

GUÍA DE ORIENTACIONES PARA LIDERAR PROCESOS PARTICIPATIVOS EN EL CONTEXTO ESCOLAR

Documento de Apoyo a equipos directivos



PRESENTACIÓN

La **Guía de orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar** se constituye como una iniciativa de continuidad para la promoción de lineamientos que apoyen la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales, mediante el fortalecimiento de la participación y procesos participativos al interior de la comunidad escolar.

Esta guía tiene como foco principal la elaboración y actualización participativa de los principales instrumentos de gestión del establecimiento escolar, a decir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), y por tanto tiene el propósito de apoyar a los equipos de liderazgo escolar en su tarea de guiar los procesos participativos correspondientes con todos los estamentos y actores vinculados a la comunidad escolar. El trabajo participativo en torno a estos instrumentos apunta a la conformación de comunidades escolares más cohesionadas y comprometidas, teniendo proyectos y metas de mejora en común para el aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes.

CONTEXTO

La necesidad de contar con esta guía se apoya en la idea de reforzar los lineamientos que provee el **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE)** para la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos escolares. Las orientaciones de esta guía están especialmente dirigidas al fortalecimiento de la dimensión "Construyendo e implementando una visión estratégica compartida", y la dimensión "Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar", las cuales ponen especial énfasis sobre la promoción de la participación de todos los actores de la comunidad escolar en el funcionamiento del establecimiento.

A modo de contextualizar la guía de orientaciones a la realidad y necesidades actuales de los establecimientos escolares chilenos, se realizó un **estudio inicial** en relación con la participación y la gestión de los procesos participativos en distintos establecimientos escolares del país. En este estudio se realizaron entrevistas individuales y grupales a actores clave vinculados a la política pública educativa, como también a representantes de distintos estamentos de trece establecimientos educacionales de las regiones de Valparaíso, Metropolitana de Santiago y Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. En esta consulta directa con las comunidades escolares se incluyó la voz de estudiantes, docentes, asistentes de la educación, madres, padres, apoderados, equipos directivos y sostenedores. A partir de los resultados de este estudio, se seleccionaron las temáticas prioritarias a abordar en relación a la participación y los procesos participativos en el contexto escolar.

ESTRUCTURA DE LA GUÍA

Esta guía cuenta con un total de catorce orientaciones, divididas en tres capítulos principales. Las primeras cinco orientaciones pertenecen al capítulo *Orientaciones Introdutorias*, cuyo fin es proveer información básica sobre la participación y los procesos participativos en el contexto escolar, estableciendo un piso conceptual a seguir desarrollando en el resto de la guía. Las siguientes siete orientaciones componen el capítulo de *Orientaciones para responder a desafíos específicos*, las cuales abordan y profundizan sobre aspectos de la participación y los procesos participativos que resultan especialmente desafiantes en el funcionamiento actual de las comunidades escolares, esto según los resultados del estudio inicial anteriormente mencionado. Finalmente, las dos últimas orientaciones pertenecen al capítulo de *Orientaciones integrativas*, ofreciendo estas una síntesis de los contenidos expuestos en el resto de la guía, buscando abordar la participación y los procesos participativos de manera global.

A continuación se presenta una tabla resumen con el nombre de las catorce orientaciones, distinguiendo con colores los tres capítulos principales de la guía:

CAPÍTULO	Nº	NOMBRE DE LA ORIENTACIÓN
Orientaciones Introdutorias	1	La participación y los procesos participativos: conceptualización y relevancia en el contexto escolar
	2	Cultura participativa y su relación con los procesos de mejora escolar
	3	Momentos del proceso participativo en el contexto escolar
	4	Niveles de participación en el contexto escolar
	5	Condiciones mínimas y recursos personales para el desarrollo de procesos participativos escolares
Orientaciones para responder a desafíos específicos	6	¿Cómo y cuándo comunicar?
	7	Metodologías y estrategias para fortalecer la participación escolar
	8	Involucrar a todos
	9	Representatividad y representantes
	10	¿Cómo y por qué asegurar la participación de estudiantes?
	11	Diseño y elaboración de instrumentos de levantamiento de información en el marco de procesos participativos escolares
	12	La evaluación y monitoreo en los procesos participativos escolares
Orientaciones Integrativas	13	Diagnóstico de la participación en nuestro establecimiento
	14	Planificación de un proceso participativo escolar

RUTA DEL APRENDIZAJE

Cada orientación de esta guía se estructura utilizando los siguientes componentes:



PRESENTACIÓN

Contiene los aprendizajes esperados y el temario.



ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL

Preguntas reflexivas para contextualizar la temática de la orientación.



CÁPSULA TEÓRICA

Definiciones, antecedentes, contextos, orientaciones, procesos y conceptos clave, según corresponda.



CÁPSULA GRÁFICA

Síntesis, mapas conceptuales, esquemas y claves gráficas que aportan a la comprensión.



RECURSO DE APOYO

Cuestionarios, análisis de situaciones, ejemplos, glosarios, antecedentes, referencias, propuestas, herramientas y estrategias para mejorar la gestión.



IDEAS FUERZA

Resumen de las ideas principales del módulo y sugerencias de roles y tareas específicas de los equipos directivos en miras de favorecer los procesos participativos en sus comunidades escolares.



REFERENCIAS

Recursos bibliográficos sobre los cuales se fundamenta la orientación.

CONSIDERACIONES PARA EL USO DE LA GUÍA

La guía de orientaciones está pensada para ser trabajada por el equipo directivo en su conjunto, buscando fomentar los procesos de reflexión grupal en torno a las temáticas de la participación y los procesos participativos en el contexto escolar. Se sugiere así mantener espacios de diálogo abierto entre el equipo directivo al trabajar con cada orientación.

Cada orientación de esta guía está diseñada para ser leída y trabajada de manera independiente de las otras orientaciones, por lo cual no es obligatorio su uso secuencial. Sin embargo, las orientaciones están ordenadas bajo una secuencia lógica sugerida y se establecen conexiones entre ellas en el texto, a modo de ir profundizando y generando asociaciones entre las temáticas tratadas.

Si bien las orientaciones funcionan de manera independiente, se debe considerar que las dos últimas orientaciones, pertenecientes al capítulo de *Orientaciones Integrativas*, trabajan generando una síntesis de los contenidos tratados en el resto de la guía, por lo cual se sugiere abordar estas en conjunto con las otras para favorecer su entendimiento.

Junto con la guía, se incluyen todos los recursos de apoyo, intervenibles, en formato *Word*, a modo de facilitar su uso en los equipos directivos.

ORIENTACIÓN 1

La participación
y los procesos
participativos:
conceptualización
y relevancia en el
contexto escolar





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Esta orientación tiene como objetivo generar una aproximación inicial a las temáticas de la participación y los procesos participativos en los establecimientos educacionales, describiendo sus componentes principales y su relevancia en el proceso de mejora escolar.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Describir los conceptos de participación y proceso participativo a partir de distintos enfoques comprensivos.
- b Identificar, de manera general, los componentes principales de los procesos participativos.
- c Describir la relevancia que tienen los procesos participativos para la mejora escolar.

Temario

- 1 Enfoques para comprender el concepto de participación.
- 2 El proceso participativo y sus componentes principales.
- 3 Relevancia de los procesos participativos en los contextos escolares.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Como equipo se les invita a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

- 1 De acuerdo con nuestra experiencia, ¿qué entendemos por participación y por procesos participativos en este establecimiento?

- 2 ¿Qué valor le asignamos a la participación de la comunidad como equipo directivo? ¿Cómo se relaciona dicha participación de la comunidad con nuestra gestión? ¿En qué ejemplos lo podemos observar?



1. ENFOQUES PARA COMPRENDER EL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN

A partir de la literatura, el concepto de participación en el ámbito de la gestión escolar pareciera sostener especiales desafíos en su definición. Desde una aproximación general, como expresa Portela (2003), **participar significa "tomar parte en algo"** (p. 87), como podría ser tomar parte en un establecimiento educacional. Sin embargo, este "tomar parte" puede implicar distintas acciones de acuerdo con la forma en que se lo signifique y entienda en el contexto escolar.

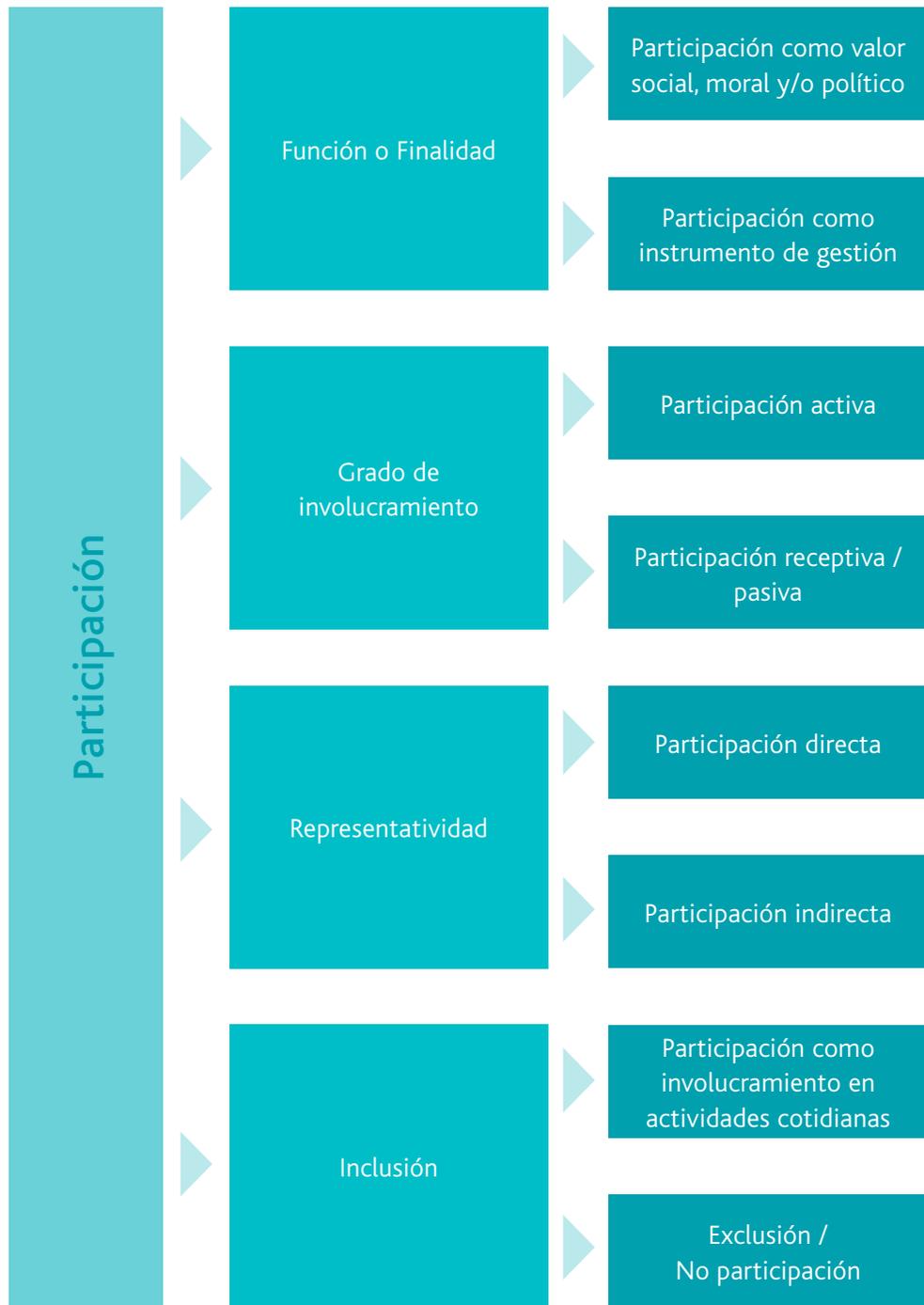
Siguiendo la distinción trabajada por autores como Keith (1996) y San Fabián (1996; en Portela, 2003), la participación se puede entender desde dos grandes paradigmas, sobre su **función o finalidad**. Por una parte, la participación podría ser comprendida como un *valor moral, ideológico, político y/o social*, vinculando su ejercicio a fines tales como la democracia, la equidad social y la inclusión. Este enfoque vincula así la participación al proceso de construcción de un proyecto social mayor, desde el cual se espera que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos democráticos para la construcción y definición conjunta de la sociedad. Por otra parte, sujeta al segundo paradigma, la participación se podría entender también como un *instrumento de gestión*, estando su ejercicio asociado así a la eficiencia en el funcionamiento de una organización. El acento puesto en este enfoque haría alusión tanto al logro de definiciones y toma de decisiones por parte de toda la comunidad para la mejora escolar, como también a su vínculo con los líderes que conducen dicho proceso, entendiendo de esta forma el proceso participativo como una herramienta para su gestión. Este enfoque es especialmente atinente a los objetivos de esta guía, que busca favorecer la construcción participativa de instrumentos de gestión escolar como son el PEI y PME. Si bien ambas conceptualizaciones de la participación no son mutuamente excluyentes y se dan de forma conjunta en el funcionamiento organizacional (Portela, 2003), tratarlas por separado nos puede ayudar a generar énfasis particulares sobre la compleja naturaleza de la participación en los contextos escolares, remarcando tanto su valor formativo como instrumental.

El concepto de participación también se puede entender, como explica Rodas (2003), a partir del **grado de involucramiento** del actor que “toma parte” de algo. En este sentido, esta autora distingue entre una *participación receptiva*, en la cual el actor se involucra desde un rol más pasivo, y una *participación activa*, en la cual el actor tiene mayor injerencia sobre las actividades de las que toma parte. Como tipos de participación receptiva se mencionan el tomar parte en actividades diseñadas por una autoridad, el ser seleccionado para acceder a un servicio o actividad o la membresía a una agrupación, lo que situaría la participación en el plano de la simple presencia. En la otra mano, la participación activa se caracteriza por actividades en las que a los actores se les permite “hacerse cargo de dificultades propias y transformarlas en un pedido o sugerencia de transformación (siendo así una) forma de participación más activa, más autónoma y más autorresponsable” (Rodas, 2003, p.1), lo que implicaría así una presencia activa en la situación participativa. La distinción que propone este enfoque entre una participación activa y una receptiva permite entender que en una organización, como es el establecimiento escolar, la participación puede estar ocurriendo en diferentes **momentos y niveles**, dependiendo de cómo cada actor se relaciona con el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, la participación también se puede definir por medio del **grado de representatividad** que implica una toma de decisión democrática, viéndose aquí una distinción fundamental entre la participación directa e indirecta (Wainwright, 2007). La *participación directa* sería aquella en la que los actores tienen una injerencia individual y directa sobre una decisión a tomar, lo que se daría más claramente en el caso clásico de una votación en la que todos los participantes tienen un voto. Por otra parte, la *participación indirecta* refiere a la influencia sobre un proceso de toma de decisión por medio de representantes que actúan en nombre de una agrupación mayor. En este caso, los participantes delegan su poder de decisión a una persona o grupo que representa sus intereses, lo que puede ocurrir, por ejemplo, en el caso de las decisiones que se toman a nivel de Consejo Escolar.

Por último, también es posible revisar el término de participación a la luz del **concepto de inclusión**, lo cual cobra especial sentido en nuestro marco político educativo, donde participación e inclusión son ejes de trabajo especialmente relevantes. En este sentido, como explica Law (2002), la participación puede ser entendida como un *involucramiento en las actividades cotidianas formales e informales de la vida de cada individuo*. En este contexto, las actividades formales son aquellas que implican un nivel de estructuración que involucra reglas, metas y comúnmente un guía externo, mientras que las actividades informales son aquellas que surgen más desde la iniciativa propia del sujeto. Participar en este sentido sería la posibilidad de poder ejecutar ambos tipos de actividades, sin ser marginado por un proceso

de exclusión. Esta definición pone el acento sobre las posibilidades que ofrecen los contextos, en este caso el establecimiento escolar, a los actores de la comunidad para asegurar la participación de todos, entendiendo la no-participación como una forma de exclusión.





2. EL PROCESO PARTICIPATIVO Y SUS COMPONENTES PRINCIPALES

¿Qué es un proceso participativo?

“El primer elemento definitorio a destacar es que un proceso no es un momento en exclusiva, sino una sucesión de momentos o acciones. Y el segundo elemento es el adjetivo “participativo”, que supone que diferentes personas toman parte, se implican, debaten y/o proponen. Es decir, que al hablar de un “proceso participativo” nos estamos refiriendo a una suma de momentos y acciones participativas (talleres, dinámicas de grupo, reuniones, exposiciones interactivas, foros o grupos de trabajo virtuales, espectáculos creativos...) relacionadas con la participación de diferentes agentes o personas representativas para aportar diferentes perspectivas o visiones en relación a un tema o un problema sobre el que se quiere tomar una decisión”. (EUDEL, 2008, p. 15)



Esta noción de proceso participativo abre el campo a pensar este como una actividad extendida en el tiempo, conformada por una serie de componentes centrales que pueden ser pensados, diseñados y modificados de acuerdo con el contexto del proceso.

¿Cuáles son los componentes del proceso participativo?

OBJETIVO

¿Por qué se hace el proceso participativo?

Todo proceso participativo tiene una finalidad o meta que quiere lograr con la participación de la comunidad, como puede ser la toma de alguna decisión o la co-construcción de un producto.

ACTORES

¿Quiénes participan del proceso?

El proceso participativo es llevado a cabo por individuos que participan. En una comunidad escolar estos actores pueden ser variados, siendo tanto individuos particulares, como también agrupaciones y grupos de trabajo, estamentos o representantes. La particularidad de un proceso participativo sería el rescate de las voces de toda la comunidad para el logro de los objetivos de mejora escolar.

MOMENTOS

¿En qué momento participan los actores?

Siendo un proceso, el proceso participativo se extiende en el tiempo y consta de una serie de etapas para su realización. Contemplando su objetivo, el proceso participativo puede contener una *organización*, un *diagnóstico*, un *diseño*, una *implementación* y, finalmente, una *evaluación* y *monitoreo* de los logros del proceso.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN

¿Cómo se involucran los actores?

En cada momento del proceso participativo los actores pueden participar de distinta manera y con distintos grados de involucramiento en la toma de decisiones. Para pensar estas diferencias existen modelos que definen niveles de participación de los actores. Dentro de estos se rescatan los niveles *Informativo*, *Consultivo*, *Propositivo*, *Resolutivo* y de *Control de Eficacia*, los que van en orden creciente de agencia sobre la toma de decisiones.

TÉCNICAS Y METODOLOGÍAS

¿Mediante qué actividades se participa?

Considerando los momentos y niveles de participación, todo proceso participativo tiene actividades que permiten hacer que los actores participen de una u otra manera para el logro de los objetivos propuestos. Estas actividades pueden estar sujetas a metodologías particulares de participación.

ESPACIOS

¿Dónde ocurre la participación?

Todo proceso participativo debe considerar espacios particulares en los cuales llevar a cabo las actividades para la participación de los actores.



3. RELEVANCIA DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS EN LOS CONTEXTOS ESCOLARES

Ahora, ¿por qué son necesarios o útiles los procesos participativos como instrumentos de gestión en una organización? La literatura al respecto abre ciertas rutas para dar respuesta a esta pregunta.

Desde un enfoque elaborado a partir de la teoría de sistemas sociales como la concebida por Niklas Luhmann, Malik (2001) se refiere a la necesidad de la participación de los actores para el funcionamiento exitoso de una organización. Entendiendo que los sistemas sociales se ven constantemente enfrentados a la complejidad que propone su medio, este autor distingue dos formas paradigmáticas de organización de un sistema en torno a dicha complejidad. Por una parte, se encuentran los llamados sistemas de gestión *heteroorganizados*, los cuales se encuentran fuertemente dirigidos por un poder central que toma decisiones principalmente de forma unilateral. Este tipo de gestión es menos complejo en cuanto las decisiones serían tomadas por unos pocos para todo el funcionamiento de la organización, lo cual puede ser útil para adoptar definiciones rápidas. Por otra parte, estarían las organizaciones que apelan a un sistema de gestión *autoorganizado*, en el cual los subsistemas de una organización tendrían la autonomía para dirigirse a sí mismas. Si bien este tipo de gestión reviste una mayor complejidad dentro del sistema de la organización, implicando más tiempo y recursos para la toma de decisiones, el autor refiere a que este tipo de organizaciones son las que finalmente logran ser más exitosas a largo plazo dada su **capacidad adaptativa**. Así, al permitir una mayor participación de la comunidad que compone la organización, esta puede ir haciendo frente más fácilmente a los cambios a los cuales se ve expuesta, en cuanto cada subsistema iría resolviendo o colaborando en la resolución de las problemáticas emergentes, sin estar todo bajo la gestión absoluta de unos pocos que no tienen toda la información del sistema. En este sentido, la existencia de procesos participativos en los cuales todos los miembros de la comunidad escolar puedan participar o verse representados ayudaría a la adaptación e innovación del establecimiento escolar, considerando la experiencia

de todos y aprovechando los recursos personales disponibles en los actores de la comunidad educativa.

Desde una aproximación más enraizada en la práctica, Creighton (2005) afirma que los procesos participativos traen una serie de beneficios para las organizaciones que los implementan. Este autor, en base a una vasta experiencia apoyando la ejecución de procesos participativos para distintos tipos de organizaciones, propone que los procesos participativos favorecen la gestión de las organizaciones en cuanto:

Permiten mejorar la calidad de las decisiones
Se presentan nuevas alternativas y un cuestionamiento de supuestos que pueden ser invisibles a los líderes, lo que puede permitir tomar decisiones más acertadas e innovadoras.
Minimizan costos y demoras
Si bien el proceso participativo toma más tiempo que una toma de decisión unilateral, esta puede, a la larga, resultar menos costosa en la implementación de las definiciones propuestas, dada una reducción en la resistencia de la comunidad y mayor claridad en los objetivos a lograr.
Fomentan la construcción del consenso
Al haber una puesta en escena de distintas posiciones, con una metodología que las guíe, se puede llegar más fácilmente a consensos.
Fomentan un mayor compromiso de la comunidad con la decisión
Al ser decidido por todos los actores involucrados, se fomenta un mayor compromiso de todos con lo decidido.
Permiten evitar controversias
Este proceso permite anticiparse a posibles controversias que pueda generar una decisión, permitiendo validar esta previo a su implementación.
Ayudan a mantener la credibilidad y legitimidad de los líderes
Al integrar la voz de todos los actores, los líderes se legitiman más fuertemente ante estos mismos.
Anticipan preocupaciones y actitudes de la comunidad
El permitir la expresión del punto de vista y expectativas de todos los actores antes de tomar una decisión facilitaría anticipar los posibles motivos de resistencia ante esta misma.
Fomentan el desarrollo de una sociedad civil
La socialización y participación en procesos participativos permitiría ir formando a los actores en las actitudes y prácticas básicas que componen una sociedad civil democrática.

Estos puntos remarcados por el autor se ven reforzados por los resultados del estudio que da origen a esta guía de orientaciones, explicado en el capítulo introductorio de esta misma, aplicando específicamente la relevancia de los procesos participativos a contextos escolares. Según lo que perciben actores de distintos estamentos y establecimientos del país, los procesos participativos resultan beneficiosos en cuanto:

Impulsan la democratización y formación ciudadana de los estudiantes.	Generan compromiso y adherencia al proyecto educativo , creando identidad y un sentido de pertenencia.
Permiten que los proyectos se hagan propios y cobren sentido para la comunidad escolar.	Integran más puntos de vista y trabajo en equipo , ofreciendo una mirada más completa para la toma de mejores decisiones en el establecimiento.
Permiten responder a necesidades propias y particulares del contexto del establecimiento , siendo más validadas dichas decisiones por la comunidad.	Mejoran la convivencia en el establecimiento educativo.

Entendiendo la relevancia de los procesos participativos, especialmente en contextos escolares, se puede considerar que estos procesos son una **herramienta útil para los equipos de liderazgo**, en miras de una mejora continua del establecimiento. En este sentido, lo participativo resulta central en la construcción de los instrumentos de mejora del establecimiento, como son el PEI, PME y los otros planes del ciclo de mejoramiento continuo, tanto en su definición y diseño, como en su implementación y monitoreo.

IDEAS FUERZA



1 El concepto de participación se puede entender a partir de múltiples enfoques que generan variadas distinciones en su comprensión. Teniendo en cuenta estos distintos enfoques, se abre la comprensión del concepto a distintos matices que ayudarán a entender sus componentes centrales.

2 Los procesos participativos son instancias en que la comunidad educativa puede tomar decisiones en conjunto. Estos procesos constan de una serie de elementos centrales, entendiendo que todo proceso participativo tiene: objetivos, actores, momentos, niveles de participación, actividades y metodologías y espacios. Cada elemento debe ser resguardado y pensado al momento de llevar a cabo este proceso.

3 Los procesos participativos pueden resultar beneficiosos para el funcionamiento y mejoramiento del establecimiento educativo en cuanto permiten tomar decisiones a partir de la experiencia de los distintos actores que componen la comunidad educativa, posiblemente facilitando el diseño e implementación de las mejoras. En este sentido, los procesos participativos pueden ser un recurso importante para la gestión y liderazgo en el establecimiento.

4 Hay criterios como la urgencia, la relevancia, la factibilidad y la pertinencia que permitirían escoger los momentos y objetivos ideales para generar un proceso participativo con la comunidad educativa.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Entender los conceptos de participación y procesos participativos en el contexto escolar.

1

Transmitir estos sentidos a la comunidad educativa.

2

REFERENCIAS



CREIGHTON, J. (2005). *The public participation handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.

EUDEL. (2008). *¿Cómo realizar un proceso participativo de calidad?* País Vasco: Autor.

LAW, M. (2002). Participation in the occupations of everyday life. *The American Journal of Occupational Therap*, 56 (6), pp. 640-649.

MALIK, F. *Dirigir, rendir, vivir: Management efectivo para los nuevos tiempos*. España: Deusto.

PORTELA, A. (2003). Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares. En González, M.T. (Coord.), *Organización y Gestión de Procesos Escolares*. Madrid: Pearson.

RODAS, M.T. (2003). *Participación y democracia*. Santiago: Valoras UC.

ORIENTACIÓN 2

Cultura participativa
y su relación con
los procesos de
mejora escolar





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Esta orientación tiene como objetivo posicionar la participación en un marco que trasciende la mirada de la gestión, a través de una comprensión situada y estructural asociada a la cultura escolar. Reconoce la dimensión valórica y formativa de la participación, las condiciones para que ella ocurra y la construcción de una cultura participativa como resultado de acciones específicas e intencionadas.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Reconocer elementos principales de una cultura escolar participativa.
- b Construir un juicio evaluativo sobre los grandes desafíos del propio establecimiento hacia la construcción de una cultura escolar participativa.
- c Reconocer posibles rutas de acción para el diseño y gestión de PEI y PME y la creación y/o el fortalecimiento de una cultura escolar participativa.

Temario

- 1 ¿Qué entendemos por cultura escolar participativa?
- 2 ¿Cómo construir o fortalecer una cultura escolar participativa?
- 3 ¿Cómo desarrollar una cultura participativa en relación al Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo del establecimiento?
- 4 Proyecto Educativo Institucional: espacio para hacer conciencia y tomar conciencia de desafío de coherencia.
- 5 Plan de Mejoramiento Educativo: invitación a la acción intencionada y coherente

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Como equipo se les invita a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

- 1 Imaginen una escuela que, a su juicio, se destaca por su cultura participativa. ¿Qué observan? ¿Cuáles son las tres primeras imágenes que se les vienen a la cabeza?

- 2 ¿Cuáles de esas imágenes observan también en su establecimiento? ¿Cuáles aún no?

- 3 ¿De qué forma creen que el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo del establecimiento pueden contribuir a la construcción y/o fortalecimiento de una cultura participativa? ¿Tienen algunos ejemplos de ello en lo que han vivido como escuela/liceo? ¿Cuáles?



1. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CULTURA ESCOLAR PARTICIPATIVA?

Un primer esfuerzo hacia la comprensión del concepto de cultura participativa será concordar primero qué se entenderá por cultura, para luego conectar esta noción al concepto de participación.

1.1 La cultura como un iceberg

Las múltiples definiciones de cultura que se aplican a las organizaciones, incluida la organización escolar, comparten estos elementos:

- La referencia a un mundo subjetivo, intangible, explícito e implícito, consciente e inconsciente: un sistema de creencias, valores, interpretaciones, marcos mentales, teorías de cambio y significados compartidos por los miembros de la organización. (Tagiuri y Litwin, 1968) (Argyris y Schön, 1976).
- La referencia a un plano tangible, visible y concreto en el que se expresa el mundo subjetivo: prácticas, normas, artefactos, conductas, símbolos, ritos, etc. (Schein, 1985).

Desde ahí, una forma de entender la cultura implica identificar sus diferentes formas de expresión. Schein (1985) propone un modelo con tres niveles, que se diferencian entre sí por el grado de visibilidad y de conciencia que se tenga de ellos. Estos niveles son los siguientes:

A. Artefactos: "Lo que se hace"- Prácticas y dispositivos

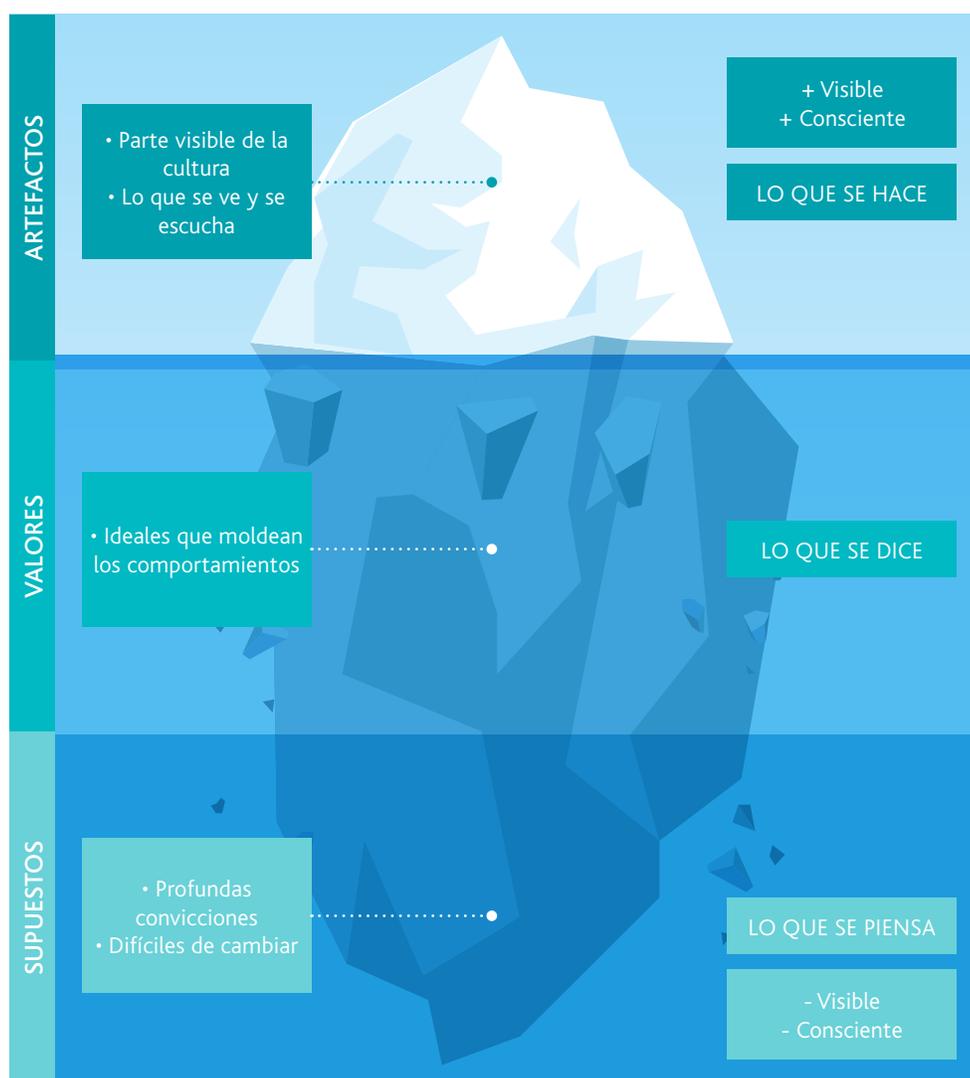
Son parte del nivel más visible y evidente de la cultura y permiten visibilizar los supuestos básicos y los valores de la organización a través de sus mitos, símbolos, costumbres, rituales, procedimientos. Es el nivel en el que, en concreto, se observa la cultura en su impacto y sus resultados, por lo que es un espacio privilegiado para transmitir cultura participativa y también para construirla o ajustarla.

B. Valores y normas: "Lo que se dice" - Expresiones y declaraciones

Se trata de lo que los miembros de la comunidad creen que es correcto, deseable. Estos valores, que tampoco son siempre explícitos o conscientes, pueden traducirse en normas no escritas que orientan el comportamiento.

C. Supuestos básicos: "Lo que se piensa" - Pensamientos o suposiciones

Son el nivel más profundo, menos evidente y menos tangible de la cultura. Es, a la vez, el nivel más estable y difícil de modificar, ya que la mayor parte de las veces no es consciente y en muchas de las oportunidades puede presentar inconsistencias con las declaraciones de lo deseable. En situaciones de reflexión profunda, tensión o confrontación, estos supuestos emergen con mayor claridad y dan la oportunidad de ajuste o consolidación.



Basado en Schein, 1985

1.2 Cultura y participación

La cultura escolar, como la cultura en general, tiene **características dinámicas y estáticas**. El carácter estático de la cultura se expresa, por ejemplo, en su poder para generar un efecto en quienes se incorporan a ella, introduciéndolos en una forma particular de comprender la realidad, promoviendo sentido de pertenencia y compromiso con la organización o sistema. Es la cultura la que se mantiene fija y transforma a quienes son parte de ella. Por otro lado, la cultura es dinámica en la medida en que se encuentra permeable a cambios como respuesta a la incorporación de personas con enfoques e ideas diferentes, y al contexto que genera demandas de ajuste y modificación. Ejemplo de esto último serían los requerimientos de la legislación y la política pública sobre inclusión, participación, género, integración, etc., los que ejercen una influencia directa, transformando dinámicamente la cultura existente.

En base a los planteamientos de autores como Tagiuri y Litwin (1968) y Schein (1985), una **cultura escolar participativa** se puede entender como un sistema de creencias, significados, valores, normas, estructuras, prácticas, artefactos que, de forma directa o indirecta, determinan favorablemente el involucramiento profundo de los diferentes actores del sistema escolar en los asuntos que les afectan. Como podemos observar, cuando hablamos de cultura participativa, estamos considerando que la participación está presente sostenidamente en sus niveles de mayor complejidad, involucramiento, colaboración e influencia.

En esta definición es importante considerar otro matiz a través de la distinción entre cultura para la participación y cultura participativa propiamente tal. Se entiende como **cultura para la participación** aquella que provee condiciones para que la acción participativa como resultado sea posible. Es decir, se trata de una cultura que está montada sobre valores y supuestos de inclusión, respeto a la diversidad, valoración de la diferencia, capacidad de escucha, transparencia, democracia, todos ellos habilitantes para el involucramiento de las personas en los procesos participativos. Sin este trasfondo cultural no es posible la participación profunda.

Sin embargo, estas condiciones no aseguran por sí mismas la existencia de una **cultura participativa**. Aunque a veces es difícil distinguir el matiz, es posible observar casos en los que, aunque existen las condiciones adecuadas, no se logra consolidar lo que hemos llamado cultura participativa. Muchos de estos casos ocurren porque no se cuenta con los dispositivos, herramientas y estrategias propicios para la práctica concreta de la participación en sus niveles más altos de influencia y colaboración.

