

MAPAS CONCEPTUALES Y MODELOS CULTURALES EN ORGANIZACIONES ESCOLARES: EL CASO DEL LICEO GENERAL OSCAR BONILLA

*Paulina Araneda, Cristian Lincovil & Andrea Salinas, Asesorías y Servicios Grupo Educativo, Chile
Email: paraneda@grupoeducativo.cl, www.grupoeducativo.cl*

Abstract. Durante los últimos años en Chile, organizaciones consultoras han comenzado a trabajar junto a establecimientos escolares buscando mejorar sus resultados. Grupo Educativo, una de estas organizaciones, trabaja desde 2011 junto al Liceo General Oscar Bonilla, establecimiento secundario con resultados de aprendizaje muy por debajo del promedio nacional. El proceso busca develar los Modelos Mentales de los individuos y la organización, mediante la metodología de *design thinking* y el uso de Mapas Conceptuales para generar diálogo dentro de la comunidad, poniendo en marcha un proceso de cambio y dando cuenta de la fuerza de esta herramienta para guiar conversaciones dentro de organizaciones que buscan el mejoramiento continuo.

1 El contexto educativo chileno

En los últimos 20 años, Chile ha aumentado fuertemente la inversión pública en educación, sin embargo, esto no se ha visto reflejado en los resultados de aprendizaje obtenidos por los estudiantes, principalmente los de más bajos ingresos. En este contexto se producen durante el 2011 movilizaciones sociales que reivindican el derecho a una educación de calidad para todos y todas las estudiantes.

Durante la década de los 90 los esfuerzos del Estado Chileno en Educación se centraron en la inversión en mejoramiento y aumento de infraestructura y tecnología en los establecimientos. Se consolidó también un sistema de evaluación de aprendizajes que brinda información censal (SIMCE, Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) y se tomó la decisión de participar de evaluaciones internacionales. Esta inversión, sin embargo, no ha ido aparejada de un aumento drástico en la calidad de la educación, y aunque Chile muestra los mejores índices de desempeño de la región en pruebas como PISA, sus resultados siguen estando muy por debajo de los de países desarrollados (OECD, 2011). En efecto, los resultados del SIMCE 2011 indican que sólo el 42% de los estudiantes de cuarto grado alcanzan un nivel en que la comprensión es aceptable, a la vez que dejan de manifiesto una brecha de alrededor de 50 puntos entre los estratos socioeconómicos altos y bajos para la prueba de lenguaje (MINEDUC).

2 Nuestra Organización

Grupo Educativo es una organización que apoya a establecimientos educacionales y sostenedores en diversos ámbitos de la gestión escolar: asesoría para el diseño de planes estratégicos de acción, el diseño y gestión de planes de mejoramiento educativo y asesoría en temas de convivencia escolar; bajo la firme convicción de que la Educación es una herramienta de Transformación Social. Tres creencias apoyan esta definición e identifican su trabajo: (1) Todos y todas podemos aprender; (2) La educación de calidad es un derecho y ésta debe ser para todos; y (3) El cambio en una comunidad es una construcción colectiva.

2.1 Marco Teórico: Modelos Mentales y Cambio Cultural

En la generación del cambio organizacional, la labor de GE está fuertemente influida por la teoría de los Modelos Mentales. Estos modelos, por lo general no conscientes, median nuestro modo de interacción con el mundo, a la vez que se tiende a recordar aquello que refuerza nuestros Modelos Mentales, limitando nuestra capacidad de cambio (Senge, y otros, 2002). A modo de ejemplo, un profesor que cree que la única forma de mejorar los aprendizajes de sus alumnos es aumentar el nivel educacional de sus padres tendrá mayores dificultades para reconocer que su conducta repercute en los resultados educativos de sus estudiantes.

Los Modelos Mentales no sólo están presentes individualmente, sino también forman parte de la cultura de una organización. Esta cultura, tal como en el caso de los Modelos Mentales, se refuerza a sí misma y lleva a la organización a mirar la realidad con un determinado prisma. En efecto, la representación que se tenga de la realidad y las atribuciones causales que los profesores tengan sobre el éxito de sus alumnos y las expectativas de logro de sus estudiantes, influyen en su rendimiento (Casassus, 2003, en Lucchini, Bedwell, & Melo, 2009); pudiendo crearse círculos virtuosos o viciosos como producto del Modelo Cultural de una comunidad escolar.

El cambio cultural se genera a través de una reflexión que permita tomar conciencia de los Modelos Mentales subyacentes y de una apertura al diálogo en la organización (Senge, y otros, 2002). Mediante su

asesoría, Grupo Educativo busca generar procesos de cambio que permitan mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes del establecimiento o sistema escolar.

