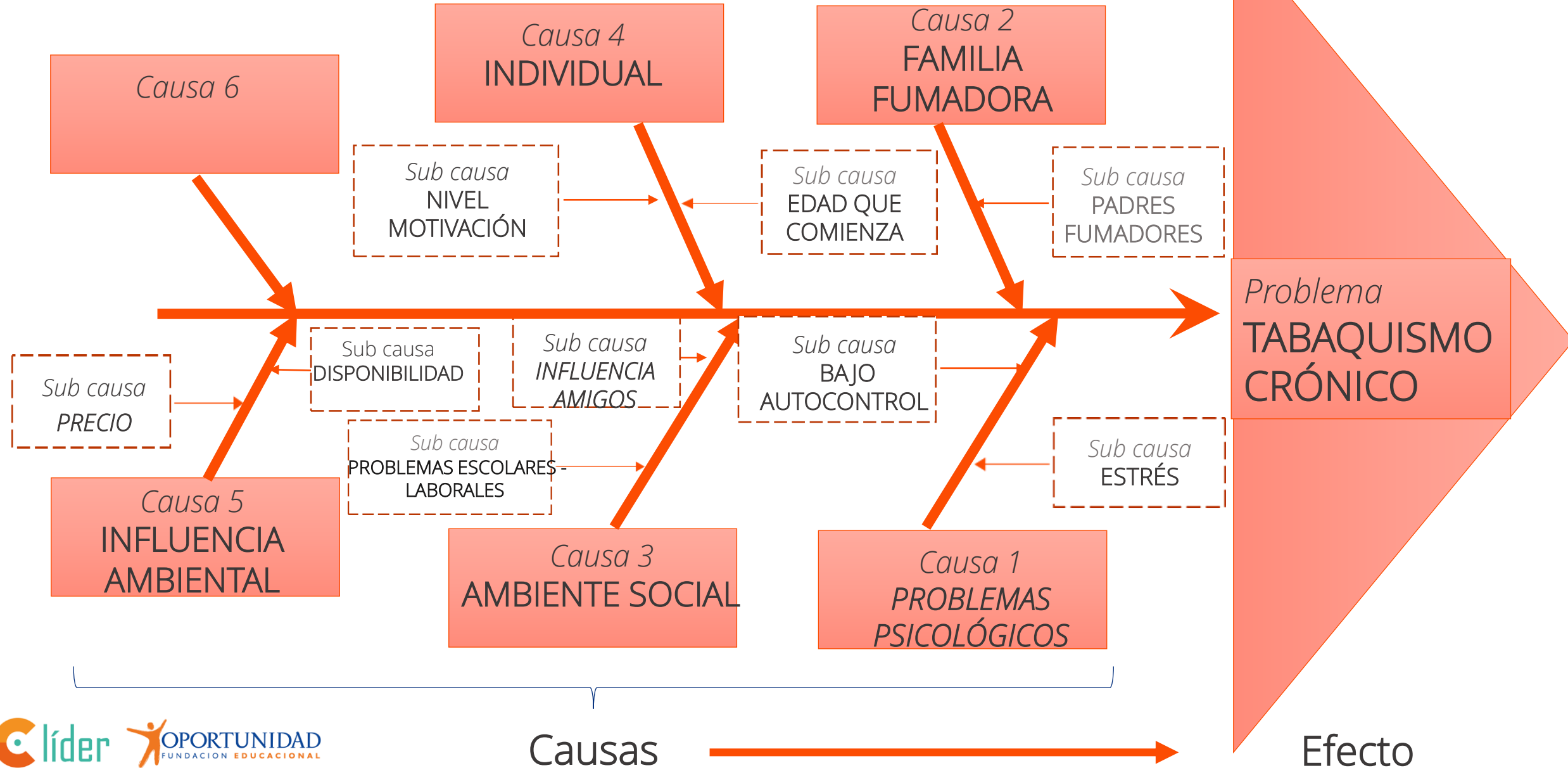
1. Escriba en la **cabeza** del pescado el problema a analizar.
2. Reflexione en relación a **la o las causas** por las cuales este problema existe y se debe mejorar.
3. Escriba en las **espinas grandes** las **categorías de causas**.
4. Escriba en las **espinas chicas (sub causas)** las **causas** y las otras variables que inciden en la o las causas identificadas.
5. Si al finalizar este ejercicio se da cuenta que debe reorganizar las causas o sub causas, puede volver a realizar el diagrama.