Finalmente, si aplicamos las distinciones de tres niveles de la cultura definidos por Schein (1985) a la mirada de la cultura participativa, deberíamos ser capaces de observar este tipo de elementos:

Artefactos y prácticas	Valores y normas	Supuestos básicos
<p>Diseño participativo con alto involucramiento de todos los actores pertinentes en las diferentes etapas de construcción y ejecución de instrumentos de gestión claves, como PEI y PME.</p> <p>Conformación de equipos motores para la toma de decisiones y las acciones propias de los procesos participativos.</p> <p>Procedimientos claros para la organización de los procesos participativos en todas sus etapas.</p> <p>Metodologías y prácticas que promueven participación de calidad para todos los actores.</p> <p>Espacios concretos para canalizar las oportunidades de involucramiento de miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Espacios de formación para habilitar actores y condiciones para la participación real.</p>	<p><i>"Somos una escuela inclusiva"</i></p> <p>"La Educación Pública asegura que todas y todos seamos parte de una comunidad democrática que procure el bien común".¹</p> <p>"Integración e inclusión: El sistema propenderá a eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de los y las estudiantes".²</p> <p><i>"Acá todos tienen el derecho a expresar su opinión"</i>.</p>	<p><i>"A participar se aprende participando"</i>.</p> <p><i>"Es importante escuchar la voz de todos los involucrados"</i>.</p> <p><i>"Los estudiantes deben estar al centro de las decisiones"</i>.</p> <p><i>"Las decisiones complejas deben ser tomadas participativamente, activando la inteligencia colectivamente"</i>.</p> <p><i>"Construir y sostener una cultura participativa es parte de nuestro rol formativo en nuestra escuela"</i>.</p> <p><i>"La participación nos ayuda a sostener los procesos y hacerlos más efectivos"</i>.</p> <p><i>"La participación es un valor esencial para la formación ciudadana de los estudiantes"</i>.</p> <p><i>"La participación nos ayuda a aprender intergeneracionalmente"</i>.</p>

¹ <https://educacionpublica.mineduc.cl/fortalecimiento-educacion-publica/>

² LEY NÚM. 20.845 Art.1

Artefactos y prácticas	Valores y normas	Supuestos básicos
<p>Espacios concretos para la identificación de creencias y teorías en uso sobre participación y la visibilización de brechas entre teorías en uso y valores declarados.</p> <p>Espacios intencionados para la toma de decisiones sobre quiénes deben participar y cómo, sobre el tipo de participación requerida y sobre qué dispositivos serán los adecuados</p>		<p><i>"Más rápido si voy solo, más lejos si vamos juntos".</i></p> <p><i>"La colaboración está a la base de la gestión de sistemas complejos y diversos".</i></p> <p><i>"En el equipo directivo no lo sabemos todo siempre, necesitamos convocar a otros para tomar mejores decisiones".</i></p>



2. ¿CÓMO CONSTRUIR O FORTALECER UNA CULTURA ESCOLAR PARTICIPATIVA?

Como se señaló en la Cápsula Teórica 1. *¿Qué entendemos por cultura escolar participativa?* comprender la cultura desde sus dimensiones dinámicas y estáticas conduce a considerar la variable cultural como central en la búsqueda de más y mejor participación. Por un lado, permite reconocer que es posible construir o avanzar hacia una cultura escolar más participativa y, por otro, hace conciencia de cómo los miembros de una organización van configurando su conducta de acuerdo a lo que la cultura de cada establecimiento va expresando como deseable.

El reconocimiento de los tres niveles en los que se expresa la cultura y su aplicación al mundo escolar y al valor de la participación abre, a lo menos, dos grandes rutas para la mejora:

Hacer conciencia de supuestos y tomar conciencia del desafío de coherencia

Acción intencionada y coherente

2.1

Primer desafío: hacer conciencia de supuestos y del desafío de coherencia

Un primer nivel de este desafío es hacer conciencia y explicitar los supuestos básicos, los valores y las normas no escritas que nos construyen desde la cultura y desde los que construimos cultura. *¿Qué está en el fondo de lo que hacemos? ¿Qué sostiene la consistencia entre nuestros actos? ¿Por qué tomamos ciertas decisiones y otras no?*

Los supuestos básicos en el marco de una cultura participativa se reconocen desde la búsqueda de respuestas de fondo, sinceras y a veces “políticamente incorrectas” a preguntas como:

- *¿Qué es lo que, en el fondo, nos hace buscar participación?*
- *¿Qué es lo que nos hace sentir cómodos/incómodos participando?*
- *¿En qué temas creemos que, en el fondo, no es necesaria la participación?*
- *¿Qué temores emergen cuando pensamos en dar participación? ¿Sobre qué se fundan dichos temores?*
- *¿Quién creemos que “merece” participar? ¿Quiénes “no vale la pena” que participen?*
- *¿Cuándo la participación es “buena”? ¿Cuándo no?*

Una forma efectiva de descubrir aquello que está por “debajo de la punta del iceberg” es mirar lo que constituye lo que sí se ve: los artefactos y las prácticas. Por ejemplo, cuando nos preguntamos: *¿Por qué invitamos a estas personas a participar de la actividad y no a otras?* Detrás de esta acción, de esta decisión, emerge lo que Argyris (1978) ha denominado nuestra “teoría en uso”, es decir, aquella creencia articulada que efectivamente está comandando nuestra acción más allá de lo que declaramos. En este mismo ejemplo: *¿Por qué cuando decido a qué estudiantes invitar a alguna actividad participativa, escojo a los que me parece que tienen mayores habilidades de liderazgo, o de expresión oral, o “buena conducta”, o que “representarán mejor” a la escuela? ¿Qué creencias hay detrás de esta opción? ¿Qué tipo de participación estoy promoviendo? ¿Para qué tipo de resultados?*

Y aparece la pregunta pivote: *¿De qué me doy cuenta cuando entro, con honestidad, en este proceso de hacer conciencia?*

A partir de la respuesta a la pregunta anterior emerge entonces un segundo nivel de este desafío, que aparece cuando vemos una diferencia entre lo que declaramos como deseable institucionalmente y/o como sistema y lo que estamos haciendo, es decir, cuando descubrimos una brecha en la coherencia.

Por ejemplo, en un contexto país donde las opciones de política pública transitan a posicionar el valor de la inclusión y la diversidad, en el ejemplo anterior emerge la pregunta: *¿Cómo una decisión cotidiana podría estar tensionando involuntariamente hacia la segregación y la exclusión?*

Finalizamos la descripción de este desafío señalando que en este proceso aparece con fuerza la variable individual de responsabilidad del rol en el contexto cultura escolar. *¿Cómo cada uno de los miembros del equipo directivo, en su rol de liderazgo, va construyendo cultura desde los propios supuestos, creencias y marcos mentales? Y nuevamente en el sentido inverso: ¿Cómo las creencias y valores individuales se van transformando bajo la “presión” de una cultura en la cual necesitan sentirse parte?*

2.2 Segundo desafío: acción intencionada y coherente

Cuando observamos los llamados artefactos y prácticas (mitos, ritos, símbolos, procedimientos, costumbres) que permiten visualizar los supuestos, valores y normas de la cultura escolar participativa aparece un segundo desafío: la **acción intencionada**, resultado de la toma de conciencia del desafío de coherencia. Una vez que detectamos brechas entre lo que buscamos y lo que hacemos, aparecen dos tareas: ajustar declaraciones de supuestos y/o ajustar prácticas y artefactos. Ambas tareas implican un movimiento a la mejora, consciente e intencionado, que tense hacia la coherencia.

Habiendo conectado con el sentido de lo deseable, de lo correcto y de lo esperado, transitar hacia las prácticas concretas, la toma de decisiones, la gestión de procedimientos, etc., *¿qué haremos en concreto para incluir, participar, empoderar, delegar, escuchar, deliberar, etc.?*

El ejercicio de explicitar supuestos y valores, tomar conciencia de los desafíos de la detección de las brechas entre ellos e intencionar la acción hacia la coherencia queda plasmado en una gran invitación para fortalecer o construir una cultura de participación: “A participar se aprende participando”.



3. ¿CÓMO DESARROLLAR UNA CULTURA PARTICIPATIVA EN RELACIÓN AL PEI Y EL PME DEL ESTABLECIMIENTO?

En esta última cápsula se explorará cómo los procesos asociados a la construcción e implementación de los instrumentos PEI y PME se pueden transformar en espacios claves para la construcción participativa.

En la cápsula anterior situamos dos grandes desafíos para la construcción de cultura participativa. Si bien estos desafíos son transversales a toda acción y en todos los espacios, relacionaremos los dos instrumentos de gestión como instancias privilegiadas para su desarrollo.

A través de la construcción, actualización o apropiación del Proyecto Educativo Institucional hay una invitación a un ejercicio explícito para hacer conciencia de nuestros supuestos, valores y normas, y de las eventuales brechas de coherencia.

A través de la construcción, ejecución, monitoreo y evaluación de los Planes de Mejoramiento Educativo tenemos una oportunidad de definir acciones concretas que nos lleven a la coherencia para hacer realidad los grandes principios que se propone la educación del país y nuestro propio establecimiento dados los sellos por los que ha optado.

Proyecto Educativo Institucional

Espacio para hacer conciencia y tomar conciencia de desafío de coherencia

Plan de Mejoramiento Educativo

Invitación a la acción intencionada y coherente

EL MARCO GENERAL

Desde los lineamientos ministeriales (Mineduc, 2014) se entiende que en la elaboración y/o revisión para la actualización del Proyecto Educativo Institucional participa idealmente toda la comunidad educativa (estudiantes, padres, madres y apoderados, asistentes de la educación, docentes, directivos y sostenedores), liderada por el equipo directivo y apoyado por el Consejo Escolar del establecimiento. Un establecimiento cuya comunidad educativa ha asumido su Proyecto Educativo Institucional tiene un sello o impronta que lo define. Esto genera adhesión, sentido de pertenencia y responsabilización en sus miembros por el logro de esa escuela /liceo del cual quieren y forman parte. Así, el supuesto es que cuando el PEI es elaborado por el conjunto de la comunidad educativa, genera las condiciones propicias para lograr la participación, la gestión institucional y curricular, y las formas de convivencia que se desean.

EL DESAFÍO ESPECÍFICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CULTURA PARTICIPATIVA

Parece haber coincidencia en la importancia de que los procesos de elaboración, revisión y actualización de los PEI se realicen participativamente, pero a esta declaración general vale sumarle algunos matices y énfasis que nos acerquen a la construcción de cultura participativa. Varios de estos elementos, como la toma de decisiones sobre quiénes participarán y cómo, en qué nivel, con qué condiciones, se trabajarán en las próximas orientaciones, por lo que en esta oportunidad el foco estará centrado en el desafío de hacer conciencia y tomar conciencia para ir hacia la coherencia entre los supuestos y creencias y los valores declarados.

El PEI es por excelencia el dispositivo que nos interroga sobre nuestras creencias y valores. Lo hace directamente al momento de la declaración de la visión, los principios, la misión, el enfoque pedagógico, los perfiles, etc. Pero *¿cómo hacer para que el ejercicio no sea meramente declarativo? ¿Cómo hacer para que las declaraciones, por un lado, reflejen lo que la comunidad verdaderamente está pensando y, por otro, realmente tensionen a la acción coherente sobre principios deseables a nivel país?*

Un primer paso sería, como se señalaba, ir en busca de los supuestos y creencias más inconscientes y la herramienta central para ello es interrogar a través de un análisis honesto aquello que moviliza nuestras acciones.

Una ruta sugerida para ello podría contener los siguientes hitos:



El Recurso de Apoyo 4. *Proyecto Educativo Institucional: espacio para hacer conciencia y tomar conciencia de desafío de coherencia* ofrece sugerencias para llevar a cabo esta ruta.

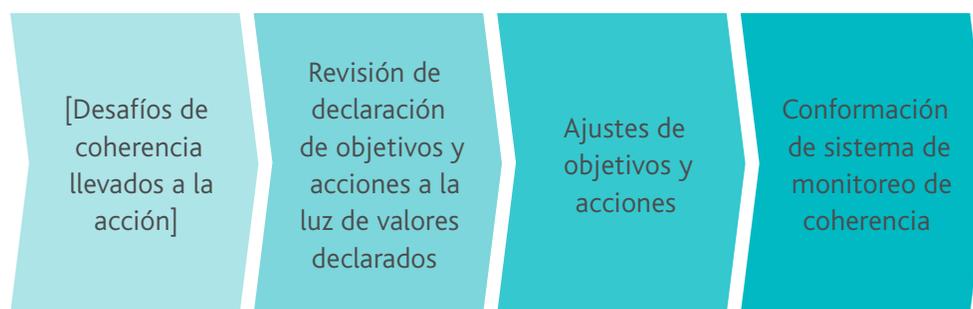
EL MARCO GENERAL

Para alcanzar las metas establecidas en el Plan de Mejoramiento Educativo es importante que la comunidad educativa las conozca y se comprometa con su cumplimiento, y que no exista desacuerdo entre los diferentes miembros que participan en ella (Bellei et al., 2004; Leithwood et al., 2006; Marzano et al., 2005; Weinstein, 2009 en Mineduc 2013). Este plan debe ser elaborado en función de los resultados que el establecimiento busca alcanzar, considerando sus principales fortalezas y debilidades, para focalizarse en aquellos aspectos que pueden tener mayor impacto en el logro de resultados. De esta manera, para que la planificación estratégica sea efectiva, debiera fijar objetivos claros, específicos, medibles y desafiantes, relativos a todos los ámbitos educativos. También deben definirse los tiempos de implementación de las acciones, considerando los recursos del establecimiento (Baldrige Performance Excellence Program, 2011; Marzano et al., 2005 en Mineduc 2013). Para todas estas acciones, desde el diagnóstico a la implementación, el involucramiento de toda la comunidad puede promover la construcción de un plan más vinculado a la realidad y necesidades actuales de cada establecimiento, habiendo también una mayor adherencia de la comunidad con los compromisos de mejora.

EL DESAFÍO ESPECÍFICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CULTURA PARTICIPATIVA

En esta oportunidad asociaremos los desafíos de construcción de cultura participativa con los procesos vinculados a la planificación institucional. Sabemos que una dimensión del proceso de planificación se relaciona con la construcción, ejecución, monitoreo y evaluación participativa del plan, pero quisiéramos focalizarnos en una segunda dimensión, que tensiona hacia el segundo desafío para la construcción de una cultura participativa: **la acción intencionada y coherente.**

Para ello, proponemos una ruta que conecta con las definiciones de Proyecto Educativo y articula ambos instrumentos de forma simple y directa con los siguientes hitos:



El Recurso de Apoyo 5. *Plan de Mejoramiento Educativo: invitación a la acción intencionada y coherente* ofrece sugerencias para llevar a cabo esta ruta.



4. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: ESPACIO PARA HACER CONCIENCIA Y TOMAR CONCIENCIA DE DESAFÍO DE COHERENCIA

HITO	DESCRIPCIÓN
Identificación de deseables	<p>1. En forma individual y colectiva se identifican las declaraciones de aquello que se considera como deseable, tanto al interior del establecimiento como a nivel país.</p> <p>Se observa aquello que se declara en el PEI como valores o principios, lo que funda la visión de la escuela y lo que está mandatado en la ley y en las grandes líneas de la política pública.</p> <p>Probablemente emerjan conceptos como: inclusión, diversidad, sociedad, futuro, ciudadanos, equidad, educación integral, innovación, calidad, pensamiento crítico, autonomía, habilidad, valores, éxito, participación, democracia, colaboración, liderazgo distribuido, etc.</p>
Identificación de artefactos y prácticas claves	<p>2. Se identifican o seleccionan prácticas o artefactos que estén muy arraigados en la cultura del establecimiento, que no estén en cuestión, que se realicen sin dudar y por todos los estamentos.</p> <p>Por ejemplo: el logo o lema de la escuela (ej. "con nuestra tradición educamos en las virtudes al hombre del mañana"), algún hito o celebración particular, la forma en que se inician las clases cada día, las rutinas de los actos cívicos, la forma en que se convoca a reunión de apoderados, la primera información a la que acceden las personas que entran al establecimiento, cómo se contesta el teléfono, etc.</p>

HITO	DESCRIPCIÓN
Identificación de artefactos y prácticas claves	<p>3. Se identifican prácticas o artefactos en los que no haya tanto consenso, que se presten a discusión o tensión entre los actores.</p> <p>Por ejemplo: el uso del uniforme, el uso del celular, el foco de las reuniones de apoderados, el rol de los auxiliares en ciertos espacios, el cumplimiento de compromisos entre los adultos, la injerencia de los apoderados en decisiones pedagógicas, la autonomía en la toma de decisiones en relación con el sostenedor, etc.</p>
Descubrimiento de reales supuestos básicos	<p>4. Se reflexiona sobre lo que, en el fondo, está motivando, aquello que hacemos y no hacemos, convocando a la diversidad y la generación de un espacio de confianza y seguridad.</p> <p>La gran pregunta orientadora podría ser: ¿Qué hay detrás de este artefacto o práctica?</p> <p>Esta instancia requiere ser muy cuidada, porque usualmente emergen reconocimientos que pueden estar lejos de los deseables sociales y personales. La censura y la crítica sólo inhibirán un proceso que requiere más bien de honestidad y valentía.</p> <p>Se sugiere el trabajo en capas, partiendo desde un espacio de trabajo y reflexión individual, a grupos pequeños, para buscar formas de compartir en colectivos mayores.</p> <p>Por ejemplo, frente a la tradicional práctica del acto de celebración del aniversario del establecimiento, podríamos preguntarnos casi para todos los aspectos involucrados:</p> <p>¿qué hay detrás de...</p> <p>...la decisión sobre quién define el propósito y el foco del acto?</p> <p>...la forma en que se definen los responsables de las actividades y la forma en que estas se llevan a cabo?</p> <p>...la determinación sobre quiénes y cómo serán invitadas las personas externas?</p> <p>...la resolución sobre cuánto dura el acto y cuándo se hace?</p> <p>...la decisión sobre los recursos que se destinarán y de la forma en que se obtendrán?</p>

HITO	DESCRIPCIÓN
<p>Descubrimiento de reales supuestos básicos</p>	<p>Aunque parezcan cosas triviales, seguramente detrás de estas decisiones emergen las verdaderas creencias y supuestos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo queremos que nos vean los demás fuera del establecimiento (impecabilidad, formalidad, naturalidad, innovación, seriedad, alegría, diversidad, arte, ciencia, orden, etc.). • El juicio sobre las capacidades de otros y la confianza que tenemos en ellos. • Los reales espacios que existen para que diferentes personas puedan asumir desafíos e innovar. • Las reales oportunidades que tienen los estudiantes para decidir cómo quieren aparecer y hacer aparecer su establecimiento. • A qué cosas les damos más valor como muestra de lo que somos. • A quiénes vemos como parte del desafío educativo (la escuela sola, la comunidad educativa, el entorno, el territorio, etc.). • Cuán importante creemos la participación de los apoderados. • Etc.
<p>Identificación de brechas</p>	<p>5. Se reflexiona sobre lo que aparece al comparar lo que hay detrás de las prácticas y artefactos (Paso 4) con lo que se ha declarado como deseable (Paso 1).</p> <p>La gran pregunta orientadora podría ser: <i>¿En qué estamos siendo más coherentes? ¿Qué brechas vemos?</i></p> <p>Por ejemplo:</p> <p>Si en nuestro establecimiento educativo declaramos como deseable:</p> <p><i>"El desafío educativo es responsabilidad colectiva de una comunidad donde todos aprenden"</i> o <i>"todo espacio escolar debería ser instancia de aprendizaje"</i>, entonces, cómo resonarían estas afirmaciones con decisiones como:</p> <p>"El acto de celebración del aniversario lo organizan los profesores, pero lo que se hace es definido por el equipo directivo".</p> <p>"Los niños "actúan" en la celebración, pero no deciden lo que harán ni cómo lo harán".</p> <p>"Los primeros asientos en el acto están reservados para los representantes de las "autoridades" adultas, pero no para los estudiantes".</p>

HITO	DESCRIPCIÓN
Identificación de brechas	<p>“La decoración la hace la profesora de artes, no un equipo conformado por cualquier miembro de la comunidad que sienta que puede y quiere contribuir con ello”.</p> <p>“Los apoderados son invitados a asistir como externos, pero no participan activamente en la preparación ni ejecución”.</p> <p>“El locutor es un adulto, no un estudiante que quisiera poner en práctica esa habilidad en situación real”.</p> <p>“La tradición es lo que prima en la toma decisiones de cómo realizar el acto, más que las nuevas formas y expresiones”.</p> <p>“Queremos que todo salga impecable, por lo que no es un espacio para probar cosas que nunca hemos probado”.</p> <p>Las brechas dependen mucho de las particularidades de cada establecimiento, de sus objetivos y propósitos, de los sellos y valores declarados. Por eso, lo central es detectar la brecha en función de cada realidad y propósito.</p>
Declaración de desafíos de coherencia	<p>6. Se revisan varias prácticas y se buscan patrones de brechas que pueden dar curso a la declaración de grandes grupos de desafíos que pueden activarse con acciones simples y prácticas concretas que sean el primer paso para el cambio cultural y la participación. Estos desafíos, además, serán un eje central al momento de desarrollar acciones de planificación.</p> <p>Por ejemplo:</p> <p><i>“Nos hemos dado cuenta de que las decisiones son tomadas, en general, por los adultos y estamos perdiendo oportunidades formativas al no incorporar a los estudiantes”.</i></p> <p>Nuestro desafío inicial concreto será:</p> <p><i>“Frente a acciones y toma de decisiones, queremos preguntarnos siempre: “¿Es este un espacio donde todos podemos aprender más si incorporamos a los estudiantes?”</i></p> <p>Para esto, un miembro del equipo será el responsable de recordarnos poner la pregunta al centro.</p>



5. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO: INVITACIÓN A LA ACCIÓN INTENCIONADA Y COHERENTE

HITO	DESCRIPCIÓN
[Declaración de desafíos de coherencia]	<p>1. Una vez definidos los grandes desafíos de coherencia a la luz del Proyecto Educativo del establecimiento, se conectan con los focos de objetivos y acciones del plan.</p> <p>Por ejemplo: Frente al foco de desafío de <i>preguntarse siempre sobre la pertinencia y la oportunidad de incorporar la voz de los estudiantes para ampliar sus oportunidades formativas.</i></p>
Revisión de declaración de objetivos y acciones a la luz de valores declarados	<p>2. Se puede iniciar la ruta de coherencia de dos formas:</p> <p>a. Revisar los objetivos y acciones para intencionar que recojan de alguna forma el desafío de coherencia de participación que se propuso. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de objetivo estratégico en PME³: <i>Promover la reflexión y la responsabilización de los estudiantes en el marco de su formación integral.</i> <p>Algunas preguntas que pueden ayudarnos con la revisión de coherencia: <i>¿Cuánto saben los estudiantes acerca del desafío que los adultos se han puesto respecto de su formación integral?</i> <i>¿Qué opinan los estudiantes sobre el propósito de promover su reflexión y responsabilización?</i></p>

³ <http://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/04/DocDEG110416.pdf>

HITO	DESCRIPCIÓN
<p>Revisión de declaración de objetivos y acciones a la luz de valores declarados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de objetivo anual en PME⁴: <i>Generar instancias de reflexión y participación grupal de los estudiantes que favorezcan la toma de decisiones responsables.</i> <p>Algunas preguntas que pueden ayudarnos con la revisión: <i>¿Qué características deberían tener las instancias de reflexión y participación para estudiantes? ¿Quiénes son quienes mejor nos podrían ayudar a saber esa información?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de acción en PME⁴: <i>Instancias mensuales de reflexión grupal para analizar las implicancias de la responsabilidad de cada uno para el logro de los objetivos propuestos, y cómo esto se incorpora a las prácticas institucionales, curriculares y pedagógicas del establecimiento.</i> <p>Algunas preguntas que pueden ayudarnos con la revisión: <i>¿Quién organiza hoy estas instancias? ¿Cómo podríamos incorporar la voz de los estudiantes en el diseño de estas instancias de reflexión?</i></p> <p>b. Definir objetivos o acciones que busquen directamente abordar el/los desafíos de coherencia, es decir, revisar que desde el origen de aquello se busque hacer sea consistente con los valores que se declaran.</p>
<p>Ajustes de objetivos y acciones</p>	<p>3. Una vez que se descubren nuevas posibilidades al revisar coherencia entre lo que se declara y lo que se busca hacer, se realizan los ajustes o incorporaciones al plan de mejora.</p> <p>Ejemplo: <i>Objetivo inicial: generar instancias de reflexión y participación grupal de los estudiantes que favorezcan la toma de decisiones responsables.</i> <i>Objetivo ajustado: codiseñar con los estudiantes instancias reflexivas y participativas para promover la toma de decisiones responsables.</i></p>

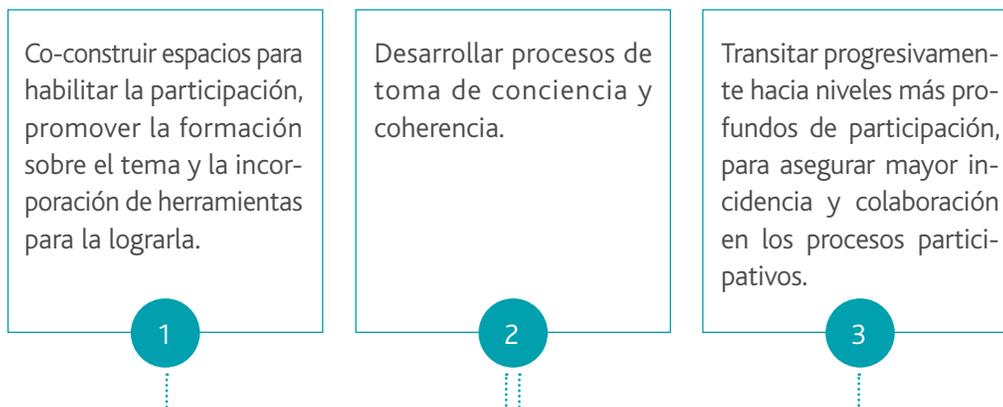
⁴ Orientaciones: Articulación de los Instrumentos de Gestión para el Mejoramiento Educativo en Las Escuelas y Liceos. MINEDUC - DEG

HITO	DESCRIPCIÓN
<p>Conformación de sistema de monitoreo de coherencia</p>	<p>4. Se generan soportes intencionados para que estas acciones no sean sólo un evento y puedan ocurrir como una real contribución a la construcción de una cultura participativa del establecimiento.</p> <p>Una estrategia transversal para el proceso y a la vez expresión de coherencia sería, por ejemplo, la conformación de un equipo organizador mixto, que asumiera la responsabilidad de poner la pregunta de la coherencia sobre la mesa tanto en los procesos de planificación, como en decisiones más estratégicas.</p> <p>Y no sólo se trata de conformar equipos y delegar responsabilidades, sino que, sobre todo, instancias válidas para realizar dicha reflexión y análisis.</p>



<p>1 Una forma de entender la cultura implica reconocer sus diferentes formas de expresión. Schein (1985) propone un modelo con tres niveles, que se diferencian entre sí por su grado de visibilidad y conciencia: artefactos y prácticas, valores y supuestos básicos.</p>	<p>2 La cultura tiene simultáneamente una dimensión estática (tiene poder para moldearnos en función de sus características) y otra dinámica (construimos la cultura permanentemente y esta es permeable a los cambios que intencionada o involuntariamente vamos introduciendo).</p>
<p>3 Entenderemos por cultura participativa al sistema de creencias, significados, valores, normas, estructuras, prácticas, artefactos que, de forma directa o indirecta, determinan favorablemente el involucramiento profundo de los diferentes actores del sistema escolar en los asuntos que les afectan.</p>	<p>4 Una cultura escolar participativa nos desafía a la participación profunda o de más alto nivel y para construirla es necesaria -pero no suficiente- una cultura para la participación.</p>
<p>5 Dos grandes desafíos emergen para la construcción de cultura participativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hacer conciencia de supuestos y de los desafíos de coherencia• Acción intencionada y coherente	<p>6 Tanto el Proyecto Educativo Institucional como el Plan de Mejoramiento Educativo son espacios de construcción de cultura participativa, como a la vez expresión de ella.</p>

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO



REFERENCIAS



ARGYRIS, C. Y SCHÖN, D. (1976). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness [Teoría en la práctica: Aumentando la eficacia profesional]*. San Francisco: Jossey-Bass.

ARGYRIS, C., & SCHON, D. (1978) *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.

ELÍAS, M. E. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista Electrónica Educare*, 19 (2), 285-301. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.16>

SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership [Cultura organizacional y liderazgo]*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

STRONGE, J., RICHARD, H. & CATANO, N. (2008). *Qualities of effective principals*. Alexandria, Virginia: ASCD.

TAGIURI, R. Y LITWIN, G.H. (EDS.). (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept [Clima organizacional: Exploraciones de un concepto]*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

ORIENTACIÓN 3

Momentos
del proceso
participativo
en el contexto
escolar





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Esta orientación busca profundizar sobre los distintos momentos que componen un proceso participativo en el contexto escolar, caracterizando cada uno de ellos y generando una reflexión sobre el involucramiento de los distintos actores de la comunidad educativa a lo largo del proceso.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Describir los momentos principales de un proceso participativo en el contexto escolar.
- b Comprender la relevancia de entender la participación de la comunidad educativa como parte de un proceso.

Temario

- 1 Caracterizando los momentos de un proceso participativo en el contexto escolar.
- 2 La circularidad del proceso participativo.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Como equipo se les invita a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

1 ¿Cuáles son los momentos centrales que siguen los procesos participativos en nuestro establecimiento? ¿Qué caracteriza a cada uno de estos momentos?

2 ¿Cómo nos aseguramos de que el proceso se esté llevando a cabo de manera exitosa?





1. CARACTERIZANDO LOS MOMENTOS DE UN PROCESO PARTICIPATIVO EN EL CONTEXTO ESCOLAR

Como todo proceso, el proceso participativo consta de una serie de momentos o etapas que van definiendo su funcionamiento. Cada uno de estos momentos tiene un **objetivo** particular a lograr, el que define las acciones que caracterizan a cada fase. A continuación se presenta un modelo de cinco momentos. El primer momento, de organización del proceso participativo, se construye en base a los planteamientos de Creighton (2005), mientras que los siguientes cuatro momentos (diagnóstico, diseño, implementación y evaluación/monitoreo) se inspiran en las fases propuestas para el ciclo de mejoramiento continuo del Plan de Mejoramiento Educativo (Mineduc, 2017).

A Organización del proceso participativo

OBJETIVO

Definir un objetivo para el proceso participativo y planificar sus fases en detalle, proyectando su ejecución.

CARACTERIZACIÓN

Este momento refiere al primer paso de todo proceso participativo, en el cual se deben establecer sus objetivos y planificar en detalle el resto de sus fases. Este momento conlleva una serie de decisiones que implican definir los actores a involucrar en el resto de los momentos del proceso y la forma de hacerlo. Para esto es necesario considerar y definir elementos como los niveles de participación de cada estamento, las metodologías y actividades a implementar, las formas de comunicar el proceso y sus resultados, los espacios a utilizar y las formas de hacer un seguimiento y evaluación del proceso. Resulta importante para este momento considerar una socialización y validación inicial de la planificación antes de comenzar el proceso participativo.

B Diagnóstico participativo

OBJETIVO

Leer el contexto actual de la escuela respecto de las temáticas vinculadas al objetivo inicial propuesto para el proceso participativo, levantando información relevante de toda la comunidad escolar.

CARACTERIZACIÓN

Este momento se define como un proceso de levantamiento de información que representa la voz y percepciones de toda la comunidad escolar respecto de las temáticas implicadas en el objetivo inicial propuesto para el proceso participativo. Para este momento se deben considerar los actores de la comunidad que van a participar en un nivel consultivo, las temáticas específicas sobre las cuales van a opinar, como también las técnicas que van a ser implementadas para levantar la percepción de cada tipo de actor. Es importante que este momento también contemple una síntesis final de la información levantada y una validación de dicha síntesis con la comunidad participante.

C Diseño participativo

OBJETIVO

Generar propuestas y definiciones para responder a las necesidades y sentidos levantados del diagnóstico con la comunidad.

CARACTERIZACIÓN

Este momento implica una traducción del diagnóstico construido con la comunidad a definiciones y/o acciones concretas para lograr el objetivo propuesto inicialmente para el proceso participativo. Para este momento resulta central definir qué actores van a participar desde un nivel propositivo o resolutivo, para luego diseñar en conjunto las definiciones u acciones concretas con sus indicadores de logro y responsables. También es importante para este momento considerar una instancia de validación de las definiciones o acciones propuestas con la comunidad involucrada.

D Implementación con la comunidad

OBJETIVO

Llevar a cabo las propuestas construidas durante la fase de diseño, movilizando a los responsables de cada acción.

CARACTERIZACIÓN

Este momento se refiere al proceso de llevar a la práctica las propuestas establecidas durante la fase de diseño. Resulta central para este momento la movilización por parte del equipo directivo o encargados de liderar el proceso participativo de los responsables de cada acción, fomentando el cumplimiento de las metas propuestas.

E Evaluación y monitoreo

OBJETIVO

Hacer un seguimiento de cada momento del proceso participativo, corroborando el logro de los objetivos propuestos y evaluando el funcionamiento de las actividades, a modo de hacer modificaciones de ser necesario.

CARACTERIZACIÓN

Este momento es transversal al proceso participativo y a los otros momentos, en cuanto implica el constante seguimiento y evaluación de los objetivos y actividades planificados. Se deben considerar dos niveles de evaluación para este momento, tanto una evaluación del proceso participativo mismo, generando una reflexión sobre sus instancias y actividades, como también una evaluación de los resultados de dicho proceso, velando por el cumplimiento de las metas propuestas. Esta evaluación y monitoreo pueden ser responsabilidad tanto del equipo directivo o encargados de liderar el proceso participativo, como también de otros actores designados de la comunidad escolar.



2. LA CIRCULARIDAD DEL PROCESO PARTICIPATIVO

El proceso participativo consta de cinco momentos principales. Los cuatro primeros momentos descritos (Organización, Diagnóstico, Diseño e Implementación) ocurren de manera **secuencial**, estando uno siempre precedido por el resultado del otro. El quinto momento, de Evaluación y Monitoreo, es **transversal** a todo el proceso participativo, en cuanto el seguimiento puede tener como foco cualquiera de los otros momentos. Es importante que el equipo que lidera este proceso vele por el cumplimiento del **proceso participativo como un todo**, ya que todos los momentos en su conjunto buscan asegurar la implementación efectiva de mejoras para la comunidad educativa, considerando la participación de todos.



Si bien el proceso sigue una lógica secuencial, este es, a su vez, **circular**, en cuanto los resultados de un momento dado pueden afectar y reestructurar otro momento que haya venido antes, para así ajustar el proceso. Por ejemplo, si en la implementación de una propuesta se ve que esta no está funcionando como lo esperado, sería posible entonces volver al momento de diseño para ajustarla. La **evaluación** y monitoreo son un momento crucial para detectar la necesidad de estos ajustes al proceso.

IDEAS FUERZA



1

El proceso participativo consta de cinco etapas principales: Organización, Diagnóstico, Diseño, Implementación y Evaluación y Monitoreo.

2

Las primeras cuatro etapas de proceso son secuenciales, por lo cual el desarrollo de cada uno de estos momentos depende del resultado del momento anterior.

3

El último momento, de evaluación y monitoreo, es transversal a todo el proceso, otorgándole una circularidad y capacidad adaptativa a este mismo.

4

Es importante velar por el cumplimiento de todas las etapas del proceso participativo para fomentar el logro efectivo de mejoras para la comunidad educativa.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Entender cada uno de los momentos que componen el proceso participativo.

1

Velar por el cumplimiento de todos los momentos del proceso participativo, asegurando su adaptación y circularidad a lo largo del proceso.

2

REFERENCIAS



CREIGHTON, J. (2005). *The public participation handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2017). *Plan de mejoramiento educativo 2017*. División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile.

ORIENTACIÓN 4

Niveles de
participación en el
contexto escolar





¿Qué aprenderá en esta orientación?

En esta orientación se espera que los integrantes del equipo directivo puedan conocer y comprender los diferentes niveles de participación que pueden existir al interior de la comunidad educativa, e incorporar criterios que faciliten la puesta en práctica de cada uno de ellos.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación, el equipo directivo pueda:

- a Comprender los distintos niveles de participación, así como sus ventajas y las consideraciones a tener en cuenta en su instalación.
- b Identificar aquellas situaciones donde estamos frente a una "falsa participación", según el rol que los actores cumplen en determinadas situaciones.
- c Reflexionar sobre la importancia y pertinencia de la participación de diferentes actores de la comunidad escolar, en procesos de elaboración y actualización del PEI y PME.