2.2 Marco Metodológico: Participación y Design Thinking

Develar y modificar los Modelos Mentales y Culturales que subyacen en una institución educativa es un proceso complejo, que requiere la participación y reflexión de parte de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Una alternativa para desarrollar un proceso creativo de manera estructurada es la propuesta del *design thinking*, metodología que busca aplicar criterios del diseño a la resolución de problemas más amplios, y que se caracteriza por una construcción colectiva desde la definición del problema a su solución. Grupo Educativo adopta el enfoque del *design thinking* como un proceso de diálogo social que permite rescatar las capacidades de la comunidad, muchas veces pasadas por alto en las estrategias de solución de problemas diseñadas por los expertos (Brown & Wyatt, 2010). Es mediante este diálogo comunitario que se develan Modelos Mentales y Culturales dentro de la organización y se abre espacio al cambio de los mismos.

El proceso de creación de soluciones del *design thinking* considera cinco etapas, las cuáles pueden suponer procesos iterativos y no lineales (sobre todo en las últimas instancias): (1) empatizar; (2) definir el problema; (3) idear una solución; (4) desarrollar prototipos y (5) testear estos prototipos. En el proceso de creación del diálogo comunitario y la identificación de Modelos Culturales existentes y estados ideales, una alternativa es desarrollar en conjunto con la comunidad Mapas Conceptuales que reflejen estos modelos permitiendo entender las propias representaciones de mundo y sobre ello desafiarlas y modificarlas; para luego modificar conductas como consecuencia de ello. Esto permite generar lo que en palabras de Humberto Maturana se define como “acoplamiento estructural”, siendo en ese espacio de intercambio y lenguaje donde se amplían miradas y se enriquecen las representaciones personales, que incide en su forma de tomar decisiones y actuar (Maturana & Varela, 1984).

3 El caso del Liceo General Oscar Bonilla de Antofagasta

3.1 Contexto del Liceo General Oscar Bonilla

El Liceo General Oscar Bonilla es un establecimiento municipal de Educación Secundaria que ofrece las modalidades de enseñanza tradicional y vocacional. El establecimiento, con una matrícula de poco más de 900 estudiantes, es el cuarto establecimiento con mayor Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE)¹ entre los que dependen de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta (CMDS), responsable de la administración de Salud y Educación en la comuna. Esto, que muchas veces es referido como la causa de los resultados académicos del establecimiento, en realidad debe ser entendido como un desafío ante la responsabilidad de acoger a aquellos estudiantes cuyas oportunidades se han visto sistemáticamente reducidas por el contexto en que viven, correspondiendo al liceo un importante rol en desarrollar los aprendizajes y competencias necesarios para revertir esta situación inicial. Los resultados de aprendizaje del Liceo General Oscar Bonilla se encuentran muy por debajo de los promedios nacionales y comunales. En la medición SIMCE² de 2° año medio (décimo grado), el puntaje promedio fue de 218 puntos en lenguaje y 194 puntos en matemáticas, muy por debajo del promedio comunal y nacional (MINEDUC).

Desde el mes de agosto de 2011, un equipo de profesionales de Grupo Educativo trabaja junto al establecimiento en la definición de un plan estratégico a 5 años y en la implementación del mismo. El equipo consultor se ha puesto como meta interna generar dentro del establecimiento un proceso de diálogo que permita acoger la cultura de participación ya existente y orientarla hacia el logro de resultados.

3.2 Develando el Modelo Cultural del Liceo General Oscar Bonilla para generar cambio organizacional

En la busca de reconocer y entender la comunidad del Liceo Oscar Bonilla, se realizó un proceso de diagnóstico basado en *focus groups*, jornadas de trabajo con el equipo directivo, entrevistas y encuestas; que buscó identificar el nivel de desarrollo de dos variables fundamentales para la posterior definición de las preguntas clave y su abordaje: (1) La **madurez del equipo directivo del establecimiento**: apertura ante nuevas ideas y capacidad de gestionar procesos dentro del establecimiento; y (2) La **disposición de la comunidad hacia los procesos participativos**: tendencia a acoger como válida la expresión colectiva en la toma de decisiones.

¹ El Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) es un parámetro porcentual definido por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas que a medida que aumenta refleja una mayor presencia de estudiantes en condiciones socioeconómicas de vulnerabilidad en un establecimiento escolar.

² El promedio SIMCE presentado corresponde al año 2010, última medición realizada en 10° grado (2° año de Enseñanza Media). Cabe señalar que aun cuando el promedio nacional bordea los 250 puntos, se considera que los estudiantes han alcanzado los aprendizajes esperados para su grado cuando el establecimiento bordea los 280 puntos.