# EJEMPLO DE ESPINA DE PESCADO



## 2. PROTOCOLO DE AFINIDAD



Objetivo de la herramienta:

Permite ayudar a un grupo de personas a explorar las causas de un problema de manera anónima generando causas hipotéticas. Funciona muy bien cuando se trabaja con grupos numerosos de gente.

---

Tomado de Data Wise, Harvard University

<http://www.gse.harvard.edu/datawise>



## PASOS PARA APLICAR EL PROTOCOLO DE AFINIDAD para trabajar en un grupo

### MATERIALES:

Papelógrafo



Notas adhesivas (**al menos 5 por participante**)



Plumón



- 1) 1 min=> Escriba el problema que van a explorar arriba del papelógrafo.
- 2) 5 a 10 min=> Cada persona debe escribir en un papel “una **causa del problema**”. Pueden escribirse todas las causas o ideas que deseen, pero es muy relevante que para cada una de ellas se utilice un papel o nota adhesiva (post-it). De este modo, hacemos una lluvia de ideas.
- 3) 10 min=> Las personas pegan sus papeles adhesivos al azar en el papelógrafo, y en la medida en que se van acumulando, los mismos participantes van reorganizando los papeles y clasificándolos en categorías. Una vez que las causas estén correctamente agrupadas, se define entre todos un **título para cada categoría** o subcategoría y se escriben en el papelógrafo.
- 4) 5 a 10 min=> Entre todos, escogen las "top tres" categorías de causas el problema, recordando que las mejores causas para escoger son:
  - Aquellas categorías sobre las que tengo control.
  - Aquellas categorías que al ser abordadas tendrán un mayor impacto sobre la corrección del problema.



# EJEMPLO PROTOCOLO DE AFINIDAD

## PROBLEMA: AUMENTO DE PESO

### ALIMENTACIÓN

Poca organización del menú

alto costo alimentos saludables

Poco acceso a compra de verduras

### ANTECEDENTES HEREDITARIOS

Antecedentes familiares

Por stress -ansiedad

Enfermedad

### SEDENTARISMO

Poco acceso a espacios deportivos

Falta actividad física

Baja motivación

### ACTIVIDAD FÍSICA

Falta de tiempo

Rutina diaria

Jornada laboral extensa

### 3. CINCO PORQUÉS



Objetivo de la herramienta:

La técnica de los 5 Porqués es un método basado en realizar preguntas para explorar las causas que generan un problema. El objetivo final es determinar las causas-raíces del problema.

---

Fue creado por Sakichi Toyoda, fundador de Toyota Industries.



## PASOS PARA APLICAR LOS CINCO PORQUÉS

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



*“No obstante, debes tener en cuenta que si no obtienes una respuesta correcta de manera rápida, es posible que tengas que aplicar otras técnicas de resolución de problemas”.*





## EJEMPLO DE CINCO PORQUÉS

Problema a estudiar	1	2	3	4	5
¿Porqué 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.	
	Porque la reunión es muy larga.	¿Y por qué es tan larga?  R: Porque se extienden los comentarios.	¿Por qué se extienden en los comentarios?  R: Porque no hay buen uso de los tiempos.	¿Por qué no hay buen uso de los tiempos?  R: Porque no se asigna a alguien el rol de gestionar el tiempo.	¿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.
	Porque no hay claridad de las fechas de la reunión.	¿Por qué no hay claridad de las fechas de la reunión?  R: porque no tenemos 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.