Temario

- 1 La participación y sus niveles.
- 2 Ventajas y consideraciones de los niveles de participación.
- 3 Actores y niveles de participación.
- 4 ¿Quiénes y en qué nivel deben ser incorporados en los procesos participativos?

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



1 Al iniciar cualquiera de las etapas de construcción o actualización del PEI o PME, ¿según qué criterios se decide quiénes han de participar?

2 ¿De qué modo participa hoy en día la comunidad educativa?, ¿en qué tipo de actividades? ¿Qué se puede esperar de su participación?

3 A partir de la participación actual que posee la comunidad educativa, ¿en qué actividades involucramos hoy a los diferentes actores respecto de la construcción y actualización del PEI y PME? ¿Es posible pensar en medios para fomentar otro nivel de compromiso y participación?, ¿cuáles?



1. LA PARTICIPACIÓN Y SUS NIVELES

La participación en los establecimientos escolares puede tomar muchas y distintas formas, donde los actores se vinculan a un proceso de toma de decisiones a partir de distintos niveles de injerencia e involucramiento. En cuanto a la manera en que los actores de una comunidad determinada pueden participar e involucrarse, la literatura ofrece distintos modelos que definen una variedad de estados o niveles de participación para describir estos distintos modos de implicancia en la toma de decisiones. (CIDE, 1999; Novella, 2008; Reyes & Ríos, 2016)

Sin embargo, una de las clasificaciones más generalizadas en la literatura es aquella que considera los siguientes niveles de participación: **informativo, consultivo, propositivo, resolutivo y control de eficacia**. Los primeros cuatro niveles mencionados ya han sido introducidos a la lógica de funcionamiento del sistema educacional chileno, en cuanto coinciden con aquellos propuestos y promovidos por el decreto 24 emitido el año 2005 por el **Ministerio de Educación** que regula el funcionamiento de los consejos escolares. El último nivel mencionado, el de control de eficacia, se ha ido implementando crecientemente en las comunidades escolares. **Estos niveles pueden estar presentes en los distintos momentos del proceso participativo y dependerá del contexto de cada una de las comunidades educativas en cuál de estos niveles enmarcará la participación de cada uno de los actores.**

A continuación, se describen los distintos niveles de participación que pueden desarrollarse al interior de las comunidades escolares, así como los medios relacionados a los mismos.

1.1 Nivel Informativo

Es el nivel mínimo de participación, cuyo objetivo es proveer al público de información clara y precisa respecto de decisiones y definiciones que ya han sido tomadas o que se tomarán. Por ejemplo, el equipo directivo de determinado establecimiento mantiene informados a sus apoderados sobre las actividades realizadas, de modo que puedan tener claridad respecto de los procesos que el equipo lleva a cabo. En estos escenarios participativos, quienes no asumen cargos directivos adquieren un rol pasivo, asumiéndose como espectadores en actividades que son organizadas por otros.

Actividades / medios relacionados: reuniones, correos electrónicos, folletos informativos, presentaciones digitales, páginas web, circulares.

1.2 Nivel Consultivo

En este nivel los actores cooperan en el análisis de alternativas o soluciones en ciertas actividades puntuales que son definidas de antemano, otorgando una retroalimentación a la información que reciben. En esta instancia se busca recoger opiniones de los actores, las cuales no necesariamente derivarán en una transformación de los aspectos a consultar. Se otorga el espacio para que los miembros de las comunidades escolares puedan opinar y valorar desde sus perspectivas particulares sobre temas ya definidos.

Actividades / medios relacionados: grupos focales, encuestas presenciales, cuestionarios, reuniones públicas.

1.3 Nivel Propositivo

Los actores, en esta fase, no solamente entregan su opinión sobre determinados tópicos, sino que además pueden proponer nuevos temas e inquietudes, en un rol más creativo. De esta forma, quienes participan de los procesos pueden actuar como agentes de cambio, proponiendo nuevos proyectos a realizar y entregando nuevas ideas. En este nivel, las preocupaciones, intereses y aspiraciones de los actores quedan en mayor evidencia.

Actividades / medios relacionados: talleres, buzones de sugerencias, grupos focales, reuniones públicas, comisiones temáticas.

1.4 Nivel Resolutivo

En este tramo los actores adquieren una real injerencia en el desarrollo del proceso, en tanto la implementación de las medidas o de las actividades que son puestas en común queda a decisión de los participantes. De esta forma, se incorpora el derecho a voz y voto de los actores de la comunidad escolar, siendo su opinión vinculante respecto de los temas particulares.

Actividades / medios relacionados: votaciones, asambleas resolutivas, jurados.

1.5 Nivel Control de eficacia

Corresponde a un grado de profundo involucramiento de la comunidad educativa, otorgándole un rol de supervisión en el cumplimiento de los acuerdos y determinaciones que fueron establecidas en los procesos de toma de decisión. Este nivel se relaciona a los procesos de rendición de cuentas, en tanto el empoderamiento de la comunidad es mayor, al tener los miembros de la comunidad la posibilidad de exigir a los equipos directivos la concreción de los acuerdos decididos.

Actividades / medios relacionados: reuniones, asambleas, comisiones.



2. VENTAJAS Y CONSIDERACIONES DE LOS NIVELES DE PARTICIPACIÓN

Los niveles de participación poseen sus ventajas y consideraciones; cada una de ellos responde al rol que los actores desempeñan en el proceso participativo, así como respecto de la validación de los procesos con el resto de la comunidad.

VENTAJAS	CONSIDERACIONES
INFORMATIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos comunicativos rápidos y eficientes. • Puede lograrse utilizando pocos recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los actores se involucran pasivamente en el proceso. • Las decisiones únicamente informadas no se encuentran sustentadas en la opinión de la comunidad. • Los procesos pueden descontextualizarse de las necesidades y deseos de la comunidad escolar. • Es relevante utilizar un lenguaje apropiado y comprensible para los receptores, dado que no hay posibilidades de retroalimentación. • Considere recurrir únicamente a canales formales.

VENTAJAS	CONSIDERACIONES
CONSULTIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso recibe retroalimentación y se valida. • Los participantes se sienten escuchados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opiniones de los actores no son vinculantes. • Miembros de la comunidad pueden sentir que entrega su opinión sin retribución alguna, al generarse expectativas con la participación realizada. • Requiere de canales especializados para recoger las opiniones.
PROPOSITIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad escolar participante se siente representada en las propuestas. • Los procesos se construyen contextualizadamente, a base de las necesidades de la comunidad. • Actores toman la iniciativa de participar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere un mayor cuidado en la organización y sistematización. • Se necesitan medios eficientes para recibir las propuestas. • Los miembros de la comunidad pueden sentir que entregan su opinión sin retribución alguna, al generarse expectativas con la participación realizada.
RESOLUTIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad escolar se siente partícipe de las decisiones, con voz y voto sobre los procesos en los que se involucra. • Los procesos poseen validez interna, en tanto los actores toman parte de las decisiones. • Las decisiones y productos que emanan de los procesos participativos son contextualizados, en tanto se toma en cuenta de manera vinculante a la comunidad educativa o a sus representantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al brindarse este espacio, la participación se vuelve vinculante, por lo que es necesario que el equipo directivo se haga cargo de las decisiones adoptadas en conjunto con la comunidad o por la comunidad. • Se debe reflexionar acerca de los espacios y momentos en los cuales se abre a la comunidad la toma de decisiones.

VENTAJAS	CONSIDERACIONES
CONTROL DE EFICACIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Implica un involucramiento profundo de la comunidad educativa, ya que parte de la base que los implicados toman parte en el desarrollo del proceso completo. • Los procesos poseen validez interna, en tanto los actores toman parte de las decisiones. • Implica procesos de rendición de cuentas hacia la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al generarse este espacio, la participación se vuelve vinculante, por lo que es necesario que el equipo directivo se haga cargo de las decisiones adoptadas en conjunto con la comunidad o por la comunidad. • Se debe cuidar los espacios y momentos en que se abre a la comunidad la toma de decisiones.

2.1 Resguardo sobre la “falsa participación”

Crear espacios participativos para concretar procesos como la construcción del PEI o del PME requiere poner especial atención en que estos sean efectivamente conducentes a que los actores puedan aportar a la construcción y desarrollo de los mismos. Uno de los mayores riesgos que puede conllevar la apertura de espacios participativos se relaciona con desarrollar un efecto de “falsa participación”, donde se hace creer a los involucrados que están aparentemente participando, que discuten términos y que en apariencia toman decisiones, cuando de facto aquello no ocurre. (Rojas, 2012)

Una de las formas de comprender los niveles en los que se moviliza esta participación aparente es comprender las formas que esta puede tomar. Adaptando el modelo de Hart (1993) podemos entender el involucramiento de los actores del siguiente modo:



Los tres primeros escalones corresponden a la movilización que pueden hacer los equipos directivos con la comunidad para alcanzar sus fines, sin que en realidad se les informe o consulte sobre el proceso, o se les dé tiempo de formarse un criterio propio sobre las situaciones.



3. ACTORES Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN

Cada uno de los actores, en los distintos niveles de participación existentes, puede cumplir distintos roles al momento de involucrarse en cualquier proceso participativo. Por ejemplo, un estudiante puede informarse respecto del proceso de construcción del PEI, pero también podría otorgar valiosas ideas para los procesos de diagnóstico, o proponer nuevos espacios para alcanzar las metas del PME. Es en esta encrucijada en que todo equipo directivo debe preguntarse ¿Quiénes debiesen participar en estos procesos?, ¿en qué profundidad se han de involucrar con ellos?, ¿cómo debiese ser el nivel de participación esperable para cada uno de ellos?, ¿es el mismo nivel de participación el esperable en cada una de las etapas del proceso participativo? y ¿qué se debe esperar de la participación de los representantes?

Para ello, para cada uno de los momentos del proceso participativo, los equipos directivos y/u organizadores del mismo, pueden realizarse ciertas preguntas orientadoras que le permitan identificar el carácter que han de adquirir los distintos actores de la comunidad educativa y el nivel de participación esperable según el contexto en el que el proceso se desarrollará.

Teniendo en cuenta lo anterior, también es relevante comprender que dentro de los diversos niveles de participación planteados, el nivel informativo se considera como el piso mínimo para que todo proceso participativo sea tal, es decir, proceso que no se informa, proceso que no existe.

Con cada una de las preguntas, es posible estimar la propiedad y pertinencia de los espacios participativos, así como el nivel de compromiso e involucramiento, que cada actor puede alcanzar en las distintas etapas del proceso participativo. De esta forma, si desea concretar el proceso de autoevaluación del PME, podrá delimitar quiénes y con qué nivel de implicancia se han de comprometer los apoderados, por ejemplo, dependiendo de la profundidad e involucramiento que se requiere para dicha tarea.



4. ¿QUIÉNES Y EN QUÉ NIVEL DEBEN SER INCORPORADOS EN LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS?

Teniendo en cuenta la importancia de que toda la comunidad educativa participe de los procesos que se planifiquen para la construcción y actualización del PEI y PME, en sus distintas etapas, es importante tener en cuenta que los actores pueden involucrarse de distintos modos al momento de integrarse. A continuación se presentan algunas preguntas que pueden ayudar a identificar qué actores podrían ser invitados a participar, y con qué nivel de injerencia en la toma de decisiones. Se debe considerar que las preguntas no se encuentran diseñadas para ser aplicadas de modo literal, si no que actúan como referencia para posibles criterios que aporten a evaluar la relevancia y pertinencia de los diversos actores a los momentos del proceso participativo, a partir de su nivel de involucramiento.

NIVEL INFORMATIVO

- ¿La comunidad educativa tiene conocimiento del desarrollo del proceso?
- ¿Conocen el o los objetivos de la etapa a desarrollarse?
- ¿Poseen noción de las acciones que los involucran directa o indirectamente?

Debe tenerse en cuenta que el nivel informativo es considerado como el nivel mínimo para que el proceso sea considerado como participativo. Por este motivo, las preguntas se orientan en dimensiones distintas a los otros niveles de participación que se proponen.

NIVEL CONSULTIVO	NIVEL PROPOSITIVO	NIVEL RESOLUTIVO	NIVEL CONTROL DE EFICACIA
¿La experiencia que posee le permite opinar respecto de componentes del proceso?	¿La experiencia que posee le permite proponer elementos que aporten al desarrollo del proceso?	¿La experiencia que posee le permite tomar decisiones acertadas respecto a componentes del proceso?	¿La experiencia que posee le permite hacer seguimiento del proceso?
¿El conocimiento que posee le permite entregar apreciaciones sobre el proceso?	¿El conocimiento que posee permite que proponga ideas nuevas respecto del proceso?	¿El conocimiento que posee le permite tomar decisiones apropiadas en el proceso?	¿El conocimiento que posee le permite hacer monitoreo de las actividades?
¿Es la opinión representativa de su estamento y de su diversidad?	¿Las propuestas son representativas de su categoría y de la diversidad del mismo?	¿Las decisiones que tomará serán representativas de su estamento, considerando la diversidad del mismo?	¿Tanto su experiencia como conocimiento le permiten realizar acciones para concretar el cumplimiento de los acuerdos tomados y/o actividades planificadas?

IDEAS FUERZA



1 La participación en una organización puede tomar muchas formas y modalidades, pudiendo identificarse cinco niveles fundamentales de participación: informativo, consultivo, propositivo, resolutorio y control de eficacia.

Cada nivel de participación posee sus propias posibilidades y consideraciones. Ha de tenerse especial resguardo para no caer en instancias de “falsa participación”.

3 Cada uno de los actores, en los distintos niveles de participación existentes, puede cumplir distintos roles al momento de involucrarse en un proceso participativo. Por ello, cabe preguntarse por la idoneidad del actor en las distintas tareas diseñadas, teniendo en cuenta sus capacidades y posibilidades.

El nivel informativo es considerado como el nivel mínimo para que el proceso sea considerado como participativo.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Abrir espacios de participación a partir de una mirada contextualizada en los distintos momentos del proceso participativo.

1

Definir el nivel de participación de los distintos miembros de la comunidad escolar.

2

Cuidar que los espacios de participación sean efectivos, teniendo en cuenta las consideraciones para cada nivel de participación, evitando caer en prácticas que lleven a una “falsa participación”.

3

REFERENCIAS



CIDE, UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO (2014). *“Desarrollo de Estándares de Directores Escolares y la Medicación de la Brecha existente entre las Prácticas y Habilidades Directivas actuales y las definidas en los Estándares”.*

DECRETO 24, Ministerio de Educación Santiago, Chile, 27 de enero 2005.

HART, R. (2001). *La participación de los niños en el desarrollo sostenible.* UNICEF (P.A.U.), Barcelona, España.

MADRIGAL, C. R. (2012). Participación de los y las docentes en la transformación curricular. *Actualidades Investigativas en Educación*, 12(1), 1-18.

NOVELLA, A. (2008). Formas de participación infantil: la concreción de un derecho. *Educación social*, 38, pp. 77-93.

REYES, F. Y RÍOS, E. (2016). *Participación ciudadana en proyectos de inversión: lecciones desde la experiencia internacional.* Santiago de Chile: Espacio Público.

ORIENTACIÓN 5

Condiciones
mínimas y recursos
personales para
el desarrollo
de procesos
participativos
escolares





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Esta orientación busca generar una reflexión acerca de las condiciones mínimas que debe presentar un establecimiento educativo para facilitar el funcionamiento de los procesos participativos, haciendo énfasis, especialmente en los recursos personales que idealmente debe tener el equipo directivo que lidera estos procesos.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Identificar las condiciones mínimas que facilitan el funcionamiento de los procesos participativos en el contexto escolar.
- b Identificar los principales recursos personales que debe tener un equipo directivo para fomentar el éxito de los procesos participativos en el establecimiento.
- c Entender el concepto de liderazgo inclusivo y las prácticas que se asocian a él.
- d Reflexionar acerca de los recursos personales del propio equipo directivo, identificando recursos a potenciar y a seguir desarrollando.

Temario

- 1 Condiciones mínimas para facilitar el desarrollo de los procesos participativos en el contexto escolar.
- 2 Recursos personales del equipo directivo para fomentar la participación de la comunidad educativa.
- 3 El liderazgo inclusivo en contextos escolares.
- 4 Pauta de auto-evaluación sobre los recursos personales del equipo directivo.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Como equipo se les invita a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

1 De acuerdo con nuestra experiencia, ¿qué elementos facilitan el desarrollo de procesos participativos en nuestro establecimiento?

2 Al realizar los procesos participativos, ¿ha habido elementos que han dificultado la realización de estos?, ¿cuáles serían? Señalen algunos ejemplos.

3 ¿Qué recursos personales hemos desarrollado como equipo directivo, y cuáles podemos seguir desarrollando para liderar efectivamente los procesos participativos en nuestra comunidad educativa?



1. CONDICIONES MÍNIMAS PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE PROCESOS PARTICIPATIVOS EN EL CONTEXTO ESCOLAR

A partir de la investigación inicial de trece establecimientos educacionales chilenos que dan origen a esta guía de orientaciones, se establecen algunas condiciones mínimas que, desde la experiencia de los distintos establecimientos visitados, resultan centrales en el contexto escolar, para el funcionamiento de los procesos participativos.

TIEMPO Los procesos participativos no suelen ser procesos rápidos y de corta duración, por lo cual contar con los tiempos adecuados para que los miembros de la comunidad puedan dialogar resulta un elemento central a considerar.	ESPACIOS La comunidad educativa requiere de espacios en los cuales se pueda generar un diálogo, tanto entre miembros de un mismo estamento, como con actores de otros estamentos.
AMBIENTE PROPICIO Un clima escolar marcado por la buena convivencia y el respeto, surge como facilitador central para el buen diálogo entre los actores de la comunidad, en miras de la co-construcción de mejoras para el establecimiento.	COMUNICACIÓN La presencia de canales de comunicación funcionales y claros con toda la comunidad, impulsa el desarrollo de los procesos participativos, manteniendo a todos los actores informados acerca de su rol y los resultados del proceso.
INFORMACIÓN BÁSICA El manejo de la información básica por parte de la comunidad educativa sobre qué es un proceso participativo, cuáles son sus objetivos y cuál es el rol que se espera de ellos, sería fundamental antes de comenzar los procesos.	LIDERAZGO La existencia de un equipo directivo que motive, organice y acompañe la participación de toda la comunidad educativa constituiría uno de los motores fundamentales de un proceso participativo. Los recursos personales de dicho equipo serían un aspecto central a considerar.



2. RECURSOS PERSONALES DEL EQUIPO DIRECTIVO PARA FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

A partir de la investigación ya mencionada dichos recursos se pueden dividir en tres dimensiones principales: **Actitudes y principios, Conocimientos y Habilidades**. Existe una estrecha relación entre los recursos personales para liderar procesos participativos con aquellos que refieren al liderazgo escolar de manera más amplia, como aquellos ya definidos por el **Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE)**. Los recursos personales amplían esta dimensión del liderazgo. Con la intención de alinear ambos marcos de referencia, se indicará con un asterisco (*) aquellos recursos que ya se encuentran presentes en el MBDLE.

A continuación, se presentan los recursos personales directivos según cada dimensión:

2.1 Actitudes y principios

En cuanto a las **formas de ser** ideales de un equipo directivo para la conducción de un proceso participativo exitoso, se espera que expresen:

- Un **sentido democrático**, valorando la participación de la comunidad para la toma de decisiones colectiva.
- Una **mirada inclusiva y de justicia social**, procurando fomentar la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar. (*)
- **Confianza** en la comunidad y en las decisiones que pueda tomar. (*)

- **Un enfoque formativo** y no punitivo frente a los errores que se puedan generar en la toma de decisiones.
- **La aceptación de riesgos** para innovar dentro del contexto escolar.
- **Compromiso** con el buen funcionamiento de la participación y del establecimiento.
- **Tolerancia y respeto** con las posiciones que pueden diferir de la propia.
- **Auto-crítica y reflexión** con respecto al proceso participativo y a la mejora del establecimiento.

2.2 Habilidades

En cuanto a los elementos que los miembros de un equipo directivo deben **saber hacer** para la conducción de un proceso participativo exitoso, se espera que puedan:

- **Delegar** algunas funciones directivas y facultades de toma de decisiones para empoderar a los otros actores de la comunidad.
- **Trabajar en equipo**, tanto entre ellos como con el resto de la comunidad escolar. (*)
- **Motivar** a todos los actores de la comunidad escolar para participar de los procesos de toma de decisiones, transmitiendo altas expectativas.
- **Organizar** los procesos participativos, considerando los recursos y tiempos disponibles.
- **Priorizar** las temáticas a abordar en los procesos participativos a modo de que estos funcionen de manera estratégica y eficiente.
- **Escuchar** a todos los miembros de la comunidad con sus respectivos puntos de vista.
- **Comunicar** oportunamente y de manera efectiva a todos los miembros de la comunidad sobre los procesos participativos y las decisiones tomadas. (*)

- **Negociar y lograr consensos** entre posiciones y necesidades distintas expresadas en la comunidad escolar. (*)
- **Manejar conflictos** que se puedan producir en la diferencia de opiniones, a modo de mantener un buen clima durante el proceso participativo.
- **Hacer seguimiento** de las decisiones tomadas en los procesos participativos, buscando que realmente se hagan efectivas.
- **Asegurar la credibilidad** de los procesos participativos en cuanto a su efectividad.
- **Evidenciar flexibilidad** ante el cambio propuesto y generado por la comunidad. (*)
- **Manifestar empatía y apertura** con respecto a las distintas experiencias y posiciones en la comunidad escolar. (*)

2.3 Conocimientos

En cuanto a los elementos que los miembros de un equipo directivo deben **saber** para la conducción de un proceso participativo exitoso, se espera que tengan conocimiento de:

- Las **metas y objetivos**, tanto del proyecto educativo como de las instancias de participación.
- **Prácticas exitosas y metodologías** para liderar procesos participativos.
- El **funcionamiento del aula y los procesos de aprendizaje** para la toma de decisiones con un foco pedagógico. (*)
- El **contexto y realidad del establecimiento**.



3. EL LIDERAZGO INCLUSIVO EN CONTEXTOS ESCOLARES

Los recursos personales del equipo directivo que favorecen el desarrollo exitoso de procesos participativos, descritos en la cápsula anterior, se pueden relacionar con lo que la literatura entiende como el ejercicio de un liderazgo inclusivo, que promueve la participación de todos en el establecimiento educacional. Según Murillo, Krichesky y Castro (2010), los líderes inclusivos se caracterizan por:

1. ASUMEN RIESGOS

No tienen miedo a decir "sí" a algo diferente y tienden a comprometerse activamente en promover soluciones innovadoras.

2. INVIERTEN EN LAS RELACIONES

Los directivos de escuelas inclusivas hacen un esfuerzo adicional para trabajar con los docentes, familias y miembros de la comunidad.

3. SON ACCESIBLES

Los líderes escolares eficaces en escuelas heterogéneas bajan a la arena, se implican con los estudiantes, docentes y familias para abordar las cuestiones difíciles.

4. SON REFLEXIVOS

Los directivos de las escuelas inclusivas utilizan la información obtenida a partir de informes, profesores, padres y miembros de la comunidad para desarrollar estrategias para la acción sustentadas en dichos datos para generar nuevos significados sobre los cambios futuros.

5. SON COLABORATIVOS

Los directores eficaces comparten el liderazgo con la comunidad educativa en todos los niveles de la organización. Saben que los equipos de personas que comparten los mismos objetivos serán más eficaces. Estos directivos buscan tiempo para que los equipos se encuentren, planifiquen y enseñen juntos.

6. SON INTENCIONALES

Los directivos de escuelas inclusivas tienen un fuerte sentido de dirección e infunden sus valores fundamentales, creencias y actitudes en la construcción de una cultura inclusiva en su escuela.



4. PAUTA DE AUTOEVALUACIÓN SOBRE LOS RECURSOS PERSONALES PRESENTES EN EL EQUIPO DIRECTIVO

Se les invita como equipo directivo a leer la siguiente pauta y reflexionar acerca de los recursos personales presentes y ausentes en el equipo para liderar procesos participativos, siendo cada ítem un ideal a alcanzar. La pauta se divide en tres dimensiones: Actitudes y principios, Habilidades y Conocimientos. Si bien la pauta puede ser contestada por separado, es importante que todo el equipo reflexione en conjunto sobre cada uno de sus elementos.

Se propone evaluar la presencia de cada recurso personal del 1 al 4, siendo

1 = Completamente ausente y 4 = Completamente presente.

Dimensión	Recurso personal	Reflexión	1	2	3	4
ACTITUDES Y PRINCIPIOS	Sentido democrático	Valoramos la participación de toda la comunidad para la toma de decisiones.				
	Mirada inclusiva y de justicia social	Buscamos asegurar la participación de todos los integrantes de la comunidad, considerando la diversidad.				
	Confianza	Mostramos confianza en nuestra comunidad educativa y en las decisiones que puedan tomar.				

Dimensión	Recurso personal	Reflexión	1	2	3	4
ACTITUDES Y PRINCIPIOS	Enfoque formativo	Buscamos utilizar el error como una fuente de aprendizaje con la comunidad, yendo más allá de lo punitivo.				
	Aceptación de riesgos	Asumimos riesgos para lograr la innovación dentro de nuestra comunidad escolar.				
	Compromiso	Somos un equipo comprometido con el buen funcionamiento y mejora del establecimiento.				
	Tolerancia y respeto	Aceptamos y valoramos las posiciones y opiniones distintas a la propia dentro de la comunidad educativa.				
	Auto-crítica y reflexión	Somos un equipo abierto a reflexionar sobre nuestra propia práctica y superar nuestros desafíos.				

Dimensión	Recurso personal	Reflexión	1	2	3	4
HABILIDADES	Delegar	Delegamos responsabilidad en otros miembros de la comunidad escolar.				
	Trabajar en equipo	Logramos trabajar efectivamente como equipo, dentro del equipo directivo y con otros miembros de la comunidad escolar.				
	Motivar	Nos preocupamos de motivar a todos los actores de la comunidad escolar para participar de los procesos de toma de decisiones, transmitiendo altas expectativas.				
	Organizar	Planificamos los procesos participativos de manera oportuna, considerando los recursos y tiempos disponibles.				
	Priorizar	Logramos priorizar las temáticas a abordar en los procesos participativos a modo de que este funcione de manera estratégica y eficiente.				
	Escuchar	Prestamos escucha a todos los miembros de la comunidad con sus respectivos puntos de vista.				
	Comunicar	Informamos oportunamente y de manera efectiva a todos los miembros de la comunidad sobre los procesos participativos y las decisiones tomadas.				

Dimensión	Recurso personal	Reflexión	1	2	3	4
HABILIDADES	Negociar y lograr consensos	Logramos generar consensos entre posiciones y necesidades distintas expresadas en la comunidad escolar.				
	Manejar conflictos	Hacemos un manejo adecuado de los conflictos que surgen en el intercambio de posiciones, manteniendo un buen clima durante el proceso participativo.				
	Hacer seguimientos	Monitoreamos las decisiones tomadas en los procesos participativos, buscando que realmente se hagan efectivas.				
	Asegurar la credibilidad	Logramos que la comunidad crea en la efectividad de su participación en los procesos de toma de decisiones.				
	Evidenciar flexibilidad	Somos flexibles ante los cambios sugeridos y generados por la comunidad escolar.				
	Manifestar empatía y apertura	Nos mostramos receptivos y comprensivos con respecto a las distintas experiencias y posiciones presentes en la comunidad escolar.				

Dimensión	Recurso personal	Reflexión	1	2	3	4
CONOCIMIENTOS	Metas y Objetivos	Tenemos claridad con respecto a los objetivos de nuestro proyecto educativo y de las metas a lograr al momento de hacer participar a la comunidad.				
	Prácticas exitosas y metodologías de participación	Manejamos una variedad de metodologías para permitir la participación de toda la comunidad educativa.				
	Funcionamiento del aula y procesos de enseñanza-aprendizaje	Tenemos un conocimiento adecuado de los procesos de enseñanza-aprendizaje y del funcionamiento del aula para una toma de decisiones con foco pedagógico.				
	Contexto y realidad del establecimiento	Estamos debidamente informados sobre la realidad actual de nuestro establecimiento y de los miembros que componen la comunidad educativa.				

Fuente: Estudios y Consultorías Focus, 2018.

Preguntas para la reflexión

- 1 ¿Qué recursos personales están más presentes en nuestro equipo directivo?, ¿cómo los podemos seguir potenciando?
- 2 ¿Qué recursos personales se presentan como un mayor desafío para desarrollar en el equipo?, ¿cómo los podemos desarrollar? ¿Será necesario algún apoyo externo o actividad de desarrollo profesional?, ej. *Coaching*, capacitaciones, asesorías, actividades de reflexión profesional, entre otras.

IDEAS FUERZA



1

El tiempo, los espacios, el ambiente, la comunicación, la información básica y el liderazgo son elementos esenciales que se sugiere considerar para facilitar el desarrollo de procesos participativos en el contexto escolar.

2

Hay ciertas actitudes y principios, habilidades y conocimientos centrales que idealmente debe tener un equipo directivo para facilitar y liderar los procesos participativos en la comunidad educativa. Estos recursos personales se relacionan con el ejercicio de lo que la literatura reconoce como un liderazgo inclusivo. Reflexionar como equipo sobre estos recursos personales resulta fundamental para la promoción y desarrollo de estos mismos.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Asegurar las condiciones mínimas que facilitan el funcionamiento de los procesos participativos en el contexto escolar.

1

Identificar las actitudes, principios, habilidades y conocimientos que están presentes en el equipo directivo, y aquellas que son necesarias desarrollar.

2

Trabajar en conjunto para que el equipo directivo posea las Actitudes y principios, Habilidades y Conocimientos que favorecen el éxito de los procesos participativos.

3

REFERENCIAS



MURILLO, F.J., KRICHESKY, G., CASTRO, A. (2010). Liderazgo escolar para la Inclusión y la Justicia Social. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4 (1), 169-186

ORIENTACIÓN 6

¿Cómo y cuándo
comunicar?





¿Qué aprenderá en esta orientación?

En esta orientación se describen las principales funciones, dimensiones y canales de comunicación presentes en cada momento del proceso participativo y se releva la importancia de la comunicación en dicho proceso. De esta manera, el equipo directivo estará en condiciones de identificar el modo de funcionamiento de los procesos comunicativos al interior de su establecimiento, así como de trazar vías de comunicación óptimas para llevar a cabo los procesos participativos.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Describir las funciones y dimensiones de la comunicación en los procesos participativos.
- b Identificar los canales de información pertinentes para mantener una comunicación formal y fluida entre los estamentos.
- c Describir los momentos y niveles de los procesos comunicativos.

Temario

- 1 La comunicación en los procesos participativos: funciones, dimensiones y canales.
- 2 Canales de información y comunicación efectiva en los procesos participativos.
- 3 Procesos comunicativos para los distintos momentos y niveles de participación.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Se acerca la fecha de organización del PME del establecimiento. Al hacer una lista de las tareas a realizar, necesitamos coordinar una cantidad de aspectos e informaciones, donde necesitaremos de muchas manos para su elaboración, por lo que el factor comunicacional es muy relevante. Al respecto conviene que como equipo directivo se planteen algunas interrogantes:

1 Al iniciarse un proceso participativo dentro del establecimiento, sea la construcción de PEI, PME u otro, ¿cómo daremos a conocer la información necesaria para el desarrollo del proceso en cada una de sus etapas?; ¿cuál es el contenido de la información que comunicamos?; ¿a quién nos dirigimos en estos procesos?

2 En nuestro criterio, ¿es efectiva nuestra forma de comunicar?, ¿por qué?

3 ¿Qué canales de comunicación utilizamos para transmitir la información en nuestra comunidad educativa?, ¿creemos que son suficientes? ¿Funcionan todos los canales?

¿Estimamos que estos comunican efectivamente a cada miembro de la comunidad lo que necesitamos expresarle?, ¿por qué?



1. LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS: FUNCIONES, DIMENSIONES Y CANALES

La comunicación es el medio por el cual las personas se relacionan. En este sentido, es el elemento básico que permite a la gente co-orientar sus conductas, a través de acuerdos comunes, que les permiten establecer algunos modelos para intercambiar mensajes con otros. De esta forma, la comunicación se comporta como soporte indispensable de todo proceso participativo. Permite coordinar la acción de las diferentes personas con el fin de conseguir los objetivos que se han planteado para las diversas etapas de los procesos, por ejemplo, en la construcción del PEI o PME.

El buen funcionamiento de un establecimiento educacional tiene mucho que ver con los procesos de comunicación, en tanto la fluidez de ellos facilita la participación y la implicación de las personas, en un clima de confianza mutua y responsabilidad. Esto responde a que la comunicación y el comportamiento de las personas, en las organizaciones, son dos realidades que se encuentran estrechamente interconectadas a través de la información. Mediante la actividad comunicativa, las personas otorgan significado a sus contextos y regulan su actividad (Teixidó, 1999).

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) del año 2015 releva la importancia de las habilidades comunicacionales que deben poseer los equipos directivos para llevar a cabo su gestión. Esta comunicación debe sostenerse en todos los niveles para lograr una coordinación estratégica y permanente con los diversos estamentos de la comunidad educativa.

En los establecimientos educacionales, así como en otros espacios organizativos, es posible encontrar criterios diversos que deben ser considerados al momento de pensar en las comunicaciones que se dan entre las personas que participan de los distintos procesos:

LA COMUNICACIÓN PUEDE DARSE DE MANERA...



FORMAL

Pautas comunicativas contempladas en la estructura organizativa.

- Los canales son conocidos por todos.
- Conectan a cada miembro del establecimiento.
- Las líneas son lo más directas y cortas posible.
- Las comunicaciones se emiten desde personas validadas como emisores.



INFORMAL

Pautas comunicativas no contempladas en la estructura organizativa y que surgen espontáneamente.

- Se determinan a partir de proximidad o afinidad (profesional o personal) entre las personas.
- Son cambiantes y no funcionan de manera lineal, sino que por "racimos".
- Distribuyen rápidamente la información.
- Llenan vacíos informacionales.

Basado en Nieto, 2003, p. 114-117

SEGÚN EL GRADO DE PARTICIPACIÓN, PUEDE DARSE DE MANERA...



UNIDIRECCIONAL

Va de emisor a receptor sin posibilidad de retroalimentación.

- Más rápida.
- Exige mayor orden y claridad en el mensaje.
- No hay posibilidad de saber si el receptor comprendió el mensaje.



BIDIRECCIONAL

Se fundamenta en la retroalimentación.

- Precisión comunicativa.
- Satisfacción en los receptores.
- Asunción de responsabilidades compartidas.
- Más lenta.
- Actitud personal abierta a la participación y a la crítica.

Basado en Teixidó, 1999, p.32

SEGÚN EL ORIGEN DE LA INFORMACIÓN, LA COMUNICACIÓN PUEDE SER...



DESCENDENTE

Información de la parte superior a la inferior de la estructura organizativa.

- Se recurre a ella principalmente para órdenes e instrucciones.



ASCENDENTE

Información discurre a la cima de la estructura.

- Permite conocer los problemas de las personas.
- Requiere de abrir canales para que ocurra.



HORIZONTAL

Se da entre personas en el mismo nivel orgánico.

- Fomenta el compañerismo.
- Facilita tareas de coordinación.
- Requiere de los otros canales para no distorsionar la información.

Basado en Teixidó, 1999, p. 33-34



2. CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS

Según señala el Marco para la Buena dirección y el Liderazgo Escolar “la base para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. En ese sentido, el director y equipo directivo como líderes de la comunidad educativa deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin de que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados.” (MBDLE, 2015)

Para llevar a cabo el acto comunicativo, podemos hacerlo tanto de manera verbal como no verbal. En procesos como los participativos de construcción del PEI y PME, si bien no debemos desestimar la importancia de los medios no verbales, los medios verbales cobran especial importancia, en tanto son medios que poseen la capacidad de explicitar información a grandes audiencias de manera precisa.