En el caso del Liceo General Oscar Bonilla, se identificó un grado de madurez bajo del equipo directivo, mostrando competencias iniciales para la definición de prioridades de tipo estratégico y operativo, con la consecuente dificultad para actuar de acuerdo a las prioridades definidas. Por otro lado, existe en la comunidad un alto grado de disposición hacia el trabajo en equipo y la participación de la comunidad en la toma de decisiones.

El desafío de la organización consultora se centra entonces en el fortalecimiento de las capacidades de toma de decisión del equipo directivo, incorporando a la comunidad escolar de manera activa en la definición de los aspectos relevantes que surjan en el diálogo interno del establecimiento. Para ello, se define una instancia de trabajo denominada Comité Estratégico, en que participan representantes del equipo directivo, sostenedor, docentes, estudiantes, padres y funcionarios no docentes; y que será la encargada de definir las preguntas a abordar y dar respuesta a ellas en sesiones semanales guiadas por el equipo consultor. Se acuerda abordar el trabajo en dos fases: (1) Exploración de la pregunta “¿Cuáles serán las prioridades de la comunidad para el período 2012-2015?”; y (2) ahondar en las prioridades detectadas a través de nuevas preguntas.

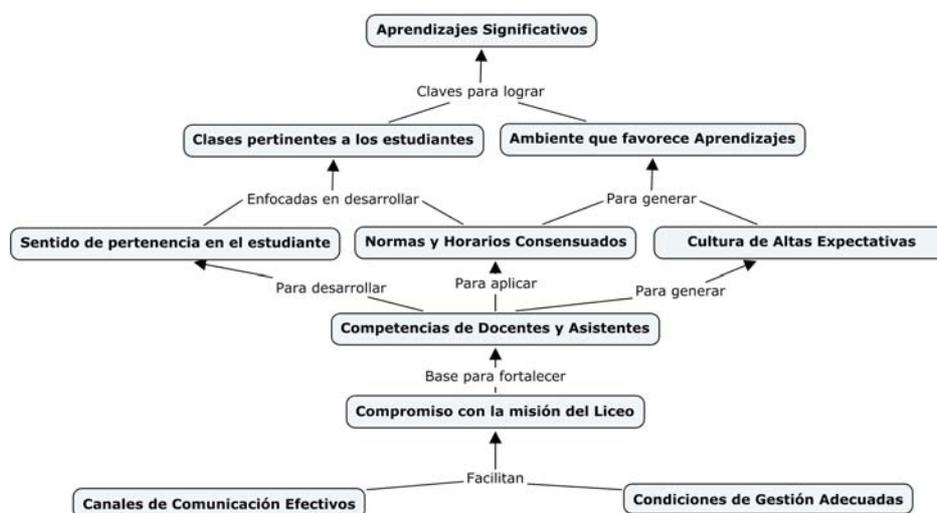


Figura 1. Mapa de Prioridades del Liceo Óscar Bonilla (Elaboración propia).

Definido el problema, la respuesta a la pregunta se construye en instancias de participación a través del Comité Estratégico y de la realización de jornadas de trabajo con los distintos estamentos de la comunidad, basados fundamentalmente en la metodología del *World Cafe*³. Se resuelve actualizar la Misión y Visión del establecimiento y definir un Mapa de Prioridades que refleja el modelo mediante el cual la comunidad propone que los estudiantes adquieran aprendizajes significativos. El mapa de prioridades es una versión simplificada del Mapa Estratégico propuesto por Norton y Kaplan (2004) como herramienta para la gestión estratégica, modificado por el equipo consultor de acuerdo las regulaciones del sistema educativo chileno y a la cultura y el momento que vive la organización educativa.

Tras la definición del Mapa de Prioridades, la comunidad escolar, a través del Comité Estratégico, ahonda en la pregunta “¿Cuál es la cultura que queremos construir en torno a nuestra convivencia?”. En este proceso, se ha intencionado la participación de la comunidad de manera mucho más activa en la definición de un decálogo y mapa de la convivencia. Para ello se realizan: (1) sesiones de *brainstorming* con estudiantes, docentes y funcionarios no-docentes; (2) un plebiscito para definir los elementos más relevantes surgidos del *brainstorming*; (3) un análisis de los resultados junto a representantes de la comunidad en jornadas de *World Cafe*; (4) una propuesta definitiva de Decálogo y Mapa de Convivencia desarrollada por el Comité Estratégico; y (5) un plebiscito de aprobación o rechazo a la propuesta en que participa toda la comunidad escolar.

4 Resultados y trabajo futuro

La elaboración del Mapa de Prioridades permitió generar en el establecimiento un lenguaje común, basado en los consensos y que ha permitido que tanto acciones planificadas como espontáneas se alineen con este discurso. En efecto, más allá de la resistencia inicial expresada por los docentes, las discusiones generadas han

³ Para mayores referencias visitar <http://www.theworldcafe.com>

desarrollado confianzas y han permitido enfocar la discusión en los aprendizajes de los estudiantes. Prueba de ello es el la mayor participación de la comunidad en la elaboración del Decálogo y el Mapa de Convivencia.

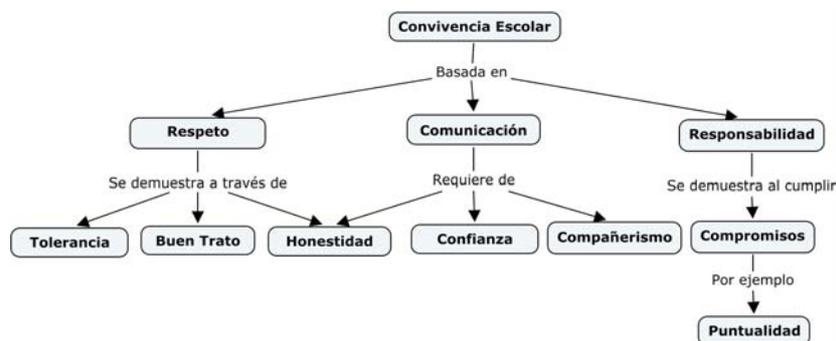


Figura 2. Mapa de Convivencia del Liceo Óscar Bonilla (Elaboración propia).

El desafío siguiente es, a la vez que se hace operativo el trabajo a través de la definición de un Reglamento de Convivencia, profundizar en las conversaciones abiertas dentro del establecimiento y expandir su influencia al resto de los temas declarados en el Mapa de Prioridades. Sin ir más lejos, la apertura de una conversación en torno a temas de corte más pedagógico pondrá a prueba la capacidad de diálogo generada en el equipo docente.

A modo de conclusión, la experiencia del Liceo General Oscar Bonilla prueba que el uso de Mapas Conceptuales como elemento generador de diálogo dentro de comunidades inmersas en procesos de cambio, y como instrumento para la difusión y comunicación de las líneas principales de este proceso permite incorporar a la comunidad escolar en el diseño e implementación de la estrategia para que el cambio deseado se produzca.

5 Agradecimientos

Agradecemos a Paula Figueroa y Fernanda Del Pedregal, por la información y apoyo proporcionados; a Fundación Luksic, la CMDS y a la comunidad del Liceo General Óscar Bonilla por el compromiso con el proceso vivido; y, especialmente, a Montserrat Baranda, Javier Errázuriz y Eugenio Severín por su revisión y comentarios críticos sobre las versiones previas del manuscrito.

6 Referencias

- Banco Central de Chile. (2012 19-Abril). *Base de Datos Estadísticos del Banco Central de Chile*. Retrieved 2012 24-Abril from <http://www.bcentral.cl/bde/index.htm>
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innov. Review*, Winter.
- DEMRE. (2012). *Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo*. Retrieved 2012 йил 24-Abril from Estadísticas Proceso 2012: <http://www.demre.cl/estadisticas.htm>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press.
- Lucchini, G., Bedwell, P., & Melo, P. (2009). Docentes: Atribuciones de Causa de Aprendizaje de los Alumnos, Condición Necesaria, Pero, ¿Suficiente Para Tener Impacto Consistente En Los Resultados Educativos?. Reflexiones a partir de la aplicación de diferentes programas de capacitación docente en comunas de las Regiones del Maule y Bío Bío. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 8(15), 71-89.
- Maturana, H., & Varela, F. (1984). *El Árbol del Conocimiento*. Santiago, Chile: Editorial Universitaria.
- MINEDUC. (n.d.). *Estudios y Estadísticas del Sistema Escolar Chileno*. Retrieved 2012 йил 13-01 from Base de Datos: http://ded.mineduc.cl/DedPublico/archivos_de_datos
- MINEDUC. (n.d.). *Portal Gestión y Liderazgo Educativo*. Retrieved 2012 йил 24-Abril from Modelo de Calidad Gestión Escolar: <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl>
- MINEDUC. (n.d.). *SIMCE: Sistema de Medición de la Calidad de la Educación*. Retrieved 2012-24-Abril from www.simce.cl
- MINEDUC. (n.d.). *SIMCE: Unidad de Currículum y Evaluación*. Retrieved Abril 24, 2012, from www.simce.cl
- OECD. (2011). *Informe PISA 2009: Lo que los estudiantes saben y pueden hacer*. Santillana.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2002). *Escuelas que aprenden*. Bogotá: Grupo Norma.