En relación con ello, encontramos:



Comunicación escrita: la comunicación escrita alude al acto de “redactar”, es decir, ordenar ideas con anterioridad a la acogida del mensaje por parte de los receptores. El proceso de comunicación escrita es formal, controlado y requiere de planificación (Álvarez, 2012).



Comunicación oral: alude a la comunicación a través de la palabra hablada. Generalmente se da en situaciones cara a cara. Puede ser preparada o improvisada, permitiendo mayor expresividad en el acto comunicativo.

	COMUNICACIÓN ORAL	COMUNICACIÓN ESCRITA
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es más rápida. • Favorece la retroalimentación inmediata. • Posibilita la transmisión de más volumen de información en menos tiempo. • Es especialmente apropiada para entrevistas y reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilita la creación de un registro tangible de las comunicaciones que puede ser verificado por los interlocutores. • Obliga a que el contenido del mensaje sea más riguroso, preciso, lógico y claro. • Supone un mayor compromiso para el emisor.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Las posibilidades de distorsión son elevadas. • El riesgo de interpretación personal es mayor: favorece la subjetividad. • Permite la improvisación y la ambigüedad (a veces intencionada) del emisor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consume más tiempo • No hay retroalimentación inmediata. • No hay seguridad en la recepción, ni de la interpelación.

Basado en Teixidó, 1999, p.40

2.1 Medios de comunicación oral y escrita

La comunicación oral y escrita puede canalizarse a través de distintos medios.

Algunos ejemplos **de tipo escrito**:

- **Documentos institucionales:** son aquellos que proporcionan información descriptiva relacionada directamente con planes y criterios que los equipos deciden comunicar. Se relacionan principalmente con una comunicación de tipo descendente.
- **Instructivos:** entregan indicaciones formales sobre la realización de determinados procesos, siguiendo procedimientos y acciones específicas deseables. Principalmente forman parte de escenarios comunicativos de tipo descendente.
- **Informes externos:** los destinatarios de estas comunicaciones escritas son personas que se vinculan a la escuela, pero que su desempeño no se desarrolla al interior de la misma, como es el caso de apoderados y sostenedores. Este tipo de información escrita se asocia a comunicaciones descendentes.

Los medios de comunicación escrita imprimen un carácter de formalidad a la información que se quiere comunicar, por lo que se recomienda que los equipos directivos cuenten con una fuente tangible de información que puede consultarse cada vez que un destinatario, sean apoderados o externos a la comunidad educativa, desee revisar, profundizar o aclarar esta información. Además, ello permite formalizar los acuerdos tomados y dar respaldo material a aquellos procesos que se operacionan desde la planificación.

Asimismo, es posible abrir otras vías de comunicación escrita, para recoger información de los distintos actores participantes del proceso.

- **Buzón de sugerencias:** corresponde a comunicaciones escritas que provienen de actores distintos a los equipos directivos. Se abre para miembros tanto dentro como fuera de la comunidad y permite procesos de comunicación ascendente.

En línea con lo anterior, dentro de los **medios de comunicación de tipo oral** encontramos:

- **Reuniones individuales:** se utilizan como medio para solicitar información o comunicar asuntos que requieren de mayor nivel de privacidad. Se favorece en ellas un ambiente íntimo, en una conversación donde es posible rescatar todas las ventajas de la comunicación oral.
- **Reuniones grupales:** permiten entregar información a una mayor cantidad de personas, con espacio para procesos de retroalimentación. Pueden ser de gran número de asistentes, como asambleas o paneles de conversación, que giran en torno a tópicos específicos; o con grupos más acotados, que pueden distribuirse por estamentos o representantes de diversos estamentos, como las reuniones, mesas redondas o grupos focales.

Es importante, en relación a lo anterior, que los equipos directivos comprendan que para lograr una comunicación eficiente y efectiva con el resto de la comunidad escolar se recurra a una diversidad de medios y canales, en tanto ello permitirá recibir o entregar información de modos diversos a los actores.

En la actualidad, se encuentran disponibles una serie de herramientas digitales para poder concretar la difusión de la información de manera eficiente y eficaz. Estos medios son multimediales, por lo que es posible combinar herramientas orales y escritas de manera sincrónica, en el entendido que para la concreción de cualquier proceso comunicativo eficiente en un contexto de proceso participativo, es necesario diversificar los medios y canales utilizados para alcanzar a todos los actores de la comunidad educativa.

Muchos establecimientos educacionales han recurrido a estos medios para lograr potenciar sus procesos comunicativos, los cuáles se vuelven aún más relevantes en el contexto del desarrollo de los distintos procesos participativos. Es importante por ello considerar, en este marco, que no todos los medios digitales poseen la formalidad para actuar como canales oficiales de distribución y recepción de información, es decir, un grupo de mensajería instantánea de aplicaciones como WhatsApp u otros, no poseen la misma formalidad que un correo electrónico, dirigido a toda la comunidad, cuyo único emisor válidamente identificado es el equipo directivo o uno de sus miembros. Por ello, aquellos medios que se seleccionen deben cumplir con una serie de criterios particulares para su uso oficializado.

Respecto del mensaje, es relevante considerar los mismos aspectos de claridad y estructuración que en los medios orales y escritos. Así, destacaremos las **ventajas** generales que identificamos en todos estos medios:

- **Masividad:** es posible llegar a muchas personas a la vez. En este sentido, un mensaje respecto de una reunión, asamblea o actividad puede llegar eficientemente a listas de correo completas. Asimismo, una página web puede ser visitada todas las veces que sea necesario para poder corroborar la información.
- **Inmediatez:** la información llega de manera instantánea, dado que no hay intermediarios entre el emisor y sus destinatarios. De este modo, quienes organicen los procesos participativos hacen llegar la información necesaria, o cambios en la organización, con inmediatez a quienes lo deseen.
- **Ubicuidad:** se puede acceder desde distintos dispositivos a la vez, por lo tanto, el acceso se puede concretar desde los dispositivos propios de cada miembro de la comunidad.

- **Multimodalidad:** es posible combinar formatos escritos y audiovisuales, por tanto, se puede utilizar infografías, imágenes y videos, entre otros. De esta manera se logra una amplia comprensión de aquello que se desea comunicar. Así, un equipo directivo puede utilizar canales de video formales o utilizar su página web para entregar mensajes atinentes a apoderados, estudiantes y toda persona de la comunidad.
- **Retroalimentación inmediata:** las respuestas de los receptores pueden ser inmediatas, los equipos directivos pueden abrir canales, tales como foros o buzones de sugerencia electrónicos, y así recibir las dudas o consultas de la comunidad de manera eficiente.

Dentro de las **desventajas** podemos identificar:

- Dificulta la conformación de lazos entre las personas a partir del proceso comunicativo.
- No todos tienen acceso a dichos medios, ya sea porque no disponen de los dispositivos o desconocen su uso.
- No se fomenta la relación cara a cara.

Asimismo, no todos los medios digitales poseen la misma formalidad para establecer procesos comunicativos, ni ofrecen las mismas funcionalidades. Por ejemplo, dentro de las herramientas digitales formales es posible mencionar los correos electrónicos, sitios web o plataformas de pago que posea el establecimiento para comunicación masiva con la comunidad. Hay otras herramientas que pueden o no ser formales, dependiendo del perfil que otorgue el establecimiento y los protocolos formalizados que posea, como lo son los foros o redes sociales como Twitter o Facebook, manejadas desde cuentas de tipo institucional, con filtros adecuados para la publicación y retroalimentación de información. Finalmente, hay redes que son de carácter más informal y personal, que son difícilmente regulables, como lo son las aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp, razón por la que no se recomienda su uso para la comunicación de procesos participativos complejos.

Finalmente, es relevante tener en cuenta **la importancia de recurrir a más de un canal y medio para informar los procesos participativos**, en tanto los distintos actores de la comunidad poseen bagajes y accesos diversos para comprender los mensajes que provienen desde los equipos directivos y otros actores de la comunidad, así como necesitan de distintas posibilidades para hacer llegar las informaciones y retroalimentaciones.

Consideraciones para el proceso comunicativo en los procesos participativos

Es relevante que, al seleccionar cada uno de estos medios de comunicación, tengamos en cuenta cuál es el objetivo del proceso de comunicación, quién es nuestro público y cuál es la función que se asignará al canal seleccionado.

Además, debe tenerse en cuenta algunos errores habituales en el uso de la comunicación, tanto oral como escrita. Para ello, se presentan algunos de los más frecuentes que se dan al interior de los establecimientos educacionales, acompañados con algunas preguntas que pueden realizarse como equipo directivo a fin de superarlos o no incurrir en ellos.

1.	Baja estructuración de ideas	¿Se comprende en el mensaje aquello que queremos transmitir?, ¿podrá entenderlo nuestro receptor?
2.	Falta de seguridad del emisor	¿Sabemos por qué emitimos este mensaje con este contenido en particular?, ¿tiene interés para el receptor? ¿Cómo avalamos el contenido del mensaje?
3.	Sobrecarga o sub-carga de información	Dado el volumen de información, ¿podrá abordarlo el receptor? ¿Planteamos todo lo que queremos programar? ¿Hay información que pudiera omitirse por falta de relevancia?
4.	Olvidar intereses y expectativas de los destinatarios	¿Qué esperan los destinatarios de la información que recibirán? Si es un espacio de encuentro, ¿cuál es la disposición con la que vienen los asistentes? ¿El espacio físico es óptimo para el desarrollo del evento? ¿Es apropiado el horario?
5.	Falta de previsión de los problemas que se puedan producir	¿Qué dificultades podrían surgir a partir de la información entregada y/o del canal seleccionado?
6.	Uso de código no apropiado	¿El lenguaje utilizado es el apropiado para los receptores?

Basado en Teixidó, 1999 y Nieto, 2003



3. PROCESOS COMUNICATIVOS PARA LOS DISTINTOS MOMENTOS Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN

Uno de los elementos que tensionan frecuentemente el desarrollo de cualquier proceso participativo se relaciona con la comunicación. Al ser esta poco efectiva, los procesos se ven entorpecidos en sus diversas etapas, y el cumplimiento de los objetivos planteados se dificulta. Muchas veces, los equipos directivos direccionan procesos participativos en que efectivamente se considera a toda la comunidad escolar. Sin embargo, cuando la comunicación es deficiente, la participación de los actores no llega a concretarse dado que las informaciones llegan truncadas o mal interpretadas.

Teniendo en cuenta esta problemática, uno de los elementos fundamentales para que los procesos comunicativos se den de manera fluida y efectiva se relaciona con el establecimiento de un **plan de comunicación**, el cual tiene en cuenta los distintos flujos de comunicación que se dan dentro del espacio educativo.

Este plan de comunicación debe considerar cada una de las etapas del proceso participativo y seleccionar aquellos canales y procesos que faciliten la integración de los distintos actores de la comunidad educativa. De esta forma, cada momento y cada nivel de participación tendrá características distintas, las cuáles deben derivar del contexto en que estos canales funcionen.

Para analizar el contexto y establecer los canales y procesos más idóneos para cada comunidad educativa, es recomendable realizar un diagnóstico de necesidades comunicativas, donde es preciso considerar:

<p>FLUJOS Y REDES DE COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los circuitos de circulación de información de mi comunidad? • Para poder establecerlos, se puede hacer seguimiento de una situación cotidiana, y ver el itinerario que la difusión sigue. El foco está puesto en cómo se van conectando las personas, qué conductos va siguiendo la información.
<p>SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los diversos medios que permite la circulación de información? • El foco está puesto en el medio, por lo que se invita a identificar qué canales se van utilizando: escritos u orales, y qué tipo de información fluye en ellos.
<p>LUGARES Y MODALIDADES DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué espacios se utilizan para intercambiar información? • Identificar si utilizo espacios formales (reuniones, asambleas) o informales (pasillos, conversaciones) para dar a conocer una información y discutir sobre ellas. • Reconocer la eficacia de estos espacios para la difusión de la información.
<p>EXISTENCIA DE INDICADORES DE CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son efectivos los procesos comunicativos que se realizan? • Para ello, consulte a partir de indicadores para constatar cómo es recibida la información en los canales que hoy ya posee. • Se recomienda chequear con los actores que han recibido las informaciones sobre la idoneidad de los canales que hoy existen.

Basado en Teixidó, 1999

Este diagnóstico se recomienda realizarlo una vez, y a partir del mismo, desarrollar un plan de comunicación para el año, que considere como base los procesos que en el establecimiento se identifican como exitosos. Este Plan debe contener objetivos comunicativos de tipo interno, que consideren la comunicación dentro del establecimiento, como externos, para los actores que no participan de los procesos al interior del mismo.

De este modo, en la construcción del plan de comunicación, se recomienda considerar para cada una de las etapas del proceso participativo:

OBJETIVOS	¿Qué quiero comunicar en esta etapa del proceso?
ACCIONES	¿Qué actividades realizaré para comunicar? Considerar canales.
IMPLICADOS	¿A quiénes debo comunicar?
RECURSOS	¿Qué recursos dispondré para comunicar la información?
TIEMPOS	¿Cuándo informaré?
EVALUACIÓN	¿Como corroboraré si el mensaje fue eficazmente recibido?

A su vez es recomendable nombrar un **encargado de comunicación** que tenga la función de diseñar e implementar el plan de comunicación. Es importante que el encargado sea validado ante la comunidad y que el equipo de gestión respete su función y no entregue mensajes directamente respecto al proceso.



FICHA PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Al ser relevante que el equipo directivo establezca una línea comunicativa clara, se propone una ficha que puede servir para la confección del plan de comunicación.

Proceso:						
Objetivo:						
	Implicados		Recursos	Espacios	Fecha	Evaluación
	Internos	Externos				
Acción 1						
Acción 2						

IDEAS FUERZA



1 La comunicación tiene una función sumamente relevante en los procesos participativos, erigiéndose como la base para que estos procesos se desarrollen y logren sus objetivos.

2 La comunicación posee varias dimensiones, dependiendo del carácter (formal o informal), grado de participación (unidireccional o bidireccional) o según el origen de la información (ascendente, descendente u horizontal).

3 Existen diversos canales de información, siendo los más frecuentes el oral y el escrito. Se destaca también la comunicación por medios digitales, que permite comunicar los mensajes combinando distintas modalidades, incluyendo la audiovisual.

4 Es recomendable que los equipos directivos establezcan un Plan de Comunicación para las distintas etapas del proceso participativo.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Conocer los medios y canales de información que hoy existen en su comunidad escolar, así como su funcionamiento.

1

Establecer canales de información **formales y efectivos** para cada uno de los procesos participativos.

2

Generar un **plan de comunicación** contextualizado basado en las necesidades de su establecimiento.

3

REFERENCIAS



ÁLVAREZ, S. (2004). *La escritura*. España: Libresa.

MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Chile: Autor.

NIETO, J.M. (2003). La comunicación en las organizaciones escolares. En González, M. T. (Coord.) *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. España: Pearson Educación.

TEIXIDÓ, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. España: Ediciones de la Universitat Berta de Catalunya.

ORIENTACIÓN 7

Metodologías
y estrategias
para fortalecer
la participación
escolar





¿Qué aprenderá en esta orientación?

En esta orientación se describen metodologías y estrategias participativas concretas para fortalecer la participación de la comunidad educativa, en determinados momentos y niveles de participación.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación, el equipo directivo pueda:

- a Identificar las principales claves para trabajar con la comunidad escolar a partir de un enfoque participativo.
- b Conocer diversas metodologías y herramientas participativas para apoyar los procesos participativos en los establecimientos educacionales.

Temario

- 1 Enfoque participativo: claves para el trabajo con la comunidad escolar.
- 2 Metodologías y herramientas participativas.
- 3 Utilización de las metodologías y herramientas según momento y nivel de participación.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Como equipo se les invita a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

1 ¿De qué modo involucran a los actores en las actividades organizadas para el desarrollo de procesos participativos?

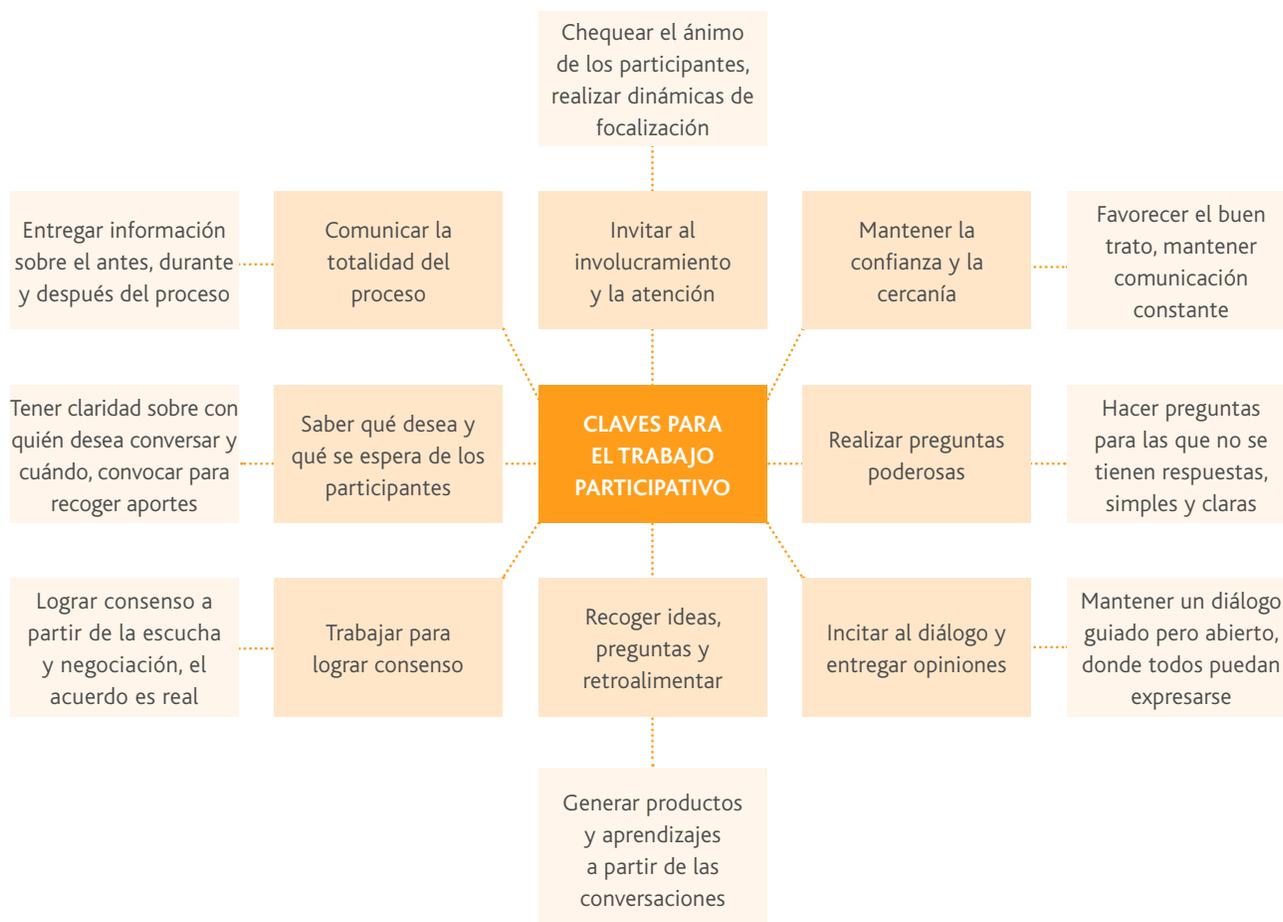
2 Las actividades que organizan, ¿hacen que efectivamente los participantes se involucren y participen del proceso como se espera?, ¿de qué manera?

3 ¿Cómo evaluarían el involucramiento actual de los miembros de su comunidad educativa en las actividades organizadas para llevar a cabo procesos participativos? Justifiquen su respuesta.



1. ENFOQUE PARTICIPATIVO: CLAVES PARA EL TRABAJO CON LA COMUNIDAD ESCOLAR

Trabajar con la comunidad educativa desde un enfoque participativo, para promover su inclusión en el proceso de construcción de instrumentos como el PEI o PME, requiere tener en cuenta algunos aspectos claves para que el involucramiento de cada uno de ellos se logre en condiciones óptimas, permitiéndoles desenvolverse en confianza, desplegando todas sus capacidades en las tareas asumidas. El siguiente diagrama muestra los elementos que, según Glocalminds (2015), se articulan como claves para el trabajo participativo.





2. METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS

En la presente cápsula se presentan algunas metodologías y herramientas participativas, las cuales pueden ser de suma utilidad para lograr el real involucramiento de los actores durante el desarrollo de un proceso participativo en el contexto escolar. Las metodologías participativas se caracterizan por ser procesos de trabajo que comprenden a los participantes como protagonistas activos en la construcción de conocimiento, promoviendo y procurando que todos los integrantes del grupo participen. Estas metodologías buscan analizar y solucionar problemas saliendo del núcleo directivo, ampliando su rango de toma de decisiones a aquellos actores – en este caso la comunidad educativa – que se verán directamente impactados, teniendo en cuenta sus expectativas, necesidades y percepciones. Estas metodologías son flexibles y se adaptan a cada situación en concreto. Asimismo, se modifican y enriquecen a partir de las distintas intervenciones, con el aporte de los propios participantes.

En el primer apartado de esta sección se ofrecerá un listado general con metodologías participativas recomendadas, incluyendo una breve descripción y características centrales de estas. Luego, se presentará y profundizará en una metodología participativa en particular llamada *Café Mundial*, elegida por su potencial afinidad con los procesos de construcción participativa del PEI y PME del establecimiento.

2.1 Metodologías participativas recomendadas

A continuación se presentan y describen brevemente una serie de metodologías participativas recomendadas para trabajar con los distintos actores de la comunidad escolar. Las metodologías presentadas varían en sus objetivos, los tiempos de ejecución y en los grupos etarios a los cuales van dirigidas. De esta manera, se espera ofrecer una gama de posibilidades que pueda ser adaptada a las distintas realidades de los establecimientos educacionales y comunidades escolares del país.

Se propone la siguiente simbología para la descripción de cada metodología:

-  Objetivo de la metodología
-  Grupo etario recomendado para el trabajo con esta metodología
-  Cantidad de tiempo recomendada para la ejecución
-  Tamaño recomendado para los grupos de trabajo

A. INDAGACIÓN APRECIATIVA

La *indagación apreciativa* (IA) es una metodología que busca promover cambios desde lo que funciona bien en una organización. Se centra en las principales fortalezas de la organización o comunidad y las utiliza como un punto de partida para la transformación, convirtiéndolas en hábitos y promoviendo su desarrollo.

-  Su fin es **promover el cambio, enfatizando lo mejor que hay en los sistemas**, soñando lo que pueden llegar a ser, diseñando de manera colaborativa una declaración de posibilidad y un plan de acción para hacer realidad el futuro deseado.
-  Se puede realizar **desde educación parvularia en adelante**, recomendándose trabajar el nivel parvulario y el primer ciclo de forma separada del segundo ciclo y los adultos, quienes sí pueden trabajar juntos.
-  Considerar al menos una **jornada de 5 horas** de trabajo.
-  Se recomienda trabajar con **grupos de un mínimo de seis personas**, incorporando a todos los que se desee.

Para saber más: <http://www.institutoideia.es/indagacion-apreciativa/que-es-la-indagacion-apreciativa/>

B. CAFÉ PRO-ACCIÓN

El *café pro-acción* es un espacio para las conversaciones creativas y orientadas a la acción, donde los participantes son invitados a traer sus proyectos, ideas, preguntas, iniciativas o cualquier cosa que se sientan “llamados a hacer” y necesiten ayuda para hacerlo.

-  Su objetivo es **convocar conversaciones** –acerca de preguntas y proyectos– **que son importantes para las personas que asisten**.
-  Se puede llevar a cabo con **grupos desde primer ciclo en adelante**.
-  Considerar al menos una **jornada de 2 horas** de trabajo.

- 👥 Se recomienda trabajar con **grupos de un mínimo de ocho personas**, incorporando a todos los que se desee.

Para saber más: <http://www.solucionesong.org/posts/326>

C. GRUPOS INTERACTIVOS

Es una estrategia en la que los participantes trabajan sobre un tema/desafío concreto pasando por distintas estaciones. Para esto se dividen en pequeños grupos heterogéneos los cuales son liderados por un voluntario quien será el responsable de facilitar las interacciones, con el fin de que se logre el desafío propuesto en esa estación.

- 📍 Los grupos interactivos buscan **dinamizar las interacciones entre los presentes y potenciar el trabajo** en cuestión además de mejorar las relaciones y la convivencia escolar en sí.
- ✅👥 Se puede llevar a cabo **desde educación parvularia en adelante**.
- 🕒 Considerar al menos una **jornada de 2 horas** de trabajo.
- 👥 Se recomienda trabajar con **grupos de un mínimo de ocho personas**, incorporando a todos los que se desee.

Para saber más: <http://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/grupos-interactivos>

D. CÍRCULO DE PUNTOS DE VISTA

Es una rutina a través de la cual se busca considerar y conectar con otros a partir de los distintos roles, actores y visiones que cada participante tiene respecto a un tema determinado. Un aspecto clave de la equidad ideal (Fairness Ideal) es que los participantes comprendan que las personas pueden pensar y sentir de forma diferente sobre un asunto o materia.

- 📍 Su fin es **explorar diversas perspectivas** e ideas de equidad.
- ✅👥 Se puede llevar a cabo **desde educación parvularia en adelante**.
- 🕒 Considerar al menos 45 minutos. Se sugiere no determinar previamente su duración ya que dependerá finalmente del grupo.
- 👥 Se recomienda trabajar con **grupos de un mínimo de seis personas**, incorporando a todos los que se desee.

Para saber más: http://www.visiblethinkingpz.org/VisibleThinking_html_files/03_ThinkingRoutines/03e_FairnessRoutines/CircleViewpoints/CircleViewpoints_Routine.html
(sitio en inglés)

E. LLUVIA DE IDEAS

También conocida como tormenta de ideas, es una herramienta ideal para fomentar la creatividad de un grupo, lograr mayor integración entre los participantes hacia el proceso de trabajo, comprometiéndolos con las posibles oportunidades de mejora a través de la exposición libre de los conceptos o propuestas de cada uno de los integrantes.

-  El objetivo es **obtener una amplia gama de ideas** respecto a un tema o asunto determinado en un tiempo menor.
-  Se puede implementar con estudiantes **desde educación parvularia en adelante**.
-  El tiempo de desarrollo depende del tamaño del grupo y la cantidad de ideas que se desee recoger.
-  Se puede trabajar con **grupos del número que se estime adecuado**.

Para saber más: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CTormenta%20de%20ideas.pdf>

F. TENEDERO SOCIAL

El *tendedero social* es un espacio habilitado para que los participantes de un taller o jornada expongan fotografías, pensamientos y propuestas o den a conocer los resultados (escritos o dibujados) de su trabajo. Luego se invita a los demás participantes a observarlos y leerlos para luego hacer comentarios, observaciones, consultas y propuestas ya sea en forma oral o mediante notas adhesivas.

-  El objetivo es **mostrar y compartir socialmente las publicaciones** de los participantes de la jornada.
-  Recomendado **desde educación parvularia en adelante**.
-  Considerar entre 30 y 60 minutos.
-  Se puede trabajar con **grupos del número que se estime adecuado**.

Para saber más: <https://drive.google.com/file/d/0B56aJG996OBNLWQyY2F6Qm-pOenc/view>, página 36

G. PUNTOCRACIA

Puntocracia es una estrategia de votación que considera la cantidad de marcas hechas con un lápiz o calcomanías pegadas sobre una propuesta determinada. Los participantes votan dejando clara su elección disponiendo de un límite de autoadhesivos o marcas. La idea que sume más puntos es finalmente la ganadora.

- 🎯 El objetivo es **considerar la opinión de todos los participantes** para decidir sobre una propuesta, idea o acción a seguir.
- 👥 Se puede implementar con estudiantes **desde educación parvularia en adelante**.
- 🕒 Considerar al menos 30 minutos.
- 👥 Se puede trabajar con **grupos del número que se estime adecuado**.

Para saber más: <https://dotmocracy.org/> (sitio en inglés)

H. TALLER DE CREACIÓN COLECTIVA

El *taller de creación colectiva* es una actividad que integra teoría y práctica. Se recopila material sistematizado sobre un determinado tema, trabajando sobre el mismo para generar un nuevo producto, acorde al objetivo que se plantee para la actividad. Los talleres se enfocan principalmente en la solución de problemas o en la formación en determinados tópicos, siendo fundamental la participación activa de los asistentes en la construcción del producto.

- 🎯 El objetivo es **obtener un producto concreto o aprender sobre algo específico** a partir de la co-creación de los participantes.
- 👥 Se puede implementar desde **primer ciclo en adelante**.
- 🕒 Considerar al menos 1 hora.
- 👥 Se puede trabajar con **grupos del número que se estime adecuado**.

Para saber más: http://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres_guia_para_capacitadores_wwf.pdf

I. EL CÍRCULO

Es una metodología que ayuda a que las personas se reúnan en conversaciones que satisfagan el potencial para el diálogo, la plenitud y el cambio. En el proceso participativo frecuentemente se inician y terminan las reuniones en *el círculo*, para que así los participantes, al comienzo, puedan hacer una introspección respecto del porqué están participando; y al final, para reflexionar sobre los aprendizajes y logros del proceso.

-  Lo que transforma una reunión en un círculo es que las personas se disponen en redondo, sin mesas y todos al mismo nivel, sin jerarquías. Los participantes están **libremente dispuestos a pasar, de una socialización informal, o discusión de opiniones, a una actitud receptiva donde se habla y escucha atentamente**. Útil es usar la “pieza de la palabra” (objeto que otorga la palabra): quien lo pide tiene la **intención** de comunicar, partiendo del supuesto que lo escucharán con **atención**.
-  Se puede llevar a cabo **desde educación parvularia en adelante**.
-  Considerar al menos 15 minutos. El máximo de tiempo se decide en conjunto.
-  Se puede trabajar con **grupos desde seis personas**, incluyendo a todos los que se desee.

Para saber más: <http://www.conversacionesparatodos.com/circulo>

J. ESPACIO ABIERTO

Como está descrito por Owen (1993), *espacio abierto* es una metodología de trabajo colaborativo que permite a los mismos participantes proponer los temas a tratar y la forma de hacerlo. Comenzando desde un tema general, cada participante va proponiendo ideas de sub-temas a desarrollar, los cuales se van agrupando hasta llegar a un número acotado de temáticas. Luego se otorga tiempo a un verdadero *espacio abierto*, en el cual los participantes aportan en cualquiera de los temas hasta llegar a conclusiones para compartir. Es una metodología útil para rescatar temáticas menos tratadas o visibilizadas en la comunidad escolar.

-  El objetivo es **levantar temáticas** a tratar desde la misma comunidad de participantes y fomentar un trabajo autónomo en torno a estas.
-  Se puede llevar a cabo desde **primer ciclo en adelante**.
-  Considerar una jornada de trabajo.
-  Los grupos se van conformando de acuerdo al interés de los participantes.

Para saber más: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/11349.pdf>, página 43

Café mundial es una metodología que busca promover la creación de redes de diálogo colaborativo al interior de una comunidad. La metodología se basa en un sistema de trabajo de grupos rotativos, habiendo un tema general común para todos los participantes y distintos sub-temas relacionados, a trabajar en cada grupo.

-  El objetivo es **crear redes de conversación en torno a un tema determinado**, favoreciendo las interacciones entre un grupo diverso de personas con el fin de potenciar la reflexión y generar ideas, acuerdos o caminos de acción innovadores.
-  Se puede implementar desde primer ciclo en adelante.
-  Considerar al menos 2 horas de trabajo.
-  Los grupos se van conformando de acuerdo al interés de los participantes. Esta metodología no es aplicable a grupos menores de doce personas.

Sentido de la actividad: Se espera que todos los integrantes de la comunidad puedan reflexionar y aportar en cada una de las sub-temáticas definidas, logrando generar discusiones, ideas y consensos a integrar en un momento final (Glocalminds, 2015).

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

1. Preparación de la actividad:

- **Definir el tema**

Es necesario definir claramente con antelación el tema y los subtemas asociados sobre los cuales se trabajará en el *Café Mundial*. Por ejemplo, si se desea utilizar la metodología para profundizar respecto de las dimensiones que conforman el PME, sería relevante tener en cuenta al menos cuatro subtemas, uno para cada dimensión. Si son muchos grupos, pueden repetirse los subtemas. Idealmente se pueden plantear una o dos preguntas guía relacionadas con el tema que se trabajará, las cuales facilitarán el desarrollo de la discusión.
- **Invitar a los participantes**

Es importante que el grupo que participe de la metodología conozca, de antemano, de qué se tratará la actividad. Por ello es importante extender la invitación explicitando el tema y la duración de esta.

- **Designar un "anfitrión" de la actividad**
Es la persona que guía la actividad, está encargada de dar las indicaciones generales y controlar el tiempo.
- **Designar los "facilitadores de conversación"**
Son las personas que liderarán la conversación en las diferentes mesas de trabajo. Mientras las otras personas rotan, el facilitador permanece siempre en el mismo lugar. Su rol consiste en recibir a los demás participantes y guiar la conversación.
- **Organizar el lugar**
Se debe contar con una sala en que se puedan distribuir al menos una mesa grande para cada grupo que trabajará un subtema. Las mesas deben estar dispuestas de modo que los participantes puedan situarse en sillas alrededor de la misma, con una capacidad de seis a diez personas por grupo. En cada mesa se indicará, mediante un cartel, el subtema a trabajar en ella.
A su vez se dispone un pizarrón visible para todos, donde se anota el tema central y se van desplegando las preguntas auxiliares a medida que se desarrolla la actividad.
- **Disponer los materiales**
Dado que los participantes deben ir registrando la información en cartulinas o papelógrafos, cada mesa debe contar con los siguientes materiales: cartulinas o pliegos de papel Kraft, plumones de colores, bolígrafos y un paquete de notas adhesivas.

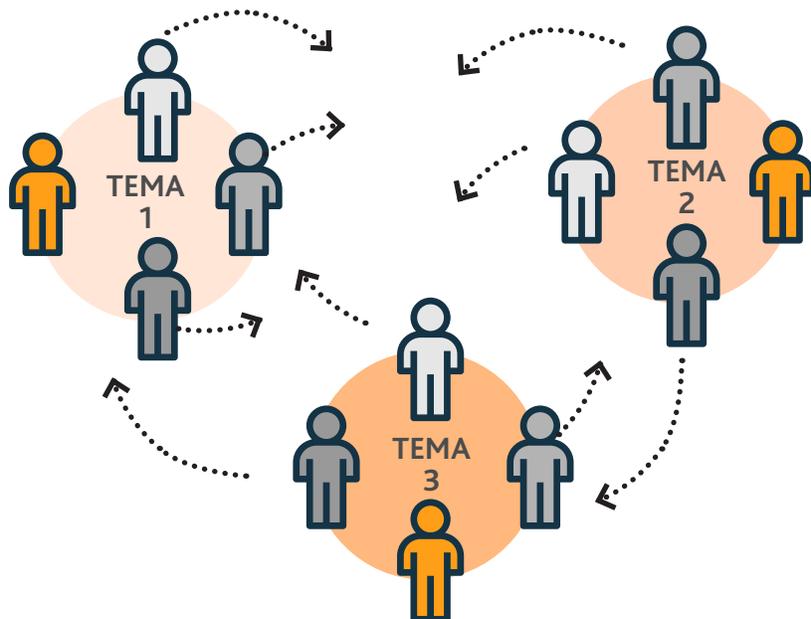
2. Desarrollo de la actividad:

- **Recibir a los participantes**
El "anfitrión" da la bienvenida a los asistentes y describe el objetivo de la actividad.

Si se ha invitado a actores externos que no son conocidos por los demás participantes, se puede realizar una instancia libre en la que estos se presenten, dando sus nombres y relatar algo sobre ellos para ilustrar quiénes son.
- **Explicar la forma de trabajo**
El "anfitrión" declara el tema a trabajar y explica brevemente el proceso de trabajo:
 - Se trata de una conversación guiada en torno al tema, donde cada mesa posee un subtema de conversación distinto, asociado a este.

- Cada mesa cuenta con un “facilitador de conversación” que se mantendrá siempre en ella, y funcionará de mediador de la discusión; ordenará las ideas en la medida que fluye la conversación.
- Se solicita a los otros participantes que se ubiquen en una de las mesas dispuestas, según su interés, con la única restricción de que quede equilibrada la cantidad de participantes en las distintas mesas.
- Los participantes estarán durante 20 minutos conversando en la mesa, guiados por el “facilitador de conversación”, registrando sus ideas en las notas adhesivas, en las cartulinas o papelógrafos dispuestas para ello.
- Pasado el tiempo asignado, el “anfitrión” anuncia el cambio de mesas: todos los participantes (exceptuando el “facilitador de conversación”) se cambian de mesa según su interés, (velando que quede equilibrada la cantidad de participantes en las diferentes mesas).
- Cuando los participantes llegan a una nueva mesa, los “facilitadores de conversación” realizan una síntesis del tema y de las ideas emanadas de los participantes que anteriormente trabajaron en la mesa. Luego los participantes continúan la conversación o analizan un nuevo aspecto relacionado, según se haya dispuesto a través de las preguntas auxiliares (Por ejemplo, en las rondas sucesivas se podrían plantear las siguientes preguntas:
 1. ¿Cómo es la situación actual con respecto a este subtema?
 2. ¿Con qué fortalezas contamos respecto a este subtema?
 3. ¿Qué problemas registramos en relación a este subtema y cómo se podrían solucionar?)

La actividad finaliza cuando se completa el número de rondas previstas.



- **Cerrar la actividad**
 - Una vez que todos los grupos hayan finalizado, el “anfitrión” solicita a cada “facilitador de conversación” que realice una breve síntesis ante los asistentes (no más de 3 minutos) respecto de las conversaciones e ideas surgidas en su mesa. Luego se ofrece a los otros participantes la posibilidad de hacer aclaraciones sobre lo expuesto.
 - Para finalizar, el “anfitrión” agradece a los asistentes su participación.

3. Sistematización de la información

Una vez finalizada la actividad, una persona debe hacerse cargo, en cada una de las mesas, de sistematizar la información recogida. Para ello se puede solicitar a cada “facilitador de conversación” que ordene las ideas previamente, de modo que estas sean consignadas en un documento de trabajo. Es conveniente que este documento sea validado por los participantes en la actividad.

VENTAJAS DE ESTA METODOLOGÍA

Esta metodología puede resultar útil al momento de construir participativamente los instrumentos de gestión del establecimiento, como son el PEI y el PME. En el caso del PEI, los grupos de discusión se pueden dividir por temas como *misión, visión, y sellos* del establecimiento, buscando una reflexión en cada uno de los ámbitos. En el caso del PME este mismo ejercicio se puede hacer con las distintas áreas, dimensiones y/o prácticas que guían dicho instrumento.



3. UTILIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS SEGÚN MOMENTO Y NIVEL DE PARTICIPACIÓN

Para poder seleccionar los métodos más pertinentes en el desarrollo de los procesos participativos, se propone el siguiente cuadro de apoyo, el cual resume aquellas metodologías y herramientas más apropiadas para cada uno de los niveles y momentos. Se incluyen también herramientas y metodologías propuestas en otras orientaciones de esta guía.

METODOLOGÍA	NIVEL DE PARTICIPACIÓN					MOMENTOS			
	Informativo	Consultivo	Propositivo	Resolutivo	Control de Eficacia	Diagnóstico	Diseño	Implementación	Evaluación y monitoreo
INDAGACIÓN APRECIATIVA		✓				✓			✓
CAFÉ PRO-ACCIÓN	✓		✓				✓	✓	
GRUPO INTERACTIVO	✓	✓	✓			✓	✓		
CÍRCULO DE PUNTOS DE VISTA ¹		✓	✓			✓			
EL CÍRCULO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PUNTOCRACIA				✓		✓	✓		
ESPACIO ABIERTO			✓				✓	✓	✓
CAFÉ MUNDIAL	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
LLUVIA DE IDEAS		✓	✓			✓	✓	✓	✓
TENDEDERO SOCIAL	✓	✓	✓			✓			
TALLER DE CREACIÓN COLECTIVA		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
TALLER PARTICIPATIVO ²	✓	✓	✓			✓			
ENCUESTA ²		✓	✓			✓	✓		
PLAN ABREVIADO ³					✓				✓
MURAL KANBAN ³					✓				✓
COLOR-SÍMBOLO-IMAGEN ¹		✓				✓			
CONECTAR, AMPLIAR, DESAFIAR ¹	✓	✓	✓				✓		

1. Esta metodología se explica más extensamente en la *Orientación 10. ¿Cómo y por qué asegurar la participación de estudiantes?*

2. Esta metodología se incluye en la *Orientación 11. Diseño y elaboración de instrumentos de levantamiento de la información en el marco de procesos participativos escolares*

3. Esta metodología se incluye en la *Orientación 12. La evaluación y monitoreo en los procesos participativos escolares*

IDEAS FUERZA



1 Existen diversas claves a considerar para aplicar metodologías y herramientas desde el enfoque participativo, que se relacionan con el involucramiento y participación constante de los miembros de la comunidad escolar que participan del proceso participativo.

Es posible utilizar diversas herramientas y metodologías participativas durante los distintos momentos y en distintos niveles del proceso participativo.

2

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Identificar las principales claves para trabajar con la comunidad escolar a partir de un enfoque participativo.

1

Conocer distintas metodologías y herramientas disponibles para el desarrollo de los distintos procesos participativos.

2

Seleccionar las metodologías y herramientas participativas más pertinentes para el desarrollo de procesos participativos en su propio contexto educativo.

3

REFERENCIAS



ANDER-EGG, E. (2002). *La práctica de la animación sociocultural y el léxico del animador.* Fondo Editorial PUCP.

GLOCALMINDS. (2015). *Principios y técnicas para liderar participativamente.* Documento de trabajo.

INSTITUTO NATURA(2016). *Cuadernillo de Formación Grupos Interactivos.* Disponible en <http://www.comunidadesdeaprendizaje.com.es>

OWEN, H. (1993). *Open space technology. A user's guide.* United States: Berrett-Koehler.

RITCHHART, R., CHURCH, M., & MORRISON, K. (2011). *Making thinking visible: How to promote engagement, understanding, and independence for all learners.* John Wiley & Sons.

VISIBLE THINKING PROJECT ZERO HARVARD GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION. (2018). *Visible Thinking.* [online] Disponible en: <http://www.visiblethinkingpz.org/>

WAGNER, J. (2014). *Manual de Diálogo y Acción Colaborativa.* Quito: Friedrich Ebert Stiftung. Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/11349.pdf>

ORIENTACIÓN 8

Involucrar a todos





¿Qué aprenderá en esta orientación?

El objetivo de esta Orientación es promover la reflexión acerca de la importancia de involucrar a todos los estamentos y grupos de interés en los procesos participativos del establecimiento, reconociendo el aporte del rol que le compete a cada uno, y presentando técnicas de motivación para involucrar a toda la comunidad.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Describir la relevancia y sentido de la participación de todos los estamentos y grupos de interés en relación a la construcción de los instrumentos institucionales.
- b Identificar criterios para generar procesos participativos más inclusivos, considerando la diversidad presente al interior de la comunidad educativa.
- c Entender el concepto de motivación y sus fuentes principales, como también conocer algunas técnicas para motivar la participación de toda la comunidad en las instancias de participación.
- d Manejar la técnica del sociograma para el mapeo de actores significativos a incluir en los procesos participativos.

Temario

- 1 Actores relevantes para el desarrollo del proceso participativo escolar.
- 2 Criterios para la inclusión en el diseño estratégico participativo.
- 3 Estrategias motivacionales para el involucramiento de la comunidad escolar.
- 4 Mapa de actores: sociograma.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



1 ¿Por qué es importante convocar a actores de todos los estamentos de la comunidad escolar para el diseño e implementación del PEI y PME del establecimiento?

2 ¿Qué "nuevos grupos", que podrían tener información relevante del y para el establecimiento es importante que se sientan convocados y partícipes del proceso de diseño e implementación del PEI/PME?

3 ¿Cuáles son los beneficios para la gestión de la escuela de incluir a actores relevantes que se puedan sentir/estar en este momento más periféricos o resultan excluidos de la gestión estratégica del establecimiento?

4 ¿Cuáles son nuestros aliados indispensables? ¿Quiénes están dispuestos a colaborar?, ¿quiénes no están dispuestos a colaborar hoy, pero pueden estar mañana? ¿A quiénes debemos sumar y motivar?



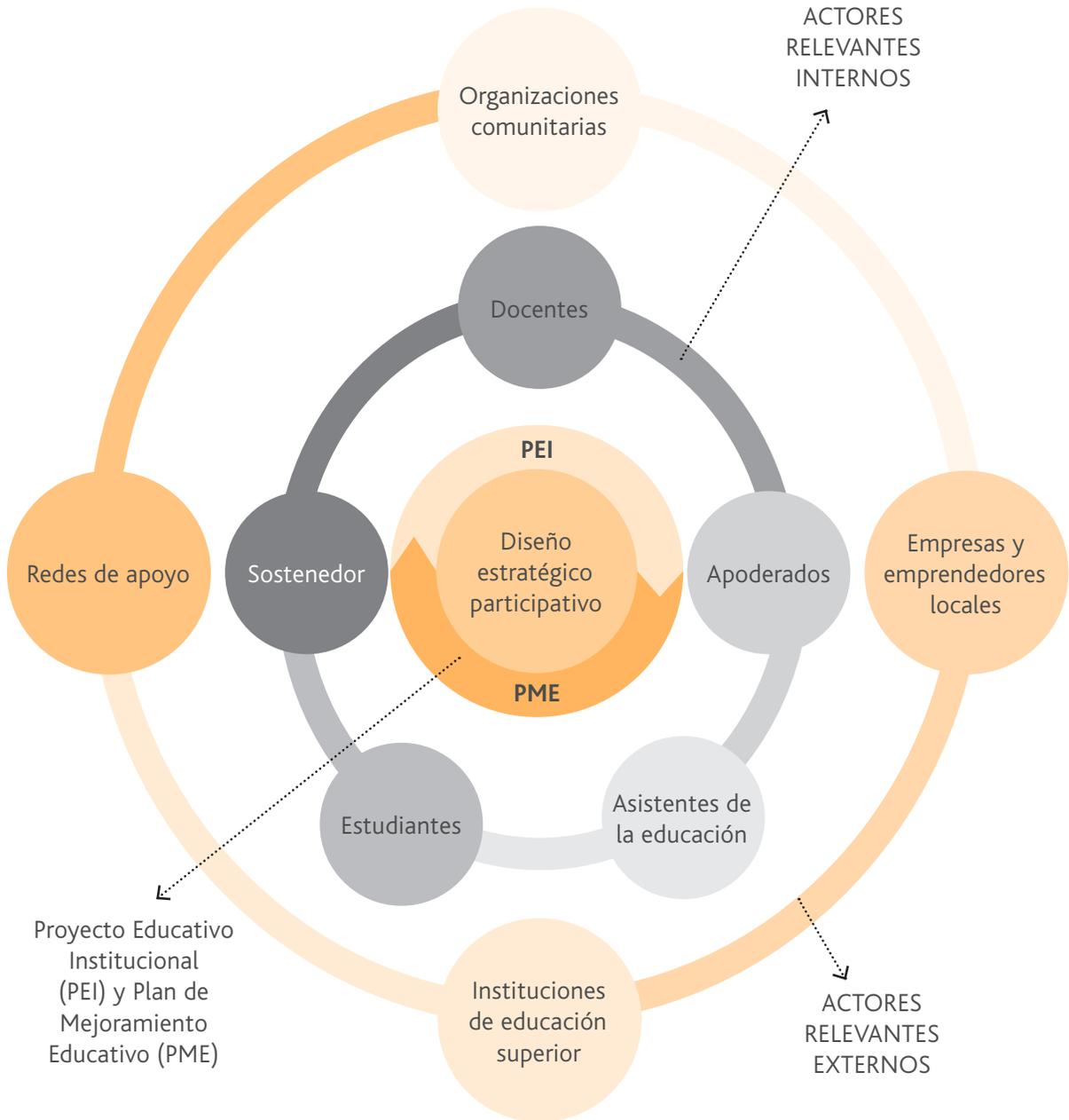
1. ACTORES RELEVANTES PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO PARTICIPATIVO ESCOLAR

Tal como lo afirma el último informe del Banco Mundial en educación (Banco Mundial, 2018), hay un conjunto de actores que inciden en la calidad de la enseñanza, y que deben converger en términos de esfuerzo, para una mejora sostenida y sistemática en los resultados de aprendizaje integral de los estudiantes. Esta lógica aplica también al desarrollo de procesos participativos para la mejora escolar, en cuanto para construir una comunidad de aprendizaje es importante que todos los actores estén sentados a la mesa para discutir las temáticas que competen al futuro del establecimiento. En este sentido, todos importan. Así, un establecimiento que quiere ser coherente con una educación de calidad e inclusiva, debiera hacer un esfuerzo porque todos se sientan convocados y participen, por ejemplo, del proceso de diseño e implementación estratégica del establecimiento.

Llamamos **actores relevantes** a todos los estamentos y grupos de interés que son importantes de involucrar en los procesos participativos de mejora escolar. Estos actores son relevantes en cuanto interactúan directamente con las actividades y procesos del establecimiento, pudiendo verse tanto directamente influidos en su experiencia por las decisiones que se toman en la comunidad escolar, o bien pudiendo generar una diferencia en estas mismas decisiones. Involucrar a un actor, en este sentido, sería “envolver” a alguien en un asunto y comprometerlo en este. Se trata entonces de convocar y comprometer a todos en un proyecto común, en un sueño de escuela o liceo que inspire y encarne una educación de calidad, equitativa e inclusiva.

Se puede hacer una distinción entre **actores relevantes internos y externos** al establecimiento, en cuanto a su vinculación con el funcionamiento diario de este mismo. A continuación se presenta un diagrama que grafica esta diferencia:

Diseño Estratégico participativo: involucrando a todos



Cuando hablamos de actores relevantes internos nos referimos a todos los establecimientos que se encuentran involucrados en el funcionamiento diario del establecimiento, es decir, docentes, apoderados, asistentes de la educación, estudiantes y sostenedor. Cada uno de estos actores tiene una incidencia particular sobre el desarrollo de los procesos participativos en el contexto de la mejora escolar, por lo cual se torna esencial revisar algunos aspectos centrales para su inclusión.

A continuación se caracterizará a cada actor relevante interno mencionado y se presentarán consideraciones para su inclusión en los procesos participativos, en el marco de la construcción de los instrumentos de gestión asociados a la mejora escolar, como son el PEI y el PME.

A. Apoderados

Recientemente el Ministerio de Educación ha lanzado una política de participación de las familias y la comunidad en instituciones educativas (Mineduc, 2017) dando una señal de la importancia de este actor en particular. Dado que la educación es una tarea compartida entre familia y escuela, resulta de suma importancia tener una política de participación de las familias en el diseño estratégico del establecimiento.

Cuando se da una alianza efectiva entre familia y escuela, esta se reconoce por las siguientes características:

- Se percibe un **sentido común**, una misión compartida por las familias y la escuela.
- La relación se establece en torno a la **cooperación** y el **trabajo conjunto**.
- La **escuela invita** a participar y los **padres aceptan** constructivamente.
- Se **mejoran las instancias tradicionales de relación** (entrevistas, reunión de apoderados, escuela de padres, entre otras).
- Los **alumnos perciben la alianza** y el encuentro entre familia y escuela.

Consideraciones para la inclusión de este actor:

- Se debe **valorar explícitamente a todos los tipos de familias** para que haya una convocatoria amplia y nadie se sienta excluido del compromiso con la tarea educativa.
- Es importante **fomentar la participación de padres y madres u otros adultos significativos** para los estudiantes, evitando limitarla por una concepción rígida de los **roles de género** en el ejercicio de la parentalidad (p.ej., evitar invitar solo a la madre por asumir que está ella a cargo de la crianza).
- La escuela o liceo **se debe acomodar (en lo posible) a las circunstancias y características concretas** de las familias, para así fomentar su participación y no al revés.
- **Prácticas que fomentan una participación activa de las familias son:** la comunicación bidireccional, el mejoramiento de la reunión de apoderados, un buen diseño de entrevista de apoderados, el desarrollo de escuelas de padres así como su incorporación en las instancias de información y toma de decisiones del establecimiento: consejo escolar, centro de padres, procesos participativos de co-construcción de documentos institucionales, entre otros.

B. Docentes

Los estudios sobre efectividad escolar señalan que el factor más importante para la mejora escolar es la calidad del cuerpo docente. Dicho de otro modo, **el motor interno de la sustentabilidad de una mejora pasa por el profesionalismo y las capacidades docentes**. En este ámbito es clave favorecer: i) la *acumulación y desarrollo continuo del capital profesional*, tanto individual como colectivamente, y su conservación intergeneracional, ii) un clima de *confianza y colaboración*, que permita sostener una comunidad de aprendizaje y su capital social y iii) mantención de un *clima escolar adecuado* para el aprendizaje (Bellei et al., 2015).

Para generar un clima de confianza y colaboración es importante favorecer la participación e involucramiento del equipo docente. En éste ámbito, se ha tornado urgente “promover con mayor fuerza el desarrollo de espacios de intercambio y colaboración profesional al interior de las escuelas, requerimiento del mejoramiento y efectividad, y pieza fundamental de la profesionalización docente” (Bellei et al., 2015, pág, 76). En este sentido, surgen desafíos para un nuevo modelo de

organización escolar: mucho más en red, más plana, flexible y diversa; y sin duda más participativa (Majluf, 2011).

Asimismo, el diseño estratégico del establecimiento (PEI y PME) requiere una **participación activa del profesorado** en la toma de decisiones pedagógicas del establecimiento. Esto es particularmente importante, "cuando procesos y tareas de los que depende son complejos e interdependientes, y los recursos (por ejemplo, el tiempo) que se precisan para emprenderlos son muchos. En tales casos, la ejecución de estos procesos y el volumen de los recursos que van a ser empleados previsiblemente harán necesario o, al menos, conveniente el concurso de colectivos de personas (como ocurre en una organización compleja) (González, María Teresa, 2013, pág. 212). Pero también la legitimación de lo que se hace y del empleo de recursos destinados a ello terminarán exigiendo esa intervención colectiva, particularmente del profesorado del establecimiento, dado su carácter estratégico.

Consideraciones para la inclusión de este actor:

- Se recomienda generar un **liderazgo distribuido** para que **docentes líderes** apoyen y se comprometan con la planificación estratégica del establecimiento. Se puede involucrar, por ejemplo, a los jefes de departamento y/o a los profesores jefes en el desarrollo de un modelo pedagógico consistente, y en el involucramiento de las familias y los miembros de la comunidad en el proyecto educativo del establecimiento.
- Los equipos directivos deben **desplegar distintas estrategias para "ganarse el corazón y la mente" de sus equipos docentes**. En este sentido, "una estrategia de éxito para ejecutar el cambio es el establecimiento de una alianza entre director y docentes líderes (equipo de cuadros), que con una convicción pedagógica compartida deciden "transformar la escuela" y convertirla en un referente para otras instituciones educativas de la comunidad" (Chuye Coronado, 2017).
- Son importantes en este punto las **estrategias de liderazgo**: valorar el aporte y las buenas prácticas de cada uno, desplegar toda la información necesaria de manera oportuna para comprometerlos en las distintas etapas del diseño estratégico, persuadir a aquellos que manifiestan resistencias pasivas o activas con los procesos participativos, generar las competencias necesarias para instalar estrategias y metodologías más activas, y favorecer la construcción de una comunidad profesional de aprendizaje autocrítica y exigente respecto de los procesos de participación.

- Pensando en que el conflicto es algo natural de toda organización, el **equipo directivo deberá ser capaz de resolver los conflictos** de modo de procesar las diferentes visiones y opiniones del cuerpo docente, en un ámbito que de por sí tiene distintas perspectivas.

C. Asistentes de la educación

Actores como los asistentes de la educación, tanto profesionales como no-profesionales, han ido adquiriendo un **protagonismo progresivo** en el proceso educativo. Estos actores pueden aportar en múltiples ámbitos, dependiendo de la labor que cumplen dentro del establecimiento, tanto desde el conocimiento que tienen sobre el día a día en la escuela o liceo, hasta su aporte en la labor interdisciplinaria del establecimiento en relación con los procesos de enseñanza y aprendizaje, por ejemplo. De este modo resulta relevante hacerlos partícipes en los procesos de mejora escolar.

Al hablar de asistentes de la educación se refiere en general a tres grupos específicos: **profesionales** (equipo PIE, dupla psicosocial, orientadores, entre otros), **para-docentes** (asistentes de aula, secretarías y administrativos, entre otros) y **auxiliares** (personal de aseo, personal de la cocina, guardias, portero, entre otros). Cada uno de los actores de estos grupos específicos puede aportar su visión desde la labor diaria que cumple en el establecimiento.

Consideraciones para la inclusión de este actor:

- Los **equipos de auxiliares y para-docentes** manejan **información cotidiana** de los estudiantes que es importante tener en cuenta para verificar aspectos de la experiencia de estos mismos, como son las dinámicas de interacción, espacios de inseguridad, observaciones del comportamiento de los niños, relación con los apoderados, entre otros.
- La construcción de una escuela inclusiva requiere que los **equipos de profesionales de apoyo**, como son los equipos psicosociales o del Proyecto de Integración Escolar (PIE), tengan una **alianza permanente con los docentes** de aula para generar una responsabilidad compartida en torno a la construcción de escuelas y aulas más inclusivas.

D. Estudiantes

Existen muchos objetivos explícitos en los proyectos educativos y en los planes de mejoramiento respecto de la necesidad de avanzar en la **autonomía y capacidad de reflexión** de los estudiantes. En este sentido, los equipos directivos tienen una gran responsabilidad en desarrollar competencias y prácticas permanentes para escuchar, valorar y gestionar el aporte de los estudiantes en el proceso educativo. El anhelo de estudiantes más reflexivos, más autónomos en su aprendizaje, más empoderados y menos pasivos, está directamente relacionado con los esfuerzos sistemáticos de los establecimientos por diseñar **experiencias de aprendizaje innovadoras y pertinentes**, conectadas con los intereses de los estudiantes y su cultura, y **orientadas al desarrollo de habilidades de orden superior y su participación** necesaria para el desempeño en la sociedad del conocimiento.

Las metas descritas requieren de un cambio de “mentalidad” en los establecimientos escolares y de la instalación de **prácticas institucionales y pedagógicas nuevas**, que permitan una transformación social y educativa. Se trata de construir un espacio educativo basado en el aprendizaje dialógico, la solidaridad, la equidad en las diferencias, la inteligencia colectiva entre otros principios (Comunidades de aprendizaje, 2014).

Nota: si desea profundizar en este aspecto le sugerimos revisar la *Orientación 10 ¿Cómo y por qué asegurar la participación de estudiantes?*

Consideraciones para la inclusión de este actor:

- Favorecer la **participación de todos los estudiantes**, con distintos grados de involucramiento, desde la educación inicial hasta la secundaria.
- Valorar **la diversidad de características individuales, sociales y culturales** de los estudiantes y velar porque estén representadas en las distintas instancias de liberación de la gestión escolar.
- Valorar el **aporte de los estudiantes en el proceso educativo**, y favorecer una disciplina formativa, la capacidad de reflexión y la emancipación.
- Incorporar **metodologías que permitan el desarrollo de habilidades participativas** en el aula de modo de generar una cultura escolar participativa.

E. Sostenedor

La relación con el sostenedor resulta clave para la **conducción estratégica** de cualquier establecimiento, siendo este un criterio de evaluación y gestión en el PME y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Los establecimientos no operan en el vacío, y por tanto, cualquier **planificación estratégica debe contar con el apoyo del sostenedor**. Según el estudio sobre sostenibilidad y efectividad escolar (Bellei et al., 2015), la gestión de los sostenedores afecta indirecta pero fuertemente sobre la capacidad de las escuelas para sostener sus procesos.

Hoy nos encontramos frente al desafío de la implementación gradual de los Servicios Locales de Educación. Esto destaca el rol central que tienen los sostenedores en el diseño y apoyo de procesos participativos. Dicho de otro modo, no es posible contar con escuelas inclusivas si no existen sostenedores inclusivos. El proyecto nos desafía a construir una nueva institucionalidad, de nivel intermedio, que provea de soporte y apoyo técnico a las escuelas, vincule a las escuelas a nivel territorial, promueva el trabajo colaborativo e impulse/facilite el cambio y la mejora. Muchas veces pensamos la inclusión al nivel “escuela a escuela” olvidando las decisiones, opciones y omisiones del nivel intermedio.

Un trabajo efectivo en conjunto con el sostenedor permitiría:

- **Asegurar la disponibilidad de los recursos requeridos** por el establecimiento y gestionarlos eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales (MBDLE, 2015).
- Favorecer el **desarrollo de competencias** en los equipos directivos para realizar **procesos participativos** en los establecimientos educacionales.
- Generar condiciones para **dar sustentabilidad a los procesos de mejora escolar** que permitan una evolución en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- Establecer **un sistema de seguimiento y monitoreo** de los procesos participativos que permita generar reflexión y aprendizaje de dichas prácticas institucionales y pedagógicas, que contribuyen a la mejora permanente de los procesos.

Consideraciones para involucrar a este actor:

- Desarrollar una **comunicación y una coordinación estratégica y efectiva** con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales (MBDLE, 2015).

Cuando hablamos de actores relevantes externos nos referimos a instituciones que se encuentran vinculadas a los establecimientos escolares y que tienen algún grado de incidencia sobre sus procesos, como pueden ser las organizaciones comunitarias, las instituciones de educación superior y las redes de apoyo. El equipo directivo debe resguardar el **involucramiento y participación de los actores externos** en función de **complementar los recursos de apoyo** (redes) que requiere todo servicio educativo, y de generar alianzas para favorecer la apuesta estratégica del establecimiento.

A. Organizaciones comunitarias

Es recomendable que el equipo directivo fomente una **relación fluida y permanente** con las organizaciones relevantes de la comunidad como pueden ser las juntas de vecinos, organizaciones comunitarias específicas y organizaciones funcionales en general. Estas organizaciones corresponden al **tejido social vivo** que se esfuerza por generar mejores condiciones en su comunidad, y que son parte de la red de apoyo y soporte de todo establecimiento educacional. Ese tipo de organizaciones deberían ser valoradas, mapeadas e incorporadas en las dimensión recreativa, formativa y/o pedagógica de la oferta de cualquier servicio educacional. Se trata de construir un establecimiento abierto a su comunidad, y que acoge y gestiona los apoyos y demandas de ella.

Consideraciones para involucrar a este actor:

- **Mapear los actores relevantes externos**, particularmente las organizaciones comunitarias, para incluirlos en las discusiones del diseño estratégico del establecimiento.
- **Identificar temáticas**, de acuerdo con los sellos del establecimiento y/o énfasis del proyecto formativo, que permitan incorporar organizaciones afines en las iniciativas del establecimiento y/o viceversa.
- Realizar un **sociograma** (ver recurso de apoyo de esta misma guía) que permita visualizar recursos y apoyos al diseño estratégico del establecimiento.
- **Generar hitos** que refuercen los sellos del establecimiento definidos en el PEI, donde se convoque a todos los actores para reforzar la identidad (p.ej en ceremonias o el aniversario del establecimiento). El capital simbólico de todo establecimiento es igualmente importante que su capital humano y físico.

B. Redes de apoyo

La **gestión de redes** es un proceso escalonado de convergencia con otros sectores que permiten articular una respuesta en conjunto, atendiendo a los principios de eficacia y eficiencia. Así, las redes de apoyo del establecimiento serían el conjunto de recursos y experticia que tiene la comunidad educativa para resolver las demandas y necesidades de estudiantes, apoderados y docentes, que el establecimiento no podría solucionar por sí mismo. Entre las instituciones que más frecuentemente se relacionan con los establecimientos educacionales se encuentran el CESFAM, el COSAM y los Servicios del Estado como SENDA, JUNAEB, tribunales de familia, carabineros, PDI y SENAME, como también otras instancias relacionadas a programas ministeriales como serían los de salud o medioambiente.

Consideraciones para involucrar a estos actores:

- Es importante la realización de **mapas de recursos del territorio** que incluyan todos los sectores para un mejor aprovechamiento.
- También se deben mapear las **redes de apoyo natural** (red de relaciones que las personas establecen de modo natural a lo largo de su vida) donde los individuos e instituciones recurren naturalmente.

C. Instituciones de educación superior

Es fundamental considerar el trabajo que se hace al interior de las **universidades**, **centros de formación técnica** e **institutos profesionales** en cuanto otorga la oportunidad a los establecimientos escolares de ser centro de prácticas y de generar un vínculo con la educación terciaria que puede significar una mayor actualización con respecto a las temáticas educativas del momento. En este ámbito se pueden dar distintas modalidades de apoyo, como son: la formación de docentes y asistentes, la facilitación de espacios y procesos, la participación en investigaciones o los servicios específicos en cualquiera de los momentos del diseño estratégico (diagnóstico, diseño, implementación y evaluación y monitoreo), entre varios otros.

Consideraciones para involucrar a estos actores:

- Reconocer los programas y enfoques de las distintas universidades, centros de formación técnica e institutos profesionales, considerando oportunidades para ser centro de prácticas, sujeto de diagnóstico e investigación o solicitar apoyos, como puede ser en la planificación estratégica del establecimiento.

D. Empresas y emprendedores locales

Un diálogo fluido entre los establecimientos educacionales y las empresas o emprendedores locales puede significar un gran aporte para las escuelas y liceos. Esta asociación es particularmente importante para los **establecimientos técnico profesionales**, tal como lo afirma el Nuevo Marco de Cualificaciones Laborales elaborado por el Ministerio de Educación: "la Formación Técnico-Profesional debe estar fuertemente vinculada con el mundo del trabajo, aportando a la integración de las personas en la sociedad, mejorando su empleabilidad, apoyando de esta manera a las empresas en la mejora de su productividad" (Mineduc, 2017, página 2).

Las áreas de **Responsabilidad Social Empresarial** o **Sustentabilidad** presentes en el mundo empresarial también pueden ser una herramienta de apoyo a considerar para la mejora de los establecimientos escolares, en cuanto sería esta la instancia por la cual las empresas buscan retribuir a la sociedad, invirtiendo en proyectos sociales. Así, las empresas o emprendedores locales, pueden jugar un rol significativo en distintos ámbitos relacionados con el PEI y PME, como puede ser:

- Proveer recursos en proyectos específicos o programas.
- Apoyar el diseño formativo y la empleabilidad de los estudiantes.
- Contextualizar el proceso de enseñanza-aprendizaje a las características de la localidad.

Consideraciones para involucrar a estos actores:

- Mapear las empresas o **emprendedores locales** que es pertinente vincular y comprometer, ya sea para reforzar la estrategia formativa o para allegar recursos que permitan apoyar el diseño de proyectos estratégicos del establecimiento (ejemplo: voluntariado corporativo).
- Vincular el proceso de enseñanza aprendizaje con las características del entorno local productivo.
- Invitar a las empresas o emprendedores locales en las distintas fases del PEI y PME de modo de enriquecer tanto el diseño como la implementación, en función de las necesidades y características del establecimiento.
- Desarrollar proyectos específicos, ya sea en el ámbito de la **responsabilidad social empresarial** o **valor compartido**, que mejoren las condiciones de infraestructura, tecnología o procesos formativos del establecimiento.



2. CRITERIOS PARA LA INCLUSIÓN EN EL DISEÑO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

La composición de las comunidades educativas es cada vez más diversa, configurándose en todos los establecimientos educativos **sub-grupos de personas con características diferentes**, al interior de cada uno de los estamentos. Es importante poder reconocer esta diversidad y considerarla dentro de los procesos participativos y de planificación estratégica, pudiendo tener los miembros de algún sub-grupo necesidades particulares que atender. Así, no solo se recomienda velar por la inclusión de todos los actores relevantes, sino también analizar la diversidad de experiencias que entre ellos puede existir.

La siguiente tabla ofrece algunos **criterios de diversidad** que se sugiere tengan presentes los equipos directivos en la planificación y ejecución de procesos participativos y de planificación estratégica del establecimiento, a modo de asegurar una mayor representatividad de la comunidad educativa como un todo. A su vez, por cada uno de los criterios se proponen algunas **consideraciones para generar procesos participativos más inclusivos**.

CRITERIO DE DIVERSIDAD	CONSIDERACIONES PARA LA INCLUSIÓN EN EL PROCESO PARTICIPATIVO
Grupo etario	Resguardar la incorporación de actores de distintas edades y generaciones al interior de cada estamento y de la comunidad escolar. Especialmente relevante en este aspecto es la consideración de estudiantes de distintas edades y de docentes nóveles y con experiencia.
Cultura	Incorporar a actores con características culturales diversas, pudiendo estos pertenecer, por ejemplo, a distintos pueblos originarios, nacionalidades, territorios de origen (comuna o región) o religiones. Este aspecto es especialmente relevante al momento de entender el contexto y necesidades de los estudiantes y sus familias, como también de los distintos trabajadores dentro del establecimiento.

CRITERIO DE DIVERSIDAD	CONSIDERACIONES PARA LA INCLUSIÓN EN EL PROCESO PARTICIPATIVO
Roles	<p>Considerar al interior de cada estamento los distintos niveles de responsabilidad y funciones que existen, reconociendo por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de los docentes: profesores de asignatura, profesores jefe, jefes de departamento o ciclo. • En el caso de los apoderados: integrantes del centro de padres, delegados de curso, otros apoderados de la comunidad escolar. • En el caso de los estudiantes: integrantes del centro de estudiantes, delegados de curso, otros estudiantes de la comunidad escolar. • En el caso de los asistentes de la educación: paradocentes, auxiliares y profesionales. <p>También puede resultar relevante considerar a actores que participen de distintas organizaciones representativas, como pueden ser los sindicatos, asociaciones de funcionarios o comité paritario.</p>
Género	Resguardar la equidad y ausencia de estereotipos y prejuicios en el trabajo con hombres y mujeres, especialmente en la convocatoria para la elaboración de los instrumentos estratégicos en los diferentes momentos de un proceso participativo.
Habilidades y necesidades educativas	Incorporar a actores con distintas capacidades y necesidades educativas, considerando personas con distintos talentos, ritmos de aprendizajes, intereses, motivaciones, habilidades sociales, aspectos afectivos, entre otras. Este criterio es especialmente valioso al involucrar a los estudiantes en los procesos participativos del establecimiento.
Ciclos y jornadas escolares	En el caso de tener divisiones dentro del establecimiento, por ciclos de enseñanza o jornada escolar, puede resultar importante incorporar a actores de cada una de estas, dado que puede haber diferentes puntos de vista en base a sus áreas de acción.

Fuente: Estudios y consultorías Focus, 2018.



3. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL INVOLUCRAMIENTO DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

Las personas que componen la comunidad escolar pueden tener **distinto grado de adhesión** con respecto a las instancias de participación y a los lineamientos centrales del establecimiento, como pueden ser el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo. La baja adhesión al proyecto del establecimiento es comúnmente más problemática en algunos estamentos, como el de los padres y apoderados, observándose más desafíos con respecto a su asistencia e implicación en las actividades escolares participativas. Considerando este escenario, resulta relevante tratar el tema de la **motivación** para su involucramiento en los procesos del establecimiento y reflexionar acerca de procedimientos para fomentar la participación de aquellos actores que presentan más desafíos.

La motivación es un **proceso multideterminado** que activa, energiza y dirige el comportamiento de las personas en algunas direcciones, y no en otras. Como es explicado por el teórico experto en esta temática, Paul Pintrich, la motivación puede responder a múltiples fuentes y, por tanto, puede ser desarrollada mediante distintas estrategias (Pintrich, 2003).

A continuación se presenta una tabla que describe cinco principales **fuentes de motivación** para el involucramiento en procesos participativos. Este modelo es una adaptación de las fuentes propuestas por Pintrich (2003): la auto-eficacia, el control, el interés y el valor/sentido, incorporando también la fuente del espacio, a partir de la experiencia rescatada de los establecimientos consultados, previo a la elaboración de esta guía. A su vez, por cada fuente de motivación se desarrollan algunas **estrategias para fomentar el involucramiento** de los actores de la comunidad escolar en los procesos participativos.

FUENTE DE MOTIVACIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR
Valor/Sentido	Responde a la pregunta ¿Para qué sirve el espacio de participación? Guiados por este concepto entendemos que mientras más utilidad, sentido y justificación de los costos y esfuerzos le vea un actor al espacio de participación, más fácilmente se sentirá motivado a participar.	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar los objetivos y sentidos del proceso participativo y de cada una de sus actividades con toda la comunidad. • Constantemente vincular los momentos del proceso a sus objetivos mayores.
Control	Refiere al nivel de control que se cree tener sobre los elementos de la tarea y el contexto que forman la situación de participación. El hecho de que los actores sientan que tienen el control para incidir y expresarse en las instancias de participación los motiva a participar más de esta experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar metodologías participativas que fomenten la expresión de todos los actores de la comunidad, confiando en su aporte. • Dar oportunidades concretas para influir sobre la toma de decisiones fundamentales para la comunidad escolar como un todo.
Auto-eficacia	Se refiere a la creencia que sostienen los actores acerca de sus propias capacidades para lograr los objetivos propuestos en el proceso participativo. El creer que la participación propia realmente puede lograr algo, afecta significativamente el logro de esta misma meta.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitar la manera en que la participación de cada actor será tomada en cuenta y sistematizada durante el proceso. • Devolver a los actores los frutos de su participación, a modo de que puedan reconocer cómo sus ideas han colaborado en generar mejoras.

FUENTE DE MOTIVACIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR
Interés	Se entiende como la forma en que la situación de participación interactúa con el interés personal o la "motivación intrínseca" que traen los distintos actores, de acuerdo con sus propias trayectorias de vida. El rescatar los intereses personales de los actores e incorporarlos poniéndolos al servicio del proceso participativo puede aumentar significativamente su motivación con el espacio de participación, dado que se sienten interpelados e identificados con este.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un reconocimiento de las temáticas más relevantes o de mayor interés para los actores de la comunidad educativa e invitarlos a participar en el diálogo sobre estas temáticas. • Invitar a participar a los actores que se ven directamente influidos por las decisiones que serán tomadas mediante el proceso participativo.
Espacio/ contexto	La disponibilidad de un espacio agradable y acogedor, tanto en lo físico como en lo social, puede ser una motivación para la asistencia de los actores a las instancias de participación.	<ul style="list-style-type: none"> • Resguardar la comodidad y presentación del espacio físico. • Fomentar un clima de respeto entre los asistentes a los espacios de participación. • Generar un ambiente de acogida y, en caso de ser posible, ofrecer algún alimento y/o bebestible durante el desarrollo de la actividad de participación.

Fuente: Estudios y Consultorías Focus, 2018 en base a Pintrich, 2003.



4. MAPA DE ACTORES: SOCIOGRAMA

El sociograma, aplicado al contexto escolar, es una herramienta de gestión que tiene como objetivo identificar y representar gráficamente las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa y los actores asociados a ella, indicando diferentes modos de interacción y reconociendo las acciones y motivaciones de los distintos actores relevantes de la comunidad educativa y su aporte a la consecución de la visión y misión institucional. Contar con un sociograma puede resultar útil para el involucramiento de todos los actores destacados durante los procesos participativos orientados a la mejora escolar.

Para desarrollar un sociograma se sugiere realizar la actividad *Mapa de actores: sociograma* de la **Guía de Redes de Mejoramiento Escolar** (página 44), disponible en <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/10/Guia-redes-de-mejoramiento-escolarweb.pdf>



1 El involucrar a todos los actores da mayor legitimidad y posibilidades de alcanzar los resultados definidos en los procesos participativos.

2 Es importante que los equipos directivos sean capaces de convocar a los distintos actores de modo de alinear y dar coherencia al proceso de diseño e implementación de la carta de navegación del establecimiento.

3 Las personas o grupos pueden tener distintos grados de adhesión al Proyecto Educativo Institucional y al Plan de Mejoramiento Educativo, por lo que se debe dar información relevante y motivar permanentemente su incorporación.

4 El involucramiento y participación de los actores externos permite complementar los recursos de apoyo (redes) que requiere todo servicio educativo y generar alianzas para favorecer la apuesta estratégica del establecimiento.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Hacer un reconocimiento de los actores relevantes internos y externos a involucrar en los procesos participativos del establecimiento.

1

Resguardar que los actores del establecimiento se sientan convocados y motivados a participar del diseño estratégico y en la toma de decisiones importantes.

2

Fomentar que las instancias de participación sean espacios inclusivos, considerando la diversidad presente dentro de la comunidad educativa y derribando las barreras de acceso y participación de los actores.

3



REFERENCIAS



BANCO MUNDIAL. (2018). *Aprender: para hacer realidad la promesa de la educación.* EEUU: Autor.

BELLEI, C., MORAWIETZ, L., VALENZUELA, J. Y VANNI, X. (2015). *Nadie Dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después.* Chile: LOM ediciones.

INSTITUTO NATURA.(2016). *Cuadernillo de Formación Comunidades de Aprendizaje.* Disponible en <http://www.comunidadesdeaprendizaje.com.es>

MINEDUC–CORFO. (2017). *Marco de Cualificaciones Técnico-profesionales.* Chile: Autor.

MINEDUC. (2017). *Política de participación de las familias y la comunidad en instituciones educativas.* Chile: Autor.

MINEDUC. (2017). *Guía de redes de mejoramiento escolar, colaboración y trabajo en red: desafíos y oportunidades para nuestra comunidad educativa.* Chile: Autor.

MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.* Chile: CPEIP.

MURILLO, F.J., KRICHESKY, G. Y CASTRO, A. (2010). Liderazgo escolar para la Inclusión y la Justicia Social. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(1), pp. 169-186.

PINTRICH, P. (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), pp. 667-686.

ROMAGNOLI, C. Y GALLARDO, G. (2015). *Alianza Efectiva Familia Escuela: Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes.* Chile: Valoras UC.

JAMES, R. (2016). Un Liderazgo Inclusivo para las Escuelas. *Liderazgo educativo en la escuela: nuevas miradas.* Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

WEINSTEN, J. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nuevas miradas.* Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

ORIENTACIÓN 9

Representatividad y representantes





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Esta orientación pretende generar una aproximación inicial a las temáticas de representantes y representatividad en los establecimientos educativos, aclarando conceptualizaciones teóricas básicas, así como criterios de elección y roles de los representantes en las diversas comunidades escolares.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Describir el concepto de representatividad a partir de distintos enfoques comprensivos.
- b Conocer los recursos personales ideales de un representante, lo que puede guiar su elección en una comunidad escolar.
- c Describir el rol de un representante en una comunidad escolar, identificando tareas, habilidades y actitudes propicias para lograr la representatividad.
- d Describir el rol y formas de conformación de los equipos de representantes dentro de la comunidad escolar.

Temario

- 1 Conceptos claves de la representación en una comunidad escolar.
- 2 ¿Cuál es el perfil ideal de un representante?
- 3 Rol de un representante en la comunidad escolar.
- 4 Los equipos de representantes y su conformación.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Cuando se habla de representación en una comunidad escolar es relevante preguntarse si existe una adecuada representatividad de todos los integrantes de la comunidad escolar al momento de realizar los procesos participativos de construcción del PEI y PME. Al respecto, conviene reflexionar sobre los siguientes aspectos:

1 ¿Para qué procesos escolares es conveniente contar con representantes de los estamentos de la comunidad educativa? ¿por qué?

2 ¿Qué roles y funciones cumplen los representantes de los distintos estamentos en instancias regulares de participación, como son el consejo escolar y los centros de estudiantes y de padres y apoderados? ¿Qué rol cumplen en otras instancias de participación, como la construcción del PEI y PME del establecimiento?

3 ¿Bajo qué criterios se están llevando a cabo las elecciones de representantes en nuestro establecimiento (por ejemplo, de los representantes de curso, centro de madres, padres y apoderados, y del consejo escolar)?

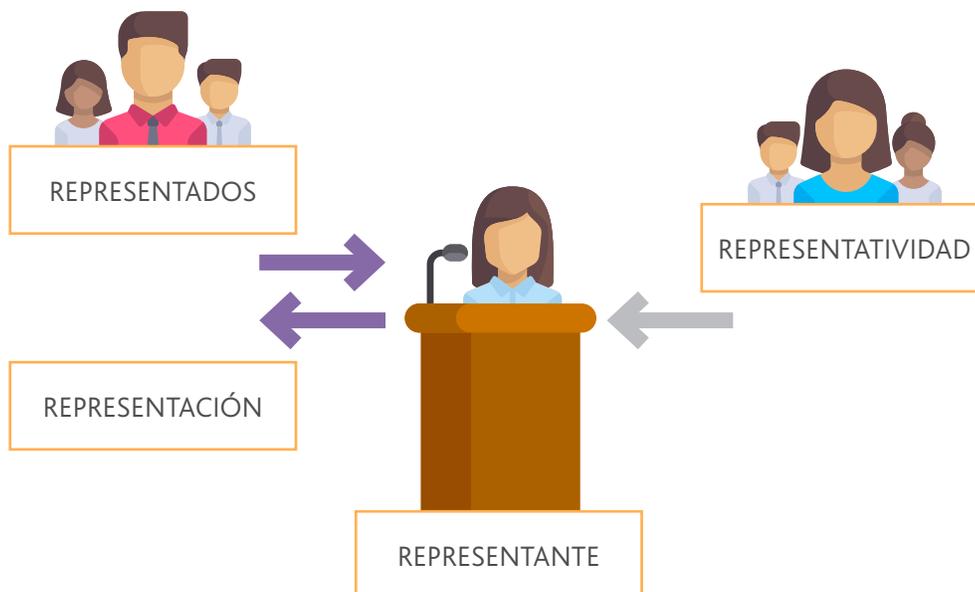


1. CONCEPTOS CLAVES DE LA REPRESENTACIÓN EN UNA COMUNIDAD ESCOLAR

Para comprender con mayor profundidad la representación en las instituciones educativas, es relevante señalar que, en general, las comunidades, tanto sociales como políticas, han requerido elegir personas para llevar a cabo las tareas de liderazgo, orden y organización. Es así como históricamente han existido líderes que han tenido a su cargo decisiones institucionales relevantes para el desarrollo de la sociedad y sus diversas organizaciones.

La representación puede ser descrita desde variadas perspectivas. Definida desde el **interés del representado** se puede entender como el desarrollo de acciones de protección y promoción de los intereses de quien no quiere o no puede actuar en nombre propio (Pitkin, 1985). Desde el **sentido de hacer presentes a los representados** en el seno de las instituciones, se puede comprender como una relación permanente, interactiva y transparente entre el representante y las personas a las que representa (Wainwright, 2007). En ambos casos se asume que la representación es el hecho a través del cual una persona actúa en nombre de un grupo humano u organización, donde está obligado a **satisfacer las expectativas y a tutelar los intereses de otro sujeto**, tomando decisiones relativas al uso y disposición de recursos, organización comunitaria, economía, cultura, etc. Así, la representación se presentaría como otra forma de participación de la comunidad.

Desde la representación emergen roles y conceptos como **representado**, **representante** y **representatividad**, que son relevantes al momento de considerar la participación dentro de la comunidad escolar. En el siguiente diagrama se desarrollan estos conceptos:



Luego de la comprensión de estos conceptos claves de la representación se hace necesario repensar el rol y elección de los representantes al interior de la comunidad educativa.



2. ¿CUÁL ES EL PERFIL IDEAL DE UN REPRESENTANTE?

Es relevante dotar a toda la comunidad de información que permita generar **criterios a considerar al momento de buscar representantes** para los diversos estamentos y/o grupos presentes en la comunidad escolar, para que desde ahí se puedan seleccionar aquellos que se presenten como más idóneos. Los **recursos personales** de un representante es uno de los criterios más relevantes al momento de ser elegido. Así, se deberían esclarecer primero los criterios de cómo queremos que sea nuestro representante, antes de determinar quiénes queremos que nos representen.

Montaner (2017) propone un perfil ideal de representante, el cual comprende una serie de recursos personales que se debieran tener presentes al momento de elegir un representante, como ilustra el siguiente diagrama





3. ROL DEL REPRESENTANTE EN LA COMUNIDAD ESCOLAR

La definición de tareas ideales también puede servir como un **criterio relevante** de informar a la comunidad educativa para la elección de sus representantes.

	<p>Generar agenda programática de las temáticas que le interesa abordar al grupo y/o estamento al que se representa.</p>	
<p>Representar la opinión, inquietudes y desafíos del estamento o grupo de la comunidad escolar.</p>		<p>Actuar como el portavoz del grupo o estamento al que se representa.</p>
	<p>Trabajar colaborativamente con los integrantes de la comunidad escolar.</p>	
<p>Estimular el sentido de pertenencia a la comunidad escolar y al proyecto educativo institucional.</p>		<p>Incorporar en su representación a todas las personas en su diversidad, presentes en la comunidad escolar.</p>
	<p>Establecer canales a través de los cuales fluya la comunicación entre los distintos estamentos de la comunidad escolar.</p>	
<p>Responsabilizarse de todo lo que está previsto desarrollar.</p>		<p>Promover los resultados conjuntos y la sana convivencia entre los integrantes de los distintos estamentos y grupos de la comunidad escolar.</p>

Es importante considerar la **asignación horaria** que implica para el representante cumplir con estas tareas y los posibles apoyos que pueda requerir para su exitosa ejecución.



4. LOS EQUIPOS DE REPRESENTANTES Y SU CONFORMACIÓN

Para la gestión de una institución escolar puede resultar relevante contar continuamente con la opinión de la mayoría de los estamentos y/o grupos que conforman la comunidad educativa, logrando así institucionalizar y apalancar las diversas rutas de desarrollo que se vayan definiendo para el establecimiento. Sin embargo, considerar la opinión de cada miembro de la comunidad puede ser un proceso complejo y a veces poco viable, desafío que se puede superar a partir de la conformación de un **equipo de representantes**. Una forma común de equipo representante en nuestro sistema educativo son los **consejos escolares**, los cuales tienen por objetivo acercar e integrar a los distintos actores que componen una comunidad educativa a través de la participación efectiva, de manera que puedan informarse, participar, opinar y proponer sobre materias relevantes del quehacer educativo, con el propósito de colaborar con la gestión escolar de su establecimiento (MINEDUC, 2012). El consejo escolar es así un ejemplo concreto de cómo debiera operar un equipo de representantes dentro de una comunidad escolar.

Convocar al consejo escolar u a otro equipo colaborador o estratégico puede resultar especialmente útil para la **construcción de instrumentos de gestión como el PEI y PME**, en cuanto se puede mantener un vínculo constante durante el proceso con cada estamento que concurre al proceso participativo.

Para la conformación de los equipos de representantes es relevante considerar los siguientes elementos:



CRITERIOS DE PERTENENCIA

- Pertenecer a la comunidad escolar o tener alguna relación afín.
- Contar con disponibilidad horaria para participar de esta labor.
- Poseer competencias y habilidades de comunicación y liderazgo.



CRITERIOS DE REPRESENTATIVIDAD

- Considerar a los representantes ya existentes en la comunidad.
- Evaluar la incorporación de nuevos representantes elegidos democráticamente por los estamentos o grupos representados.
- Chequear la representación de todos los estamentos y/o grupos relevantes para la comunidad antes de conformar definitivamente el equipo.
- Evaluar si dentro de los estamentos hay otros grupos a ser representados (p. ej. Pueblos originarios o niveles de enseñanza de los estudiantes).



NIVEL DE PARTICIPACIÓN DEL EQUIPO

- Informativo
- Consultivo
- Propositivo
- Resolutivo
- Control de eficacia



TAREAS DEL EQUIPO

- Planificar las acciones y temáticas a abordar.
- Organizar los tiempos y las responsabilidades por acción.
- Redactar los documentos de acuerdos y acciones que se llevarán a cabo.
- Validar, comunicar y socializar los acuerdos y resultados de las acciones.

El equipo de representantes brinda la oportunidad de generar un mayor compromiso en cada persona perteneciente a la comunidad escolar, debido a que crea un **punto de encuentro para dar a conocer las inquietudes, analizar necesidades y sugerencias de cada actor perteneciente a la comunidad escolar.**

IDEAS FUERZA



1 La representación es el hecho a través del cual una persona actúa en nombre de un grupo humano u organización, donde está obligado a satisfacer las expectativas y a tutelar los intereses de otro sujeto, tomando decisiones relativas al uso y disposición de recursos, organización comunitaria, economía, cultura, etc.

2 Conocer los criterios de elegibilidad de un representante es fundamental para contribuir a que los procesos de elección se realicen a conciencia, sean legítimos y aporten al desarrollo de las instituciones educativas.

3 La declaración e información de las tareas que deberá cumplir un representante de cualquier grupo o estamento de la comunidad escolar es fundamental para que exista un adecuado ejercicio del rol, así como una delimitación de las solicitudes que emergen por parte de los grupos o estamentos representados.

4 El equipo de representantes es un puente entre los espacios de decisión y la comunidad educativa, logrando que a través de los diversos representantes de los estamentos y/o grupos de la institución puedan ser escuchadas las inquietudes, necesidades y sugerencias de la comunidad completa, así como también son el equipo responsable de comunicar las decisiones y acciones concretas que se estarán llevando a cabo.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

1 Velar por la representación de todos los estamentos y grupos relevantes.

2 Velar porque los representantes puedan cumplir su rol, brindando los espacios y recursos necesarios.

3 Convocar a los representantes y/o al equipo de representantes.

1

2

3

REFERENCIAS



BRAUD, P. (1993). *El jardín de las delicias democráticas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

QUINTERO, R. (2006). *Asociativismo municipal en América Latina*. Quito: Abya-Yala.

TRANSNATIONAL INSTITUTE. (2018). *Sobre la representación política*. [online] Disponible en: <https://www.tni.org/es/art%C3%ADculo/sobre-la-representacion-politica> [Accessed 15 Jan. 2018].

DOXA. (2009). Sobre el concepto de representación. *Cuadernos de Filosofía del Derecho*, (32), pp.497-524.

ORIENTACIÓN 10

¿Cómo y por
qué asegurar la
participación de
estudiantes?





¿Qué aprenderá en esta orientación?

En esta orientación usted conocerá fundamentos nacionales e internacionales que validan la relevancia de incorporar la participación de niños, niñas y jóvenes, en su comunidad educativa, como un derecho. Además, contará con conocimientos de cuáles son los elementos concretos a tener en cuenta para asegurar una participación genuina de los estudiantes.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Comprender el sentido y la relevancia de la participación de niños, niñas y jóvenes en la construcción de su comunidad educativa.
- b Conocer metodologías específicas para incorporar la participación de estudiantes de todas las edades, en procesos estratégicos y definiciones claves del establecimiento.

Temario

- 1 Participación en la niñez y juventud como un derecho.
- 2 Recomendaciones para promover la participación de niños, niñas y jóvenes.
- 3 Metodologías para incluir la participación de niños, niñas y jóvenes.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Como equipo directivo se les invita a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

- 1 ¿Por qué creen es importante hacer participar a los estudiantes desde temprana edad en procesos como la elaboración de instrumentos de gestión del establecimiento educacional?

- 2 ¿Hemos involucrado a los estudiantes en la definición de nuestro PEI y PME?, ¿de qué manera? ¿Tenemos claro para qué involucrarlos?



1. PARTICIPACIÓN EN LA NIÑEZ Y JUVENTUD COMO UN DERECHO

1.1 Antecedentes relevantes

La Convención de los Derechos de la Niñez (CDN) de 1989 es un tratado internacional que constituye un instrumento jurídico que establece acuerdos y estándares para el respeto de los derechos de todos los niños, niñas y jóvenes, enfatizando el interés superior del niño, la no discriminación, el derecho al máximo desarrollo de sus potencialidades y la participación infantil (Unicef, 2006). Desde esta perspectiva, a las comunidades educativas les corresponde ser uno de los garantes de los derechos de la niñez y es por esto que resulta imprescindible incorporar este nuevo enfoque cuando se refiere a participación.

Antes de reflexionar acerca de las diversas maneras en que los estudiantes pueden ser incluidos en procesos participativos al interior de los establecimientos, es necesario introducir algunas nociones básicas relativas a este tema, que ayudan a entender por qué a la participación de estudiantes no siempre se le ha otorgado la importancia que merece y por qué es relevante cambiar esta realidad.

Según la organización Save the Children (2004), una visión predominante que tiene la sociedad respecto de la participación es la del "niño con voz, pero sin voto", esto significa que se considera su opinión, pero no su capacidad para decidir o adoptar una posición (Save the Children, 2004). Desde esta visión, las personas adultas tienden a pensar que en la niñez se carece de un juicio fundamentado para ser partícipes de alguna posición. Estas creencias se originan en una sociedad cuyo paradigma predominante es el *adultocentrista*, desde el cual se modelan las relaciones sociales de tal manera que se pone a las personas adultas en una situación de poder por sobre la niñez y juventud y se entiende a los niños como personas de menor categoría (Unicef, 2013). Desde esta perspectiva, la opinión, conocimientos y propuestas de los niños, niñas y jóvenes no siempre son incorporados, relegándoseles a un rol más bien de

beneficiarios de las decisiones tomadas por los adultos. A diferencia de lo anterior, la CDN, pone a todas las personas como sujetos de derecho, independiente de su edad y género, relevando la participación como uno de los cuatro principios centrales de la Convención. Es así como niños, niñas y jóvenes de todas las edades pueden considerarse protagonistas de su desarrollo y, por ende, capaces de influir en su territorio.

Desde la experiencia de algunas instituciones que trabajan con enfoque de derecho, el rol de los adultos en la generación de condiciones para la participación de los niños, niñas y jóvenes es clave. Los adultos son quienes primero deben fomentar el proceso de confianza de los niños, su empoderamiento y su voluntad por participar. Este es el caso de las recientes experiencias de participación nacionales:

1. “Yo opino, es mi derecho”, proceso participativo de carácter nacional, realizado por el Consejo Nacional de la Infancia, en colaboración con el Ministerio de Educación y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que genera un espacio de participación deliberativa para niños, niñas y jóvenes y que permite recoger su visión y propuestas sobre temas relevantes. Referencia: www.yoopino.cl
2. Programa “CECREA” del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes que se programa considerando permanentemente las opiniones de niños, niñas y jóvenes, de los adultos de la comunidad y su identidad territorial, por medio de la escucha creativa. Referencia: www.cecrea.cl

Ambas experiencias fueron tomadas como referente para el desarrollo de esta orientación, dado que relevan el protagonismo de los niños, niñas y jóvenes en procesos participativos democráticos y generan condiciones para el ejercicio de la participación, desde un enfoque de derechos.

Los resultados del proceso participativo “Yo Opino” realizado por el Consejo Nacional de la Infancia el año 2015, muestran de qué manera, estudiantes de 4 a 18 años de edad, demandan mejores condiciones para participar, tales como: espacios de comunicación con adultos, apoyo al desarrollo de su autonomía, mayor reconocimiento y visibilización, respeto a su diversidad e interacciones igualitarias. Los adolescentes consultados dan cuenta de una sensación de exclusión en relación a la participación, tanto a nivel escolar como familiar. Los estudiantes denuncian que muchas veces no son escuchados y que no se sienten valorados, siendo sus opiniones descartadas por el colegio, los adultos y las instituciones en general. (Consejo Nacional de la Infancia, 2015)

Para esclarecer la forma en que niños, niñas y jóvenes pueden ejercer su participación en el ámbito escolar, es necesario apropiarse de algunos conceptos relevantes.

El Comité de los Derechos del niño (en adelante, Comité), es un organismo de las Naciones Unidas cuya misión es analizar y vigilar el cumplimiento de la CDN en los estados partes que la han ratificado. Este Comité recibe informes de los estados y tras su evaluación emite observaciones generales y recomendaciones que da a conocer públicamente. Dentro de estas observaciones se han abordado los principios y derechos rectores de la Convención, en los que destacan los propósitos de la educación, participación y autonomía progresiva.

A. Propósitos de la Educación (artículo 28 y 29 de la CDN):

El Comité reconoce el derecho a la educación reflejando la necesidad de que esta, gire en torno al niño, le sea favorable y lo habilite. Destaca los procesos educativos como bases del desarrollo en el máximo de sus potencialidades, favoreciendo la sensación de identidad y pertenencia; integración a la sociedad e interacción con otros y con el medio ambiente. Así:

En este contexto la "educación" es más que una escolarización oficial y engloba un amplio espectro de experiencias vitales y procesos de aprendizaje que permiten al niño, ya sea de manera individual o colectiva, desarrollar su personalidad, dotes y aptitudes y llevar una vida plena y satisfactoria en el seno de la sociedad. (Unicef, 2014, p. 5)

B. Expresión libre de su opinión (artículo 12 de la CDN):

El Comité pone de relieve la función de los niños/as y jóvenes como participantes activos en la promoción, protección y ejercicio de sus derechos. El Comité señala que "es relativamente fácil aparentar que se escucha a los niños, pero para atribuir la debida importancia a la opinión de los niños se necesita un auténtico cambio." (Unicef, 2014, p.59) Es necesario comprender que los niños, niñas y jóvenes tienen la capacidad de incidir en aspectos de su vida y la comunidad a la que pertenecen. Para que la participación se convierta en un proceso permanente, se requiere que estén informados, que puedan elaborar un juicio propio, que emitan libremente su opinión, sean escuchados y tomen decisiones

basadas en los conocimientos adquiridos. **“La participación de los niños y las consultas con los niños tienen también que tratar de no ser meramente simbólicas y han de estar dirigidas a determinar unas opiniones que sean representativas”.** (Unicef, 2014, p.59) El escuchar a los niños, niñas y jóvenes no debiese entonces ser un fin en sí mismo, sino un medio para que el estado, la comunidad, las familias, escuelas en general, hagan que sus interacciones con los niños, niñas y jóvenes, y las decisiones que se tomen en su favor, estén cada vez más orientadas a la puesta en práctica de sus derechos. El Comité hace especial mención a la participación de los niños más pequeños (hasta los 8 años), refiere que con frecuencia se hace caso omiso de su capacidad de expresión y acción, y en este contexto enfatiza que:

Los niños pequeños son extremadamente sensibles a su entorno y adquieren con rapidez comprensión de las personas, lugares y rutinas que forman parte de sus vidas, además de conciencia de su propia y única identidad. Pueden hacer elecciones y comunicar sus sentimientos, ideas y deseos de múltiples formas, mucho antes de que puedan comunicarse mediante las convenciones del lenguaje hablado o escrito. (Unicef, 2014, p. 105)

C. Autonomía Progresiva (artículo 5 de la CDN):

El Comité enfatiza la evolución de las facultades como principio habilitador. Los niños, niñas y jóvenes experimentan procesos de maduración y aprendizaje por medio de los cuales adquieren conocimientos, comprensión y habilidades. Ello posibilita gradualmente su iniciativa e independencia para escoger, opinar, proponer, decidir y contribuir, así como también la responsabilidad sobre sus actos. Respetar las facultades en desarrollo de los niños, niñas y jóvenes es esencial para el ejercicio de sus derechos. Los padres, madres, profesores y otros adultos tienen responsabilidad de ajustar continuamente los niveles de apoyo y orientación que ofrecen al niño. “Estos ajustes tienen en cuenta los intereses y deseos del niño, así como la capacidad del niño para la toma de decisiones autónomas y la comprensión de lo que constituye su interés superior.” (Unicef, 2014, p.106) **La autonomía progresiva debiese considerarse como un proceso positivo y habilitador y no como excusa para restringir la expresión. Los adultos deben motivarse a ofrecer diversas posibilidades (espacios de diálogo, ejemplos, metodologías cercanas a los niños, etc.) que mejoren la capacidad de los niños, niñas y jóvenes para ejercer su derecho a participar y a expresarse libremente.**



2. RECOMENDACIONES PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y JÓVENES

A continuación se señalan algunos elementos y recomendaciones a tener en cuenta, en vistas de lograr una participación genuina de niños, niñas y jóvenes.

- A. La participación de niños, niñas y jóvenes, debe ser ejercida de manera vinculante:** una vez abierto un proceso de participación, resulta fundamental dar a las percepciones, opiniones y propuestas de los niños la misma importancia que se da a las de otros actores relevantes. Todas las opiniones recogidas, deben ser tomadas en cuenta, lo que no significa necesariamente que se haga lo que las personas sugieren, sino considerarlo seriamente y reflexionar a partir de esta información. Antes de convocar la participación de estudiantes, cabe preguntarse qué se hará con lo escuchado. Desde la perspectiva de la experiencia nacional CECREA, no basta solo con escuchar, sino además hacer el ejercicio de vincular las opiniones de niños y niñas y jóvenes con la planificación final (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016). Es importante en procesos de este tipo, que todas las personas que participan, incluidos los niños, niñas y jóvenes, vean reflejada su participación en elementos concretos.
- B. Asegurar la inclusión de diversidad en la participación:** los niños, niñas y jóvenes no constituyen un grupo homogéneo y es necesario que la participación asegure la igualdad de oportunidades para todos, sin discriminación por motivo alguno. Se debe involucrar a personas de diferentes edades, características personales y culturales, recogiendo la mayor diversidad posible, de modo de asegurarse de que ningún grupo quede marginado, aspirando a representar a la totalidad de los estudiantes.
- C. Las personas adultas deben asumir un rol de orientador y de garante de derechos:** los niños, niñas y jóvenes demandan ciertas condiciones para aprender a participar, esto implica resguardar su seguridad, el buen trato y la protección. En este sentido, tan importante como darles a conocer sus derechos, es asumir la responsabilidad de garantizar el ejercicio de estos, resguardando también que

la participación pueda ser ejercida de manera voluntaria. Junto a lo anterior, resulta fundamental asegurar el buen trato entre estudiantes y hacerse cargo de los posibles problemas de convivencia que pudiesen afectar en la participación de cada uno. Además, resulta fundamental darles a los estudiantes de todas las edades, responsabilidades y funciones, con el objetivo de ir fomentando su autoconfianza en las capacidades para ejercer la participación. Así lo manifiestan incluso los mismos niños, en el informe de la iniciativa “Yo opino, es mi derecho” (Consejo Nacional de la Infancia, 2015) al mencionar que los adultos realizan por ellos, muchas de las acciones que podrían realizar solos, lo que iría en desmedro del desarrollo de su autonomía.

D. Resguardar procesos progresivos de participación: participar es un músculo que necesita de entrenamiento para fortalecerse. Tomando en cuenta que los niños, niñas y jóvenes ejercen su autonomía de manera progresiva, resulta fundamental plantearles procesos en etapas que les permitan organizar sus ideas a través de la mediación y facilitación de una persona adulta. Esto implica dejar de lado la idea de que la participación de los estudiantes se juega en un solo hito, a partir de encuentros aislados, para reemplazarla por la idea de procesos significativos de participación, lo que implica involucrarles desde el diagnóstico hasta la evaluación del proceso.

E. Resguardar que todos los estudiantes que participen estén informados acerca de los objetivos y resultados del proceso: conforme al derecho a la información definido en la Convención sobre los derechos del niño, siempre es necesario informar a los estudiantes de los objetivos de las instancias a las cuales se les invita a participar. Es fundamental tomarse el tiempo para explicar en palabras simples para qué se les está invitando y qué actividades se desarrollarán. Junto a lo anterior, es imprescindible resguardar que la información del resultado del proceso participativo y de las decisiones tomadas, sea conocido por los estudiantes que participan. Es importante tener en cuenta que la práctica de invitar a estudiantes a participar de manera descontextualizada, sin aclarar el objetivo del espacio, va en desmedro de su derecho a estar informados y también disminuye sus posibilidades de colaborar de manera realista. Lo mismo ocurre cuando no se les informa del resultado obtenido de la información recogida ni de las decisiones tomadas a partir de su intervención.

F. Desarrollar una escucha reflexiva: Cuando se trata de procesos participativos ejercidos por niños, niñas y jóvenes, resulta fundamental prestar atención tanto a sus palabras como al contenido no verbal que emerge. De acuerdo a la experiencia nacional CECREA, muchas veces los niños y niñas tienen más

facilidad para expresarse con su cuerpo, con imágenes, con emociones, que con palabras, y en este sentido el arte juega un rol especial en facilitar procesos de expresión de sus opiniones y necesidades. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016). También es necesario hacer una lectura profunda de lo expresado por los participantes sin quedarse solo en la literalidad, sino ser capaces de interpretar leyendo “entre líneas”. Por ejemplo: si un niño menciona que le gustaría que en el colegio existiera una piscina, eso habla de la necesidad de tener un espacio para refrescarse, lo cual no necesariamente se suple a partir de una piscina. Si una niña menciona que le gustaría que hubieran camas en la sala de clases, eso habla de su necesidad de ocio y descanso frente a lo cual se pueden proponer instancias de relajación. O bien, si una joven señala que “No le gusta que hayan cabros chicos en su espacio.”, esto denota un desafío para la convivencia entre personas de diferentes edades, de lo cual es necesario hacerse cargo. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016)

G. Utilizar metodologías participativas acordes a las características de los

estudiantes: Si bien es necesario contar con metodologías acordes a las características e intereses de los participantes, también es recomendable usar metodologías participativas transversales con personas de diferentes edades. Las mismas metodologías participativas que se usan con estudiantes, desde preescolar hasta enseñanza media, pueden ser utilizadas con las personas adultas, esto resguarda la simetría de poder entre los distintos grupos etarios que participan del proceso. Además de transmitir de manera clara los objetivos y preguntas a responder, las metodologías escogidas deben propiciar el conocimiento entre las personas que participan, la creatividad, el intercambio de experiencias y opiniones, la colaboración, la construcción conjunta de propuestas y el diálogo en igualdad de condiciones, en un clima de confianza y de justicia. Se recomienda específicamente privilegiar la interacción en pequeños grupos para el análisis y reflexión acerca de los contenidos tratados, por medio de preguntas, emisión de opiniones, discusiones, elaboración de propuestas, entre otros. Otro elemento importante a tener en cuenta es la utilización de metodologías, incorporando elementos lúdicos que promuevan el involucramiento de los estudiantes. Finalmente, es importante elegir metodologías acordes a los tiempos disponibles.

H. Tener en cuenta el rol del facilitador y asegurar algunas condiciones: El rol de la persona que facilita las actividades es clave para lograr una participación exitosa de niños, niñas y jóvenes. Para hacerse cargo adecuadamente de todos los puntos descritos anteriormente, la persona que facilita debe ser capaz de transmitir de manera clara los propósitos de los procesos y debe tener la intención genuina de escuchar a los estudiantes de manera reflexiva, interpretando diversas formas

de expresión, devolviéndoles sus puntos de vista, reflejándoles lo escuchado, haciendo preguntas e invitándoles a realizar nuevos aportes. En este sentido la palabra **facilitar** cobra un especial sentido en oposición a la dirección de la conversación, se trata de mediar abriendo espacios, dejándose interpelar por los estudiantes y confiando en sus capacidades. En esto resulta fundamental no hacer juicios a los aportes de niños, niñas y jóvenes. Luego de cada sesión de trabajo, esta persona debe ser capaz de sistematizar la información recogida de una manera simple y acorde al lenguaje de los estudiantes. Además, quien está a cargo de facilitar, debe pensarse a sí mismo como garante de derechos de protección, seguridad y buen trato y actuar en conforme a este rol, de manera que todos los estudiantes se sientan cómodos participando.



3. METODOLOGÍAS PARA INCLUIR LA PARTICIPACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y JÓVENES

Se proponen tres metodologías concretas¹ para utilizar en procesos participativos que son recomendables, tanto para incluir niños, niñas y jóvenes, como para incorporar la voz de representantes de otros grupos etarios. Si bien se trata de metodologías que pueden ser utilizadas con múltiples fines y para tratar diversos temas, en este caso se han elaborado ejemplos que permitan aplicar su uso, al diseño y actualización de instrumentos de gestión del establecimiento. Las metodologías propuestas están basadas en rutinas de pensamiento del Proyecto Cero de la Universidad de Harvard (Ritchart, Church y Morrison, 2014). A continuación se presentan y describen estas metodologías aplicadas a tres instancias participativas particulares para el mejoramiento escolar.

3.1

Color-Símbolo-Imagen: Definición de los sellos del PEI

Objetivo: Definir de manera participativa los sellos del establecimiento, declarados en el PEI.

Participantes: Estudiantes desde educación preescolar hasta enseñanza media, docentes, asistentes de la educación, apoderados y directivos.

Sentido de la actividad: El concepto "establecimiento educacional" es un concepto complejo, es decir, lleno de matices y que admite gran variedad de interpretaciones y significados, de acuerdo a la experiencia de cada participante. De esta manera, la actividad permitirá extraer lo más esencial de la idea de "establecimiento educacional" que cada participante tenga, facilitando así la definición de los sellos del esta-

1. Para un listado más exhaustivo de metodologías, vaya a la *Orientación 7 Metodologías y estrategias para la participación escolar*.

blecimiento. Al mismo tiempo, al elaborar una metáfora, los participantes avanzan en su comprensión de la idea de establecimiento que tienen y hacen conexiones nuevas que luego amplían la comprensión del grupo.

Descripción de la Actividad: Es recomendable comenzar esta actividad con un “rompehielo” o juego que se adapte a las características del grupo y que les permita entrar en la actividad de manera lúdica. A continuación, se les explica claramente el objetivo de la actividad a realizar y se declaran algunas normas relevantes para la participación. Por ejemplo: “Hoy nos hemos reunido para definir entre todos, qué es lo que nos caracteriza como colegio, todos estamos invitados a participar, la norma principal es respetar los aportes y opiniones de todos y escucharnos entre nosotros”.

Se divide a los participantes en pequeños grupos y se le pide a cada uno, que, de manera personal, lleve a cabo las siguientes instrucciones, registrando su proceso de trabajo en una hoja en blanco, dividida en tres partes:

- *Escoge el color que crees que mejor representa la esencia de esta escuela y/o liceo.*
- *Crea un símbolo que para ti represente la esencia de esta escuela o liceo.*
- *Crea una imagen que para ti capte la esencia de esta escuela o liceo.*

En grupos pequeños se les pide que compartan su trabajo con los demás participantes, explicando por qué lo escogió, es decir cómo se conectan el color, el símbolo y la imagen con las características del establecimiento. Dependiendo de la edad de los participantes, estos podrán explicar y justificar su elección de color, dando a conocer qué representa su símbolo e imagen, pudiendo los niños menores, explicar de manera oral sus elecciones, mientras que los mayores podrían argumentarlo en pocas palabras, de manera escrita.

La persona que facilita debe recoger e ir anotando las principales características del establecimiento asociadas a los colores, símbolos e imágenes, tomando siempre las palabras de los participantes, sin imponer interpretaciones propias. También es posible que los mismos grupos dialoguen, anoten sus conclusiones, las registren junto a los colores, símbolos e imágenes en un collage grupal y luego se permita que los participantes paseen por la sala conociendo los collages y las conclusiones de los diferentes grupos. Finalmente se recomienda hacer una reflexión grupal con todos los presentes, de las principales características atribuidas al establecimiento.

Resulta fundamental que cada vez que se realice esta actividad, se sistematicen tanto los colores, símbolos e imágenes escogidas, como las características concluidas. De este modo, se podrá llegar a una sistematización general de lo que opinan distintos grupos, cursos y estamentos.

Se presentan diversas maneras de incorporar las ideas que surgen de esta actividad en la elaboración o actualización de los sellos del PEI. Ejemplos de esta aplicación son que una comisión formada por representantes de todos los estamentos recoja las principales características atribuidas por los estudiantes, estableciendo similitudes, o bien que se realice una votación con respecto al contenido generado. Lo importante es asegurar la representación de todos los participantes en la definición final.

Para efectos de devolución de la información, debe socializarse cuáles fueron finalmente los sellos definidos, de modo que todos los participantes tengan la posibilidad de verse reflejados en el resultado final del proceso participativo. Además, pueden exponerse los registros de todos los participantes en un gran mural.

Todo lo descrito puede aplicarse también a la definición de valores u otros elementos relevantes del PEI.

VENTAJAS DE ESTA METODOLOGÍA:

- No depende del lenguaje escrito.
- Conecta con la creatividad y el deseo de expresión.
- Puede utilizarse de manera transversal con distintos estamentos y edades.
- La información recogida (colores, símbolos, imágenes y características de la escuela o liceo) comparte el mismo formato independiente de la edad de los participantes, lo que facilita que todos los aportes sean valorados y analizados de la misma manera.
- La elaboración de metáforas, facilita el diálogo entre grupos muy diferentes.

Objetivo: Actualizar el reglamento de convivencia de manera participativa, a partir de un proceso reflexivo que incluya la voz de los estudiantes y permita tomar perspectiva desde diversos puntos de vista.

Participantes: Estudiantes desde educación parvularia hasta enseñanza media, docentes, asistentes de la educación, apoderados y directivos.

Sentido de la actividad:

Una actividad de este tipo permite identificar las diversas perspectivas que pudieran estar presentes en el establecimiento y que son relevantes tener en cuenta a la hora de establecer y actualizar las normas de convivencia del reglamento.

Descripción de la actividad:

Es recomendable comenzar esta actividad con un "rompehielo" o juego que se adapte a las características del grupo y que les permita entrar en la actividad de manera lúdica. A continuación, se les explica claramente el objetivo de la actividad a realizar y se declaran algunas normas relevantes para la participación, por ejemplo: "Hoy nos hemos reunido para ponernos de acuerdo en qué necesitamos para aprender y sentirnos bien tratados en este colegio." Las normas principales de esta actividad serán, participar con nuestras ideas y escuchar a los demás, respetando los aportes y opiniones de todos".

Antes de comenzar, con el círculo de puntos de vista, es necesario dar a los participantes información del tema a tratar. El formato en que se presente esta información a los estudiantes, puede ser diferente acorde a su edad, por ejemplo:

GRUPO A (PK-4° básico): Se les explican algunas normas a partir de un cuento creado especialmente para este fin, donde se narre brevemente la historia de una comunidad de animales de granja que debía organizarse y requerían ponerse de acuerdo en algunas normas que todos iban a respetar para que estuviesen conformes. El cuento podría sintetizar las normas más relevantes que se quiere discutir con los estudiantes o bien las necesidades que se espera resolver a partir de estas normas, (ej: puntualidad, buen trato, respeto, etc.). Una vez leído, se incorpora la idea de que en un establecimiento también se necesita acordar algunas normas y se le pregunta a los estudiantes qué normas conocen del establecimiento al que pertenecen.

GRUPO B (5° básico-8° básico): Se les entrega una síntesis del reglamento, priorizando aquellas normas que se quiere discutir, dado que revisten un mayor desafío en el cumplimiento.

GRUPO C (I° medio-IV° medio)²: Se les entrega el reglamento completo, destacando aquellas normas que representan un mayor desafío en su cumplimiento. De tratarse de un material extenso se recomienda dividir a los participantes en grupos pequeños que estudien y analicen el reglamento por temas. (Ejemplo, Grupo 1: resolución de conflictos, Grupo 2: uso de uniforme, etc.). A continuación, cada grupo a cargo de un tema se divide en nuevos grupos, donde haya “embajadores” representantes de todos los temas que relaten al resto de los participantes sus principales conclusiones. De esta manera, todos los concurrentes contarán con información básica acerca del contenido del reglamento.

Una vez que todos los participantes tienen información del tema a tratar, se comienza a implementar el círculo de puntos de vista donde nuevamente todos intervienen.

Se identifica junto a los participantes, quiénes son las personas que se adscriben a las normas del establecimiento, mediante la pregunta: **¿A quiénes en el establecimiento, les importa que existan normas?** Se realiza una lluvia de ideas, hasta llegar a un listado que enumere a todas las personas involucradas. La persona que facilita tiene la labor de incluir perspectivas que pudieran estarse omitiendo, por medio de preguntas abiertas. Por ejemplo, si nadie recuerda a la persona que cuida la puerta, se puede preguntar: “¿Y a Don o Doña (...) le importará que existan normas?”. Con estudiantes más pequeños es importante definir personajes específicos, mientras que con los de mayor edad, se puede hablar de estamentos o cargos. Los puntos de vista considerados pueden no ser personas, por ejemplo: el PEI del establecimiento podría ser un personaje a representar, en el caso de estudiantes de parvulario o de los primeros niveles de educación básica. Quien facilita debe anotar un listado final a vista de todos, el cual podría mencionar por ejemplo a:

- Apoderados
- Estudiantes
- Docentes
- Asistentes de la educación
- Equipo directivo
- Personal administrativo

2. Puede tomarse como referencia también para el trabajo con personas adultas.

Una vez que se cuenta con este listado, se señala a los participantes que se va a ahondar en algunas perspectivas, para explorar con mayor profundidad sus puntos de vista. Se divide a los participantes en pequeños grupos y, se pide a cada persona que seleccione una perspectiva que le interese indagar. Por ejemplo: Pedro será un padre, María será la directora, Juan será un profesor, Antonia será la inspectora, etc. De esta manera se cuenta con grupos que representan distintos roles dentro de la comunidad.

A continuación, se les pide profundizar en su posición completando la afirmación: "Pienso que"... Se pide a los participantes que asuman la posición del personaje desde sus puntos de vista y describan el tema desde esta nueva óptica. ¿Qué piensa esta persona o personaje sobre las normas del establecimiento? ¿Cuál es su impresión? ¿Por qué piensa eso?

Se da el tiempo a los participantes para pensar o imaginar qué podrá estar considerando esta persona o estamento. Este momento para deliberar puede incluir anotaciones escritas o simplemente de forma mental.

Se pide a los participantes que inicien un diálogo a partir de las siguientes preguntas: Desde el punto de vista que representa, **¿qué normas necesitan los estudiantes de este establecimiento para aprender y sentirse bien tratados? ¿Cuáles son las normas más importantes? ¿Qué modificaciones sugeriría a algunas de las normas existentes y por qué?**

Algunas de estas preguntas pueden ser adaptadas de acuerdo a los grupos etarios, resguardando de no simplificar demasiado. Una pregunta adecuada para educación parvularia de acuerdo al rol, podría ser: ¿Qué normas son las más importantes para mí? ¿Qué normas me gustan? ¿Qué normas no? ¿Por qué? Otro modo de adaptación, en especial si se trata de cursos pequeños, podría ser sentarse formando un círculo en un solo grupo con todos los estudiantes del curso.

Todas las conversaciones deberán ser debidamente sistematizadas, de modo que las opiniones y sugerencias recogidas, puedan llegar al equipo que tomará finalmente las decisiones. De esta manera los distintos grupos ejercen una participación propositiva, en la medida en que hacen propuestas y estas son realmente escuchadas. Para llegar a elaborar las normas finales, existen diversas maneras. Una comisión formada por representantes de todos los estamentos, como el consejo escolar o un grupo estratégico, puede recoger las principales sugerencias hechas a las normas, desde los diferentes puntos de vista, debatir acerca de ellas y entregar un material sintético al equipo que tome la decisión final.

Para efectos de devolución de la información, se debe dar a conocer a todas las personas participantes, cuáles fueron las normas definidas, de modo que todos tengan la posibilidad de verse reflejados en el resultado final del proceso participativo.

VENTAJAS DE ESTA METODOLOGÍA:

- No depende del lenguaje escrito.
- Al ponerse en el lugar de otras personas, los participantes pueden comprender mejor el sentido de algunas normas.
- Puede utilizarse de manera transversal con distintos estamentos y edades.
- La información recogida (opiniones de diferentes estamentos) comparte el mismo formato, independiente de la edad de los participantes, lo que facilita que todos los aportes sean valorados y analizados de la misma manera.

3.3

Conectar, ampliar, desafiar: Devolución de productos a la comunidad

Objetivo: Hacer una devolución de los productos de un proceso participativo a la comunidad, resguardando el derecho a la información

Participantes: Estudiantes desde educación parvularia hasta enseñanza media, docentes, asistentes de la educación, apoderados y directivos.

Sentido de la actividad: Una vez finalizado un proceso participativo de cualquier índole, especialmente aquellos asociados a la elaboración, diseño y actualización de instrumentos de gestión del establecimiento, resulta fundamental hacer una devolución de los productos de dicho proceso a todos quienes hayan participado. Es importante que la devolución también sea realizada de manera participativa, es decir privilegiando metodologías que hagan que quienes reciban la información, se sientan partícipes y protagonistas de aquello que está sucediendo.

Después de un proceso participativo, las personas se quedan con diferentes ideas acerca de qué resultó finalmente del proceso y de si sus sugerencias habrán sido o no tomadas en cuenta. Una actividad de este tipo permite conectar estas ideas o preocupaciones, con las decisiones finalmente tomadas, de modo que los participantes realmente sean conscientes de los resultados de su participación. Al mismo tiempo, la actividad permitirá iniciar la evaluación de los resultados obtenidos, en la medida en que se trazan nuevos desafíos, dando curso a un ciclo de mejora constante.

Descripción de la actividad:

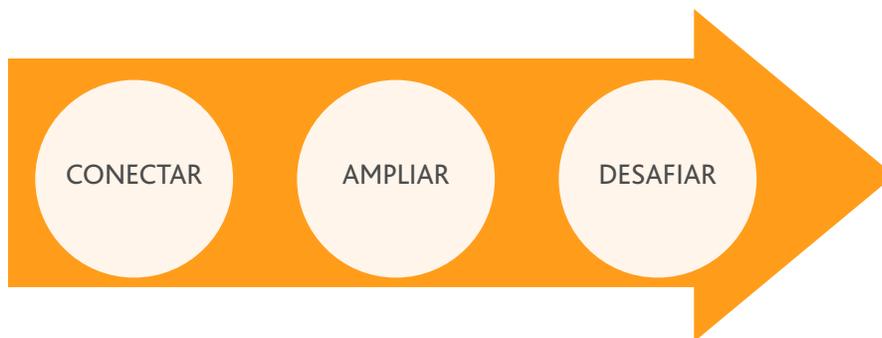
En primer lugar, es necesario seleccionar la información que será comunicada a los participantes y el formato en que se presentará. Un ejemplo de información a ser devuelta pueden ser las acciones correspondientes a las diferentes dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en su fase anual. Tomando esto como ejemplo, no todas las acciones serán presentadas, sino que pensando en privilegiar la calidad de la reflexión, el equipo directivo puede escoger aquellas que más relación tuvieron con las inquietudes de los participantes en las dimensiones de Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de los Recursos. En este caso, la devolución podría ser realizada tanto una vez finalizada la planificación anual, como en la etapa de monitoreo y seguimiento.

Una vez definida qué información será devuelta a los participantes, es posible pensar en el formato más adecuado para presentar la información, de acuerdo a la edad y características de los mismos. Para educación parvularia y el primer ciclo básico, el formato deberá ser lo más concreto posible, por ejemplo fotos o videos. También las personas adultas valoran cuando la información es presentada con apoyo gráfico. Se puede pedir a los responsables de las diversas acciones que colaboren en definir el formato de presentación, por ejemplo: se puede armar un mural que contenga fotos de las distintas acciones, organizadas por dimensión.

Es recomendable comenzar esta actividad con un "rompehielo" o juego que se adapte a las características del grupo y que les permita entrar en la actividad de manera lúdica. A continuación, se les explica claramente el objetivo de la actividad a realizar y se declaran algunas normas relevantes para la participación.

Antes de que los participantes, comiencen a escuchar, leer u observar, se les recuerda el proceso participativo del cual fueron parte y por lo tanto se les pide que conecten esta devolución de información que van a recibir, con lo que ya saben. Al mismo tiempo se les pide que estén conscientes de los desafíos que se les vengán a la mente.

Se entrega una hoja a cada participante con tres columnas en blanco para ser llenadas con apuntes. La primera columna tiene como título "Conectar"; la segunda, "Ampliar" y la tercera, "Desafiar". Para estudiantes que no manejan lenguaje escrito, la hoja no es necesaria, sí lo será realizar estos tres momentos por separado. Estos tres momentos ocurrirán de manera secuencial:



Para conectar: Se hace una breve introducción de los contenidos a tratar, anticipando a los participantes un titular de la información que será presentada. Luego se les pide que sin mayor información, relacionen aquello que creen que van a escuchar con sus ideas, preocupaciones, emociones, etc. A los participantes que manejan el lenguaje escrito, se les pide que anoten en la columna "Conectar" estas ideas. Es importante darles tiempo para escribir sus conexiones. A participantes que no manejan el lenguaje escrito, la persona que facilita pregunta a voz alzada, ¿con qué ideas o emociones conectan lo que van a escuchar?, tomando apuntes de las respuestas. A continuación, se presenta la información planificada en el formato correspondiente ya sea oral, escrito, presentación con fotos, mural, video, etc.

Para ampliar: Se invita a los participantes a identificar cómo sus ideas se han ampliado o profundizado de alguna manera, preguntándoles, ¿qué nuevas ideas obtuviste que te lleven a pensar en nuevas direcciones? A quienes utilizan el lenguaje escrito se les pide que usen la columna "Ampliar" para tomar nota de sus ideas, mientras que quienes no manejan la escritura pueden desarrollarlo de forma oral a mano alzada y la persona que facilita será la encargada de tomar apuntes.

Para desafiar: Tras la información presentada, finalmente se les pide que mediten acerca de qué temas o tópicos todavía les son confusos, qué preguntas no han resuelto y qué desafíos les plantea esta información.

Una vez que las personas han tenido la oportunidad de conectar, recibir la información de devolución, ampliar y desafiar individualmente, se les puede pedir que compartan sus pensamientos con otros en pequeños grupos. Un grupo puede tener esta conversación en tres partes, según la secuencia de conectar, ampliar y desafiar.

Finalizada la conversación, la persona que facilita debe sistematizarla para ser entregada al equipo directivo con el fin de incorporar las precisiones necesarias a la planificación.

VENTAJAS DE ESTA METODOLOGÍA

- La información recogida (opiniones de diferentes estamentos) comparte el mismo formato independiente de la edad de los participantes, lo que facilita que todos los aportes sean valorados y analizados de la misma manera.
- Una actividad de devolución de tipo participativa como esta, incrementa el involucramiento y compromiso de los participantes.

IDEAS FUERZA



1 Participar en la construcción de la comunidad educativa es un derecho que debe ser garantizado a todos los estamentos. Los niños, niñas y jóvenes no son beneficiarios, sino sujetos activos en el desarrollo de su educación.

La participación es un músculo que se entrena y por lo tanto debe ser ejercida de manera progresiva, acompañando a los estudiantes en el ejercicio de este derecho.

3 Los niños y niñas son capaces de participar desde muy temprana edad en el desarrollo de su educación, son los adultos quienes deben acompañarles en el desarrollo de su autonomía progresiva.

La participación de estudiantes tiene que ser ejercida de manera vinculante, genuina e inclusiva, alejándose de modelos de *pseudoparticipación*.

2

4

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Conducir a toda la comunidad educativa hacia una visión compartida del valor de la participación de estudiantes, entendiéndola como un derecho.

1

Garantizar el derecho a la información y participación de niños, niñas y jóvenes en procesos estratégicos del establecimiento.

2

Organizar y estructurar la participación de estudiantes, asignando roles y tiempos formales para que ésta sea ejercida.

3

REFERENCIAS



CHILE, CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES (2016). *Escuchas Creativas de Apropiación Cecrea 2016 (Parte 1)*. Recuperado de www.cecrea.cl

CHILE, CONSEJO NACIONAL DE LA INFANCIA (2015). *Informe final de resultados "Yo opino, es mi derecho, Niñas, niños y adolescentes construimos el país que soñamos"*, realizado por Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD. Recuperado de <http://2015.yoopino.cl/files/INFORME-FINAL-DE-RESULTADOS-YO-OPINO-Version-Final.pdf>

RITCHART, R., CHURCH, M., MORRISON, K. (2014). *Hacer visible el pensamiento. Cómo promover el compromiso, la comprensión y la autonomía de los estudiantes*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

SAVE THE CHILDREN, SUECIA (2004). *Programación De los derechos del niño. Guía de Capacitación*. Lima, Perú: Autor.

UNICEF (2006). *Convención sobre los derechos del niño*. Madrid, España: Autor. Recuperado de http://www.unicef.cl/web/informes/derechos_nino/convencion.pdf

UNICEF (2013). *Superando el adultocentrismo. Cuarto Cuadernillo*. Recuperado de http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2012/12/UNICEF-04_SuperandoelAdultocentrismo.pdf

UNICEF (2014). *Observaciones Generales del Comité de los Derechos del Niño*. Distrito Federal, México: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Recuperado de <https://www.unicef.org/ecuador/UNICEF>

ORIENTACIÓN 11

Diseño y elaboración
de instrumentos de
levantamiento de
información en el
marco de procesos
participativos
escolares





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Se revisan algunas técnicas que permiten identificar la opinión de los distintos actores de la comunidad escolar, para luego, con esta información, diseñar de manera participativa los principales documentos institucionales, en particular: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Conocer las características generales del levantamiento de información de tipo cualitativo y de tipo cuantitativo.
- b Conocer en qué consisten las encuestas y los talleres participativos.
- c Diseñar encuestas.
- d Diseñar talleres participativos grupales de levantamiento de información.
- e Analizar la información que se recoge a través de ellos para integrarla en los documentos institucionales del establecimiento.

Temario

- 1 Técnicas cuantitativas de levantamiento de información.
- 2 Técnicas cualitativas de levantamiento de información.
- 3 Dimensiones de análisis para el diseño de los instrumentos.
- 4 Recomendaciones para el diseño y análisis de una encuesta.
- 5 Recomendaciones para el diseño y análisis de un taller participativo.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Como equipo directivo se les invita a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

1 ¿Con qué instrumentos y técnicas contamos actualmente para levantar información que necesitamos de la comunidad escolar? ¿Cómo funcionan estos? ¿Qué fortalezas y desafíos presentan para el equipo directivo?

2 ¿Cómo se analiza la información que se recoge de la comunidad escolar a través de las técnicas de levantamiento con las que actualmente cuenta nuestro equipo? ¿Qué fortalezas y desafíos presenta nuestro equipo en este aspecto?



1. TÉCNICAS CUANTITATIVAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las técnicas de levantamiento cuantitativas suelen ser estructuradas, con preguntas fijas y predefinidas, las que delimitan el campo de estudio. De esta manera, este tipo de técnicas fija las variables (que son aquello que queremos medir o aquello sobre lo que queremos preguntar) sobre las cuales los informantes (en este caso, los actores de la comunidad escolar) se pronuncian, evitando abrir el foco a elementos emergentes que puedan surgir de los propios informantes.

Las encuestas son una técnica cuantitativa para el levantamiento y el análisis de la información. Al tratarse de una técnica que predetermina las preguntas y las posibles alternativas de respuesta, permite realizar una sumatoria de la información levantada de forma sencilla. En efecto, las encuestas permiten sumar una gran cantidad de datos similares para un análisis posterior, en un período de tiempo corto y sin un gran costo.

Una encuesta puede aplicarse a toda la comunidad educativa, o bien puede incorporar variaciones atendiendo al tipo de actor al que se aplica (por ejemplo, pueden hacerse encuestas con menos preguntas y más concretas para los estudiantes más pequeños). En general, no se identifica a la persona con su nombre, para resguardar el anonimato. Sin embargo, es recomendable solicitar a quienes respondan la encuesta que identifiquen qué actor son y en qué nivel se desempeñan (por ejemplo: "profesor de enseñanza básica", "estudiante de sexto básico"), para luego poder sumar respuestas separadas por nivel y/o actor.



2. TÉCNICAS CUALITATIVAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las técnicas cualitativas pretenden levantar información sobre las experiencias de las personas, sus comportamientos, emociones, necesidades subjetivas, etc. A diferencia de las técnicas cuantitativas, mediante las técnicas cualitativas se considera un foco amplio, que se abre a que las propias personas, de acuerdo a sus percepciones y experiencias, puedan expresarse, sin que las preguntas las limiten a responder de una determinada manera. De esta forma, se da paso a que emerjan elementos humanos, sociales y personales de los actores participantes.

El **taller participativo** es una técnica cualitativa que permite tratar una serie de temas amplios y transversales con un grupo relativamente reducido de personas (pueden ser 10 o 15 personas). Los talleres permiten profundizar en determinadas dimensiones institucionales y definir conjuntamente, entre los participantes, ciertas líneas de acción.

Los talleres son especialmente interesantes, porque no solamente permiten levantar información de los actores (como es el caso, por ejemplo, de las encuestas), sino que también pueden constituirse como instancias de toma de decisión respecto de temas que son importantes para la comunidad educativa. Lo anterior es posible ya que quienes levantan la información (por ejemplo, el equipo directivo) trabajan de forma directa con el resto de los actores escolares. Así, en el mismo taller es posible analizar la información y llegar a acuerdos respecto de las acciones a tomar, evitando que los análisis se hagan *a posteriori* por el equipo directivo de manera exclusiva.

En el marco de estos talleres, el organizador convoca a los participantes a un espacio en el que todos se sientan cómodos y propone temáticas de conversación, problemas a tratar, definiciones institucionales, etc. Las actividades que se desarrollan en el marco del taller son variables (en general, resulta útil expresar las opiniones en notas adhesivas, pegándolas en un papel mural visible; también se pueden desarro-

llar subgrupos que tomen decisiones en conjunto, para después abrir estas determinaciones grupales al plenario y discutir las abiertamente).

Estos talleres se pueden desarrollar por estamento (por ejemplo, realizando uno con los asistentes de la educación y otro con docentes) o bien mezclando representantes de los distintos estamentos o grupos relevantes. Así, si bien en general no participarán todas las personas que conforman la comunidad educativa en estas instancias, sí debiera asegurarse que lo hagan representantes de todos los estamentos y/o grupos relevantes (docentes, asistentes, estudiantes, etc.).

Cuadro comparativo: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas para el levantamiento de información

	Técnicas cuantitativas	Técnicas cualitativas
Foco	Limitado, especializado, específico excluyente	Amplio, incluyente
Tipo de datos	Reporte de actitudes y acciones (cuestionarios, entrevistas, archivos)	Sentimientos, pensamientos, acciones, comportamientos, patrones
Relación de los sujetos	Distante	Involucrado, envuelto
Rol de la teoría	Crucial para determinar el diseño del instrumento	Emerge de la investigación, después de aplicar el instrumento
Análisis de datos	Estadística	Creación de patrones significativos
Objetivos	Probar las hipótesis	Desarrollo de comprensión a través de descripciones y análisis de significados

Fuente: Adaptación de López y Sandoval (sin fecha)



3. DIMENSIONES DE ANÁLISIS PARA EL DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS

Para el diseño de los instrumentos de levantamiento de información resulta muy provechoso considerar ciertas dimensiones de análisis, que agrupen las preguntas (en el caso de las encuestas) o las temáticas de conversaciones y discusión (en el caso de los talleres). Las dimensiones son temáticas generales respecto de las cuales se busca recoger información, y en las cuales se enmarcan las preguntas o temáticas de los distintos instrumentos. Las dimensiones constituyen una guía para que las preguntas de cada instrumento sean precisas, buscando una coherencia con el objetivo final de dicho proceso de levantamiento de información.

Para efectos de estas orientaciones, se sugiere que se tomen en cuenta las orientaciones del Ministerio de Educación para el diseño del PEI y el PME, a partir de las cuales se pueden extraer las dimensiones para el diseño de los instrumentos. De esta manera, a continuación se proponen algunas dimensiones para el levantamiento de información para el PEI y PME.

Dimensiones diseño Proyecto Educativo Institucional
Aspectos históricos del establecimiento
Entorno
Sello educativo
Visión
Misión
Definiciones y sentidos institucionales
Perfil de los distintos actores de la comunidad

Dimensiones diseño Plan de Mejoramiento Educativo
Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI)
Autoevaluación Institucional
Planificación Estratégica
Planificación anual

Las dimensiones pueden ser subdivididas en subdimensiones que especifiquen más aún el marco temático en el que se insertan las preguntas. Por ejemplo, en la dimensión "perfil de los distintos actores" se pueden especificar en cada subdimensión los perfiles de cada actor en particular.



4. RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO Y ANÁLISIS DE UNA ENCUESTA

4.1

Recomendaciones generales para el diseño de una encuesta

Para el diseño de encuestas se recomienda seguir el siguiente procedimiento:

- 1 Definir claramente el **objetivo** de la encuesta.
- 2 Definir las **personas** que contestarán la encuesta (irá dirigida a toda la comunidad, solo a los apoderados, solo a los profesores, a los profesores y estudiantes, etc.).
- 3 Definir las **dimensiones de análisis** que abarcarán las preguntas de la encuesta.
- 4 Definir las **preguntas específicas** a realizar, cuidando la claridad con la que se redactan estas y la atinencia con las dimensiones de análisis establecidas.
- 5 Definir la **escala** de cada pregunta, ofreciendo una gama de categorías con las cuales se puede valorar el contenido de la pregunta. Existen preguntas con múltiples posibilidades de respuesta. Ejemplos de este tipo de escalas son: "Muy en desacuerdo - En desacuerdo - De acuerdo - Muy de acuerdo"; "Muy insatisfecho - Insatisfecho - Ni satisfecho ni insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho", Notas: "1, 2, 3, 4, 5, 6, 7". También, las preguntas pueden ser dicotómicas, es decir, que se respondan solamente a partir de dos posibles respuestas (por ejemplo: "Sí" o "No", "Presente" o "Ausente").

El análisis de las encuestas se ha de hacer agrupando los resultados por cada pregunta y obteniendo indicadores como la frecuencia, porcentajes, promedios y medianas de las respuestas en cada uno. Si la misma pregunta se realizó a distintos actores, los resultados se pueden sumar. Por ejemplo, se puede considerar el siguiente análisis: "El 70% de los estudiantes considera que el principal principio educativo de la escuela es el de la integración"; o "el 50% de los apoderados y los estudiantes considera que el entorno del establecimiento es agradable".

EJEMPLO: Análisis de los resultados de una encuesta

En general, el análisis de las encuestas resulta sencillo si las diseñamos con categorías cerradas. A continuación revisaremos dos ejemplos.

Ejemplo 1, se les pide a los estudiantes lo siguiente:

Marque la alternativa que corresponda:

- 1. Me gusta la infraestructura de mi escuela
- 2. No me gusta la infraestructura de mi escuela
- 3. Me es indiferente la infraestructura de mi escuela

Ejemplo 2, pregunta dirigida a apoderados:

¿Qué tan importante fue el Proyecto Educativo Institucional en su decisión de matricular a su hijo en nuestra escuela?

- 1. Nada importante
- 2. Algo importante
- 3. Importante
- 4. Muy importante

En ambos ejemplos podemos sumar todas las respuestas asociadas a una alternativa. A partir de esto, podemos obtener porcentajes, por ejemplo: "Al 60% de los estudiantes les gusta la infraestructura del establecimiento", o "para el 50% de los apoderados el Proyecto Educativo Institucional fue importante o muy importante en su decisión de matricular a su hijo en el establecimiento".



5. RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO Y ANÁLISIS DE UN TALLER PARTICIPATIVO

5.1

Recomendaciones para diseñar un taller participativo

- 1 Definir claramente el **objetivo** del taller.
- 2 Definir los **participantes** del taller.
- 3 Definir las **dimensiones** que englobarán las temáticas del taller.
- 4 Definir la **duración** del taller. Esta puede ser variable dependiendo de la cantidad de participantes y de temáticas a revisar. En general, puede durar media mañana, o una mañana completa; a veces incluso un día completo.
- 5 En cuanto al desarrollo del taller, se sugiere que este considere un encuadre inicial, donde se les indique a los participantes el motivo por el que están allí, qué temas se trabajarán y cuáles son los objetivos de la jornada de trabajo. Luego, se propone que en el taller se plantee el **problema o temática** que motiva la reunión. Es recomendable poder entregar a cada participante una hoja escrita con los principales elementos que deben tener en consideración durante el desarrollo del taller; esto servirá para que la conversación se mantenga dentro de los cauces definidos y se trabaje de manera más concentrada. Posteriormente, se considera una **etapa de discusión**, en medio de la cual los participantes proponen libremente sus puntos de vista, en el marco de una conversación entre iguales. Luego, se han de **consensuar determinadas decisiones** en torno a los temas, de manera participativa. Si bien es esperable que los acuerdos no se den en todos los temas, lo importante en el taller participativo es que todos los participantes tengan la oportunidad de entregar su punto de vista, escuchar el de los demás y comprender las razones de por qué se toma uno u otro curso de decisión.

Como se ha visto, una de las ventajas de los talleres participativos es que el análisis de la información se puede hacer en la misma instancia de levantamiento de información. De esta forma, si bien son más trabajosos y largos que la aplicación y análisis de los resultados de una encuesta, pueden arrojar acuerdos respecto de temas específicos que se trabajen.

Para el análisis de los resultados de un taller se recomienda poner en discusión, hacia el final de la instancia, las principales temáticas revisadas. Por ejemplo, se puede buscar llegar a acuerdos por cada una de las dimensiones que sirvieron para diseñar el taller. En este caso, se revisan las principales conclusiones de cada participante respecto de la dimensión en particular y se pone a disposición de todos los participantes cada una de estas conclusiones. Quienes las sostienen, en esta instancia, han de explicar sus puntos de vista a los demás, y viceversa. Una vez alcanzados los consensos, estos se deben escribir en una minuta compartida, identificando los principales puntos de acuerdo y los disensos.

Como un taller no puede incorporar las posiciones de toda la comunidad educativa, se recomienda hacer diferentes talleres que permitan a la mayor cantidad de actores expresar sus posiciones. De cada taller debiera obtenerse una minuta. En este caso, el equipo directivo, idealmente convocando a otros actores, ha de integrar estas minutas, identificando los elementos comunes de ellas, de forma que lo que se integre a los documentos represente efectivamente a la mayor cantidad posible de actores de la comunidad educativa.

EJEMPLO: Organización y análisis de un taller participativo

A continuación, ejemplificaremos una posible forma de organizar un taller participativo:

El equipo directivo invita a cinco docentes y a cinco asistentes de la educación a un taller participativo a realizarse en la biblioteca. Organizan la actividad el jefe de UTP y el director. Se discutirá el perfil de los docentes y asistentes de la educación, tal como está consignado en el PEI. Entregan la hoja donde se hace referencia al actual perfil que consigna el PEI de los docentes y asistentes, y lo que se espera de ellos. Se discutirá participativamente en torno a la:

- a claridad con que se expresa lo que se espera de los docentes y asistentes
- b posibilidad de que los docentes y asistentes cumplan con el perfil solicitado
- c consistencia de este perfil con el sello y los principios institucionales

Para cada temática, los participantes reflexionan, en primer lugar, de forma individual, para luego compartir su reflexión con uno de sus compañeros. Luego, cada dupla busca consensos de forma conjunta, identificando aquellos elementos comunes. Una vez alcanzados estos acuerdos, cada pareja presenta su visión de cada uno de los tres temas al resto de los participantes. En esta etapa, se comienzan a buscar elementos comunes de las distintas parejas, de forma que aquellas ideas que con más frecuencia y fuerza aparecen vayan formando parte de las conclusiones del taller.

Ciertamente, para que todo el proceso tenga sentido, el equipo directivo ha de esmerarse en que las principales conclusiones se plasmen en las actualizaciones del proyecto educativo, en particular en la que se refiere a los perfiles de los equipos, entre otras.

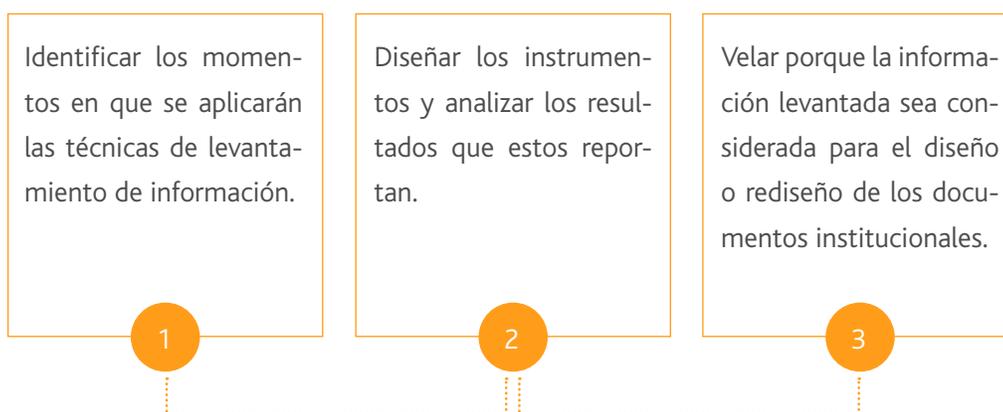
IDEAS FUERZA



1 Habiendo reconocido la importancia que tiene el levantamiento de información en los procesos participativos, es preciso realizarlo a través de técnicas que sean aplicables para la comunidad escolar.

2 Existen técnicas cualitativas (en particular, talleres participativos) y técnicas cuantitativas (en particular, las encuestas), que permiten identificar las valoraciones, necesidades y aspiraciones de la comunidad escolar, para luego considerar estas apreciaciones e incorporarlas en los documentos institucionales (PEI y PME).

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO



REFERENCIAS



LÓPEZ, N. Y SANDOVAL, I. (SIN FECHA). *Métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.* Documentos de trabajo. Universidad de Guadalajara: Sistema de Universidad Virtual. Rescatado desde: <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/M%C3%A9todos%20y%20t%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2017). *Plan de mejoramiento educativo 2017.* División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2015). *Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional.* División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (SIN FECHA). *Síntesis del Proyecto Educativo Institucional.* División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (SIN FECHA). *Orientaciones técnicas para sostenedores y directivos escolares Plan De Mejoramiento Educativo nuevo enfoque a 4 años.* División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile.

SANDOVAL, C. (1996). *Investigación Cualitativa.* Bogotá: Arfo editores.

ORIENTACIÓN 12

La evaluación
y monitoreo
en los procesos
participativos
escolares





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Esta orientación tiene el objetivo de proponer lineamientos para la evaluación y monitoreo de los procesos participativos en el contexto escolar, profundizando en las orientaciones y herramientas prácticas para el ejercicio de la participación de cada estamento de la comunidad escolar.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Promover la importancia de la evaluación y el monitoreo de los procesos participativos en su establecimiento.
- b Reflexionar acerca de quiénes deben resguardar el monitoreo y evaluación de los procesos participativos en su establecimiento.
- c Identificar diversas formas de realizar la evaluación y el monitoreo de los procesos participativos en su establecimiento.

Temario

- 1 Claves del monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos participativos escolares.
- 2 Herramientas para el seguimiento y monitoreo de procesos participativos escolares.
- 3 Criterios para la evaluación de procesos participativos escolares.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Como equipo se les invita a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

1 ¿Cómo monitoreamos y damos seguimiento a los procesos participativos en nuestra comunidad escolar? ¿Quiénes participan de este momento del proceso?

2 ¿Cómo evaluamos los procesos participativos en nuestra comunidad escolar? ¿Con qué herramientas contamos para este momento del proceso?

3 ¿Cómo se pueden hacer participativos los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de programas y/o proyectos como PEI y PME en nuestro establecimiento?



1. CLAVES DEL MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS ESCOLARES

Como fue explicado en la *Orientación 3. Momentos del proceso participativo en el contexto escolar* de esta guía, el momento de la evaluación y monitoreo, transversal a todo el proceso participativo, sostiene una relevancia central en cuanto es el momento que **permite al proceso ser circular y adaptativo**. En este sentido, el monitoreo y evaluación permiten ir detectando oportunidades de mejora del proceso mismo, como también asegurar el logro de sus objetivos iniciales. De esta manera, se hace importante la comprensión de ambos aspectos de este momento del proceso participativo.

El **monitoreo**, por una parte, puede entenderse como un "proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones" (Mineduc, 2017). Para el desarrollo del monitoreo es importante tener claridad sobre las acciones e indicadores que se irán acompañando durante el proceso, y que irán evidenciando el avance de éste. El monitoreo se puede distinguir conceptualmente del proceso relacionado de **seguimiento**, el que se refiere más bien a la "observación, registro y sistematización de los resultados del monitoreo en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia" (Quintero, 1995). El seguimiento, a diferencia del monitoreo, más que un análisis acotado de la ejecución de las acciones busca tener una mirada sistémica de cómo está avanzando el proyecto y/o programa y qué ajustes se requieren para seguir avanzando. Ambos procesos se encuentran así íntimamente ligados y se tratarán como un conjunto.

Por otra parte, la **evaluación** es entendida como un "análisis crítico del funcionamiento de un proyecto o programa a partir de la medición de resultados e impacto de las intervenciones, tomando como referencia sus objetivos y metas". (MIMDES, 2007). La evaluación siempre brinda la oportunidad de comparar entre lo propuesto

y lo ejecutado. Para ello es central contar con **indicadores claros** definidos de antemano, los cuales darán una evidencia final del logro o no de las metas propuestas.

Comprendidas estas definiciones claves, es importante tener claro que el monitoreo, seguimiento y evaluación en los procesos participativos se puede dar en dos niveles. Por una parte, se puede hacer un monitoreo y evaluación del proceso participativo mismo, es decir, de los **momentos del proceso participativo**, asegurando que el proceso vaya cumpliendo con todos sus momentos de manera satisfactoria y, por otra, se puede hacer un monitoreo y evaluación de los **resultados del proceso participativo** que se refleja en definiciones y metas a lograr. Ambos niveles son relevantes para lograr mejoras en el establecimiento y se van afectando mutuamente.



El potencial participativo del momento de monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos está en que el seguimiento de metas compartidas y articuladas dentro de la comunidad escolar puede ser un ejercicio colectivo que incluya a todos los actores de la comunidad educativa, quienes pueden ir evidenciando el desarrollo del proceso, de sus acciones y de resultados particulares.

Dado que el Ministerio de Educación ya tiene recursos disponibles para hacer monitoreo, seguimiento y evaluación de los resultados de procesos como la construcción del PME, esta orientación profundiza sobre la evaluación, monitoreo y seguimiento del proceso participativo en sí, considerando la ejecución de cada uno de sus momentos.



2. HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE PROCESOS PARTICIPATIVOS ESCOLARES

Si se quiere promover la participación de la comunidad educativa en los procesos de monitoreo y seguimiento de los procesos participativos, no es deseable que esta tarea esté solo radicada en el equipo directivo. Más bien, cada indicador, acción y estrategia del proceso puede ser conducida por distintos actores que tengan mayor cercanía y experiencia con cada componente. Por ejemplo, el encargado de convivencia podría gestionar indicadores y acciones vinculadas a procesos participativos con docentes o la orientadora, acciones vinculadas con estudiantes.

Para facilitar esta distribución de responsabilidades de seguimiento y monitoreo de los procesos participativos surgen como útiles las **herramientas de visualización** para el seguimiento y monitoreo de procesos, las que pueden ser aplicadas a los procesos participativos escolares y compartidas con la comunidad. A continuación se presentarán dos de estas herramientas de visualización.

Es importante que los productos visuales resultantes se ubiquen en un **lugar destacado dentro del establecimiento**, de tal forma que permitan la visualización de las tareas y los responsables de llevarlas a cabo no sólo por parte del equipo directivo, sino de todos los involucrados, e incluso, idealmente, por parte de toda la comunidad escolar.

2.1 Herramienta: Plan Abreviado

Plan Abreviado es una herramienta de monitoreo elaborada por Estudios y Consultorías Focus específicamente para esta guía de orientaciones. Esta herramienta está inspirada en el modelo de planificación *One-page* (Gazelle, 2015), que permite gestionar en una sola página aquellos componentes que deben cumplirse en un determinado tiempo, ordenándolos por áreas temáticas y **fechas de ejecución** estableciendo su **nivel de implementación**.

Los componentes claves para la construcción de un Plan Abreviado serían los siguientes:

ACCIONES DEL PROCESO PARTICIPATIVO	FECHA DE EJECUCIÓN	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN
Cantidad de acciones determinada para un responsable, enlistadas en filas hacia abajo, organizadas por dimensión o área del PME. Para evaluar la participación es importante que las acciones incluyan quiénes estarán involucrados en el proceso, de modo de poder monitorear también este aspecto.	Fechas programadas para su ejecución y término.	No implementada (0%) Inicial (1% - 24%) Parcial (25% a 49%) Intermedia (50% a 74%) Avanzada (75 % a 99%) Implementada (100%)

¿Cómo se vería la herramienta de monitoreo Plan Abreviado?

A continuación, se presenta un ejemplo adaptado al contexto escolar:

ENCARGADO EQUIPO DIRECTIVO: JEFE DE UTP		
Acciones del proceso participativo	Fecha de ejecución	Nivel de implementación
Taller de reflexión pedagógica de actualización del PEI con la participación de todos los docentes y asistentes	15/06	Implementada (100%)
Reflexión por equipos de profesores por siete días	17- 24/06	Implementación parcial (25% a 49%)
Sistematización del proceso	2/07	No implementada (0%)

El **Mural Kanban** es una herramienta de seguimiento inspirada en el método de manufactura desarrollado por el ingeniero japonés Taiichi Ohno en los años 50 (Anderson & Carmichael, 2016). Este dispositivo permite gestionar el flujo del trabajo o acciones a realizar para el cumplimiento de un objetivo estratégico, mediante la visualización de la programación de los tiempos de realización, la fase en la que se encuentra una acción determinada, así como su nivel de implementación.

Un Mural Kanban puede ser ordenado por **áreas temáticas** de los procesos de participación que se están llevando a cabo o por **fechas de ejecución**. Luego, en la reunión de seguimiento de la implementación del proceso participativo se puede presentar este mural con los **niveles de implementación** logrados.

Los componentes claves para construir un Mural Kanban de procesos participativos serían los siguientes:

ACCIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS	Seleccionar acciones vinculadas a procesos participativos (definiendo quiénes participarán en ellas), enlistadas en filas hacia abajo, organizadas por dimensión o área del PME.
RESPONSABLE	Anotar el nombre del encargado en liderar esta serie de acciones y ejecutar su inicio, realización y término. Es también quien define el nivel de implementación.
ACCIONES POR HACER	Pegar acá los distintos cuadrados de papel con adhesivo, descritos en ellos cada acción u actividades para esa acción y su fecha de inicio y de término de realización.
ACCIONES EN PROCESO	Trasladar y pegar acá los cuadrados de las actividades o acciones que ya se comenzaron a ejecutar. Marcar la fecha de inicio.
ACCIONES TERMINADAS	Trasladar y fijar acá los cuadrados de papel con adhesivo con las tareas ya realizadas. Indicar la fecha de término.

A continuación se presenta un ejemplo visual de cómo se vería un Mural Kanban en desarrollo en el contexto escolar:

ACCIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS	RESPONSABLE	ACCIONES POR HACER	ACCIONES EN PROCESO	ACCIONES TERMINADAS
Comunicación del proceso a la comunidad	• Director	 Redactar comunicación inicial 13-3 a 15-3	 Definir canales de comunicación para los diferentes actores 1-3	 Definir hitos de comunicación 12-01
Calendarización del proceso	• Equipo Directivo	 Planificar la evaluación del proceso 20-3 a 25-3	 Definir espacios 12-01	 Definir realización de los momentos del proceso 12-01
Elaboración de materiales	• Encargado de convivencia			
Envío de invitaciones	• Encargado de comunicaciones			



3. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS ESCOLARES

Para la evaluación de los procesos participativos escolares resulta necesario contar con criterios que delimiten los aspectos posibles a evaluar, facilitando así la construcción de instrumentos de evaluación. En este apartado se propone una serie de criterios de evaluación elaborados a partir de una síntesis entre los criterios propuestos por el Observatorio Internacional de Democracia Participativa (2006) y los resultados de la investigación que da origen a la guía metodológica, expuesta en el capítulo introductorio de la misma. Estos criterios están ordenados en cuatro dimensiones principales que abarcan distintos aspectos del proceso participativo escolar:

Dimensión A: Coordinación del proceso participativo	Dimensión B: Actores involucrados en el proceso participativo
Dimensión C: Ejecución del proceso participativo	Dimensión D: Resultados del proceso participativo

Cada dimensión se divide, a su vez, en una serie de **subdimensiones** o temáticas a indagar, para las cuales se proponen ciertos **criterios de evaluación**, que funcionan como indicadores de logro en cada subdimensión. Estos criterios se traducen, a su vez, a reflexiones sugeridas en forma de preguntas, las cuales pueden modelar la construcción de ítems en instrumentos de evaluación.

Se espera que, utilizando estos criterios, el equipo directivo pueda diseñar instrumentos de evaluación de los procesos participativos, como por ejemplo **encuestas o talleres**, como lo propuesto en la *Orientación 11. Diseño y elaboración de instrumentos de levantamiento de información en el marco de procesos participativos escolares*, o una **autoevaluación**, como lo propuesto en la *Orientación 13. Diagnóstico de la participación en nuestro establecimiento*.

A continuación se presentan las dimensiones de evaluación de procesos participativos, sus respectivas subdimensiones y criterios asociados a cada una de ellas, incluyendo ejemplos de preguntas que permitan guiar la reflexión.

SUBDIMENSIÓN	CRITERIO	REFLEXIÓN SUGERIDA
A.1 Definición de objetivos	Claridad y coherencia con la que se definen y socializan los objetivos de la participación de la comunidad educativa en los procesos de toma de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se definieron claramente los objetivos del proceso participativo? • ¿Fue esta definición coherente con los lineamientos institucionales del establecimiento (PEI y PME)? • ¿Los objetivos son conocidos por toda la comunidad?
A.2 Planificación	Calidad de la planificación del proceso participativo antes de ejecutarlo, incluyendo lo oportuna de la calendarización de las actividades a realizar.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se generó una planificación detallada del proceso participativo? • ¿La calendarización de las actividades se hizo de manera oportuna para la comunidad?
A.3 Cumplimiento de la planificación	Cumplimiento de los tiempos y actividades propuestas en la planificación inicial.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumplió con los plazos planificados originalmente para el proceso? • ¿Se realizaron todas las actividades programadas en la planificación?
A.4 Comunicación	Suficiencia de los medios y canales de comunicación disponibles para permitir informar y recibir retroalimentación de la comunidad educativa durante todas las etapas del proceso participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se contó con canales y medios de comunicación efectivos para la comunicación con toda la comunidad escolar? • ¿Fue la comunicación eficaz durante el proceso? • ¿Se informó y permitió una retroalimentación de toda la comunidad educativa antes, durante y después del proceso participativo?

SUBDIMENSIÓN	CRITERIO	REFLEXIÓN SUGERIDA
A.5 Liderazgo	Desempeño de los líderes del proceso participativo para guiar y fomentar la participación de toda la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Logró el equipo organizativo del proceso participativo ser una guía efectiva para la participación de toda la comunidad escolar?
A.6 Espacios y recursos	Suficiencia de los espacios y recursos para la ejecución del proceso participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Fueron los espacios y tiempos planificados suficientes para llevar a cabo de forma satisfactoria el proceso participativo? • ¿Se contó con todos los recursos materiales necesarios para llevar a cabo el proceso participativo de manera satisfactoria?

SUBDIMENSIÓN	CRITERIO	REFLEXIÓN SUGERIDA
B.1 Inclusión	Consideración durante el proceso de todos los actores y sub-grupos relevantes que componen la comunidad escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tuvieron todos los actores relevantes la misma oportunidad de participar durante el proceso? ¿Cómo se comparan sus niveles de participación durante el proceso participativo? • ¿Se consideró la representación de subgrupos relevantes dentro de la comunidad escolar, como pueden ser actores de nacionalidad, etnia o necesidades educativas distintas a la mayoría de la comunidad?
B.2 Convocatoria	Cantidad de actores invitados a participar que efectivamente compareció a las actividades del proceso participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué porcentaje de actores en cada estamento participó efectivamente de las actividades propuestas para el proceso participativo? • ¿Al comparar la convocatoria entre los distintos estamentos y subgrupos de la comunidad escolar se percibe un equilibrio entre ellos?
B.3 Involucramiento	Involucramiento efectivo de las personas que fueron invitadas a participar del proceso participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Participaron activamente las personas de la comunidad escolar invitadas a tomar parte del proceso participativo? • ¿Al comparar el involucramiento de las personas de distintos estamentos y subgrupos se percibe un equilibrio entre ellos?
B.4 Representatividad	Desempeño de los representantes de la comunidad escolar durante el proceso participativo en sus labores informativas y de toma de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Fueron los representantes de la comunidad escolar efectivos al momento de informar y recoger información de sus representados? • ¿Los representantes tomaron decisiones considerando la opinión de sus representados?

SUBDIMENSIÓN	CRITERIO	REFLEXIÓN SUGERIDA
C.1 Eficacia	Cumplimiento de los objetivos del proceso participativo y de cada uno de sus momentos.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se desarrollaron todos los momentos del proceso participativo? • ¿Se logró cumplir con todos los objetivos propuestos para el proceso participativo? • ¿Se cumplió a cabalidad con los objetivos de cada una de las etapas del proceso?
C.2 Métodos y técnicas	Éxito de las técnicas y metodologías implementadas durante el proceso participativo en la generación de diálogo dentro de la comunidad escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se proveyó una gama variada de actividades para la participación de la comunidad escolar? • ¿Las técnicas y metodologías implementadas con la comunidad escolar fueron efectivas en fomentar y rescatar la participación de todos los actores?
C.4 Clima del proceso	Calidad del clima de las relaciones personales e interacciones entre los distintos actores involucrados en el proceso participativo, considerando la efectividad con la cual se resuelven los conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El proceso participativo se desarrolló en un clima de respeto en el que los participantes compartieron sus posturas sin verse limitados? • ¿Hubo conflictos durante el proceso? ¿Se pudieron solucionar estos de manera efectiva?

SUBDIMENSIÓN	CRITERIO	REFLEXIÓN SUGERIDA
D.1 Apreciación global	Cumplimiento con las expectativas globales de la comunidad respecto del proceso participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se encuentra la comunidad educativa conforme, a nivel general, con el proceso participativo y sus resultados?
D.2 Validación	Conformidad respecto de los productos del diagnóstico y diseño de propuestas de mejora, considerando la forma en que efectivamente refleja las contribuciones de la comunidad escolar durante el proceso participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se encuentran los actores conformes con los productos elaborados durante el diagnóstico y diseño de propuestas de mejora para la comunidad escolar? • ¿Los actores vieron su participación reflejada en los productos elaborados en las fases de diagnóstico y diseño del proceso?
D.3 Implementación	Efectividad de la implementación de las acciones diseñadas durante el proceso participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se implementaron efectivamente las acciones diseñadas durante el proceso participativo? • ¿Hubo algún problema durante la fase de implementación?
D.4 Seguimiento y monitoreo de resultados	Efectividad del seguimiento y monitoreo de las acciones implementadas.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realizó un seguimiento y monitoreo de las acciones diseñadas durante el proceso participativo? • ¿Permitió este proceso ir generando modificaciones necesarias para una mejor implementación de las medidas diseñadas?
D.5 Impacto	Percepción sobre el nivel de impacto y relevancia que tuvieron los resultados del proceso sobre el establecimiento educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La comunidad percibe que el proceso participativo y sus resultados tuvieron un impacto sobre el funcionamiento del establecimiento? ¿Sienten que aportó a la mejora de este?

Fuente: Estudios y Consultorías Focus (2018)

IDEAS FUERZA



1 La evaluación y monitoreo del proceso participativo permite que este sea circular, pudiendo generar espacios para la modificación y mejora de este mismo.

2 El monitoreo y seguimiento se puede aplicar tanto a los momentos del proceso participativo como a sus resultados, habiendo herramientas dispuestas para ello.

3 Para la evaluación de procesos participativos resulta importante contar con criterios que abarquen todas las dimensiones principales de su desarrollo y resultados. Estos criterios se pueden traducir en instrumentos de evaluación para toda la comunidad escolar.

4 Los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación deben ser planificados y sistemáticos.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Organizar y ejecutar un plan de monitoreo y seguimiento de cada uno de los momentos del proceso participativo y de sus resultados.

1

Generar modificaciones oportunas al proceso participativo y a la implementación de sus resultados en base a los reportes del seguimiento y monitoreo.

2

Evaluar el proceso participativo y sus resultados, a modo de tener antecedentes de elementos a mantener y a modificar en futuros procesos.

3

REFERENCIAS



ANDERSON, D. Y CARMICHAEL, A. (2016). *Essential Kanban Condensed*. Seattle, WA: Lean Kanban University Press.

GAZELLE. (2015). *Growth tools*. EEUU: Autor.

OIDP. (2006). *Guía práctica: Evaluación de procesos participativos*. Barcelona: Autor.

ORIENTACIÓN 13

Diagnóstico de
la participación
en nuestro
establecimiento





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Esta orientación tiene por objetivo ofrecer una primera síntesis reflexiva sobre los temas tratados a lo largo de esta guía, a modo de generar un autodiagnóstico sobre el funcionamiento de la participación y los procesos participativos en el establecimiento educativo.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Reflexionar acerca del estado actual de los procesos participativos en el establecimiento escolar, reconociendo las principales fortalezas y desafíos de estos.

Temario

- 1 Integración de contenidos: reflexionando acerca de los procesos participativos de nuestro establecimiento educacional.
- 2 Pauta de autoevaluación sobre la participación y los procesos participativos actuales.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Se les invita como equipo directivo a reflexionar sobre los momentos y niveles en los cuales participan los actores de su comunidad:

- Recordando la forma en que se han llevado a cabo los procesos participativos en su establecimiento, analicen los momentos en que han participado cada uno de los actores, así como el nivel de participación que han tenido. A continuación se presenta una tabla con los actores que componen la comunidad educativa y los momentos de los procesos participativos. Se les pide que rellenen los casilleros correspondientes a cada momento con el nivel de participación que tiene cada actor en este.

Para rellenar los casilleros se sugiere considerar la siguiente nomenclatura para los niveles de participación:

No participa	Informativo	Consultivo	Propositivo	Resolutivo	Control de eficacia
NP	I	C	P	R	CE

ACTORES		NIVEL DE PARTICIPACIÓN POR MOMENTO				
		Organización	Diagnóstico	Diseño	Implementación	Evaluación y monitoreo
Estudiantes	Pre-básica					
	E. Básica 1er ciclo					
	E. Básica 2do ciclo					
	E. Media TP					
Docentes	Docentes					
	Jefes de departamento					
Asistentes	Asistentes no profesionales					
	Asistentes profesionales					
	Integrantes del equipo PIE					
	Nivel Prebásica					
	Nivel E. Básica					
	Nivel E. Media					

ACTORES		NIVEL DE PARTICIPACIÓN POR MOMENTO				
		Organización	Diagnóstico	Diseño	Implementación	Evaluación y monitoreo
Apoderados	Todos los apoderados					
Centros de representantes	Centro de estudiantes					
	Centro de apoderados					
	Consejo escolar					
Sostenedor	Sostenedor					
Equipo Directivo						
Otros						

2 Reflexión sobre los actores involucrados:

- a) ¿Qué actores han tenido mayor participación en los procesos?
- b) ¿Hay algún estamento que no haya sido considerado?
- c) ¿Se ha resguardado la incorporación de personas de todos los niveles de enseñanza?
- d) ¿Cómo y en qué momentos han participado los equipos de representantes?
- e) ¿Se ha involucrado a otros actores relevantes para los procesos de mejora del establecimiento?

3 Reflexión sobre los momentos de la participación

¿En general se realizan todos los momentos del proceso participativo con los integrantes de la comunidad? ¿En qué momentos han participado mayoritariamente los diferentes actores? ¿En qué momentos sería conveniente aumentar la participación de algunos actores? ¿De cuáles?

4 Reflexión sobre los niveles de participación

¿En qué nivel han participado mayoritariamente los actores? ¿Existen diferencias entre los distintos actores en relación al nivel de participación que tienen? ¿Hemos logrado avanzar hacia mayores grados de participación a través del tiempo?



1. INTEGRACIÓN DE CONTENIDOS: REFLEXIONANDO ACERCA DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS DE NUESTRO ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL

Las orientaciones integrativas abordan la participación y los procesos participativos de manera global, articulando los contenidos expuestos en las restantes orientaciones de esta guía.





2. PAUTA DE AUTOEVALUACIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN Y LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS ACTUALES

Esta orientación, tal como ya se ha señalado, integra el contenido expuesto en todas las otras orientaciones de esta guía, tomando en cuenta los conceptos ahí definidos. La pauta de autoevaluación se organiza en cuatro dimensiones principales: Coordinación, Actores, Ejecución y Resultados de los procesos participativos, teniendo cada dimensión, a su vez, subdimensiones de reflexión.

El siguiente recuadro señala cada una de las dimensiones y subdimensiones, como también las otras orientaciones de esta guía que pueden servir para profundizar o consultar cada uno de los temas.

Dimensión	Subdimensión	Orientación de apoyo
Dimensión A: Coordinación del proceso participativo	A.1 Definición de objetivos	1. La participación y los procesos participativos: conceptualización y relevancia en el contexto escolar • Orientaciones del Mineduc para la elaboración del PEI y el PME
	A.2 Planificación	14. Planificación de un proceso participativo escolar
	A.3 Cumplimiento de la planificación	12. La evaluación y monitoreo en los procesos participativos escolares
	A.4 Comunicación	6. ¿Cómo y cuándo comunicar?
	A.5 Liderazgo	5. Condiciones mínimas y recursos personales para el desarrollo de procesos participativos escolares
	A.6 Espacios y recursos	5. Condiciones mínimas y recursos personales para el desarrollo de procesos participativos escolares 8. Involucrar a todos

Dimensión	Subdimensión	Orientación de apoyo
Dimensión B: Actores involucrados en el proceso participativo	B.1 Inclusión	4. Niveles de participación en el contexto escolar 8. Involucrar a todos 10. ¿Cómo y por qué asegurar la participación de estudiantes?
	B.2 Convocatoria	8. Involucrar a todos
	B.3 Involucramiento	8. Involucrar a todos
	B.4 Representatividad	9. Representatividad y representantes
Dimensión C: Ejecución del proceso participativo	C.1 Eficacia	3. Momentos del proceso participativo en el contexto escolar 12. La evaluación y monitoreo en los procesos participativos escolares
	C.2 Métodos y técnicas	7. Metodologías y estrategias para fortalecer la participación escolar
	C.4 Clima del proceso	5. Condiciones mínimas y recursos personales para el desarrollo de procesos participativos escolares
Dimensión D: Resultados del proceso participativo	D.1 Apreciación global	1. La participación y los procesos participativos: conceptualización y relevancia en el contexto escolar
	D.2 Validación	3. Momentos del proceso participativo en el contexto escolar
	D.3 Implementación	3. Momentos del proceso participativo en el contexto escolar
	D.4 Seguimiento y monitoreo de resultados	12. La evaluación y monitoreo en los procesos participativos escolares

Para realizar la autoevaluación se les invita como equipo directivo a reflexionar acerca de su grado de acuerdo con las afirmaciones de cada subdimensión. Se les pide expresar este grado de acuerdo con la afirmación del 1 al 4, siendo:

1 = Completamente en desacuerdo

2 = Parcialmente en desacuerdo

3 = Parcialmente de acuerdo

4 = Completamente de acuerdo

Dimensión	Subdimensión	Reflexión	1	2	3	4
Dimensión A: Coordinación del proceso participativo	A.1 Definición de objetivos	Definimos claramente los objetivos de la participación de la comunidad educativa en los procesos de toma de decisión				
		Los objetivos del proceso participativo son conocidos por toda la comunidad				
		Los objetivos del proceso son coherentes con los lineamientos institucionales del PEI y PME				
	A.2 Planificación	Organizamos y planificamos los procesos participativos en detalle antes de ejecutarlos				
		Calendarizamos las actividades a realizar durante el proceso participativo de manera oportuna				
	A.3 Cumplimiento de la planificación	Generalmente cumplimos con las fechas y plazos establecidos en la planificación del proceso participativo				
		Generalmente cumplimos con todas las actividades programadas en la planificación del proceso participativo				
	A.4 Comunicación	Contamos con canales y medios efectivos para la comunicación con toda la comunidad escolar				
		La comunicación es generalmente eficaz, cumpliéndose los objetivos de los mensajes				

Dimensión	Subdimensión	Reflexión	1	2	3	4
Dimensión A: Coordinación del proceso participativo	A.4 Comunicación	Existen oportunidades de re- trealimentación de parte de la comunidad al equipo direc- tivo				
		Nos aseguramos de comuni- car sobre el proceso partici- pativo a toda la comunidad antes del comienzo de éste				
		Nos aseguramos de comuni- car sobre el proceso partici- pativo a toda la comunidad durante su ejecución				
		Nos aseguramos de comuni- car sobre los resultados del proceso participativo a toda la comunidad, después del término de éste				
	A.5 Liderazgo	Como equipo directivo cum- plimos efectivamente el rol de guiar a la comunidad es- colar a lo largo del proceso participativo				
	A.6 Espacios y recursos	Contamos con los espacios y tiempos suficientes para lle- var a cabo efectivamente los procesos participativos con la comunidad escolar				
		Contamos con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo efectivamente los procesos participativos con la comunidad escolar				
Dimensión B: Actores involucrados en el proceso participativo	B.1 Inclusión	La participación de los do- centes es siempre considera- da en los procesos de toma de decisión				
		La participación de los asis- tentes de la educación es siempre considerada en los procesos de toma de decisión				
		La participación de los apo- derados es siempre conside- rada en los procesos de toma de decisión				

Dimensión	Subdimensión	Reflexión	1	2	3	4
Dimensión B: Actores involucrados en el proceso participativo	B.1 Inclusión	La participación de los estudiantes es siempre considerada en los procesos de toma de decisión				
		Involucramos a estudiantes de cursos menores en los procesos participativos mediante técnicas y metodologías adecuadas a su edad				
		Se considera la participación de otros actores relevantes del establecimiento (p.ej. sostenedor, organizaciones comunitarias...)				
		Se considera la representación de toda la diversidad en la comunidad educativa en el proceso participativo, logrando que se vean representados subgrupos, por ejemplo, de nacionalidades, pueblos originarios o necesidades educativas distintas				
		Aseguramos que los actores de toda la comunidad educativa puedan estar informados de los procesos participativos y sus resultados				
		La comunidad educativa tiene la oportunidad de ser consultada y dar su opinión respecto de decisiones relevantes				
		La comunidad educativa tiene la oportunidad de proponer soluciones o innovaciones respecto de temáticas relevantes				
		La comunidad educativa tiene la oportunidad de influir de manera resolutiva sobre las decisiones importantes del establecimiento				

Dimensión	Subdimensión	Reflexión	1	2	3	4
Dimensión B: Actores involucrados en el proceso participativo	B.1 Inclusión	La comunidad educativa tiene la oportunidad de hacer un seguimiento a la implementación de las resoluciones y plantear modificaciones de ser consideradas necesarias				
	B.2 Convocatoria	Los docentes efectivamente se involucran en los procesos de toma de decisión				
	B.3 Involucramiento	Los asistentes de la educación efectivamente se involucran en los procesos de toma de decisión				
		Los apoderados efectivamente se involucran en los procesos de toma de decisión				
		Los estudiantes efectivamente se involucran en los procesos de toma de decisión				
		Los otros actores relevantes efectivamente se involucran en los procesos de toma de decisión				
	B.4 Representatividad	Existen representantes para cada estamento del establecimiento				
		Los representantes de los estamentos efectivamente fomentan la participación de sus respectivos estamentos, informando y recogiendo información de manera oportuna				
		Los representantes toman decisiones considerando la opinión de sus representados				
		El consejo escolar cumple un rol en los procesos de toma de decisión importantes del establecimiento				
Dimensión C: Ejecución del proceso participativo	C.1 Eficacia	Logramos generar procesos de diagnóstico del funcionamiento del establecimiento incluyendo a toda la comunidad educativa				

Dimensión	Subdimensión	Reflexión	1	2	3	4
Dimensión C: Ejecución del proceso participativo	C.1 Eficacia	Logramos diseñar propuestas a los desafíos propuestos por los diagnósticos con toda la comunidad educativa				
		Logramos generalmente implementar las propuestas diseñadas mediante el proceso participativo con la comunidad educativa				
		Existe un proceso efectivo de seguimiento y evaluación del proceso participativo en cada uno de sus momentos				
		Generalmente logramos cumplir con las metas y objetivos propuestos para los procesos participativos en el establecimiento				
	C.2 Métodos y técnicas	Contamos con una gama variada de metodologías y actividades para fomentar la participación de la comunidad educativa				
		Tenemos actividades y metodologías para cada uno de los momentos del proceso participativo				
		Manejamos actividades y metodologías para cada uno de los niveles de participación posibles en la comunidad educativa				
		Las metodologías y actividades que implementamos son efectivas para hacer participar a la comunidad en los procesos de toma de decisión				
	C.4 Clima del proceso	Los procesos participativos se desarrollan en un clima de respeto entre los distintos actores de la comunidad educativa				
		Los posibles conflictos que se pueden generar durante el proceso participativo son manejados de manera apropiada y efectiva				

Dimensión	Subdimensión	Reflexión	1	2	3	4
Dimensión D: Resultados del proceso participativo	D.1 Apreciación global	En general, la comunidad escolar se muestra conforme con los procesos participativos que se desarrollan en el establecimiento				
	D.2 Validación	La comunidad escolar en general se ve representada por el diagnóstico que se levanta durante el proceso participativo				
		La comunidad escolar en general se ve representada por el diseño de propuestas que se elaboran durante el proceso participativo				
		Los actores en general ven reflejada su participación en los productos y resultados del proceso participativo				
	D.3 Implementación	La implementación de las acciones diseñadas efectivamente se llevan a cabo con la comunidad				
	D.4 Evaluación y monitoreo de resultados	Existe un proceso efectivo de monitoreo de la implementación de las acciones				
		En base al monitoreo se van realizando ajustes necesarios a la implementación de las acciones				
D.5 Impacto	La comunidad educativa en general percibe que los procesos participativos tienen un impacto positivo sobre el establecimiento, aportando a la mejora de éste					

Fuente: Estudios y Consultorías Focus , 2018.

Preguntas para la reflexión

1 ¿Qué dimensiones y subdimensiones de la participación y los procesos participativos se ven más desarrollados en nuestro establecimiento? ¿Cómo los podemos seguir potenciando?

2 ¿Qué dimensiones y subdimensiones de la participación y los procesos participativos se presentan como un mayor desafío en el establecimiento? ¿Cómo los podemos seguir desarrollando? ¿Será necesario algún apoyo externo o actividad de desarrollo profesional? (Ej. capacitación, asesoría, actividad de reflexión, entre otras)

3 ¿Podemos decir que tenemos una cultura participativa en la que toda la comunidad tiene la oportunidad de participar en la mejora del establecimiento? ¿por qué sí? ¿por qué no? ¿Qué podemos seguir potenciando para cambiar?

IDEAS FUERZA



1 Es importante generar un diagnóstico inicial del estado actual de la participación y los procesos participativos en el establecimiento educativo para saber qué elementos podemos mantener y cuáles podemos seguir mejorando.

Un autodiagnóstico hecho de manera honesta y realista puede llevar a tomar decisiones importantes para la mejora del establecimiento.

2

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Reflexionar acerca del funcionamiento de los procesos participativos en la propia comunidad educativa, buscando oportunidades de mejora de estos mismos.

1

ORIENTACIÓN 14

Planificación
de un proceso
participativo
escolar





¿Qué aprenderá en esta orientación?

Esta orientación tiene por objetivo brindar un apoyo en la planificación de un proceso participativo, considerando las diferentes etapas que involucra y poniendo el foco en la integración de los elementos descritos en las otras orientaciones de esta guía.

Se espera que al finalizar el trabajo con esta orientación el equipo directivo pueda:

- a Planificar un proceso participativo que integre los distintos elementos descritos en esta guía de orientaciones.

Temario

- 1 Integración de contenidos: Organización del proceso participativo.
- 2 Pauta para la planificación de procesos participativos en el establecimiento.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL



Previo a la planificación, se les invita a realizar un diagnóstico sobre los procesos participativos que en los últimos años se han llevado a cabo en su establecimiento.

Lo puede hacer en profundidad utilizando la *Orientación 13 Diagnóstico de la participación en nuestro establecimiento*, o bien respondiendo las siguientes preguntas generales:

1 ¿Qué procesos participativos hemos llevado a cabo en nuestro establecimiento en los últimos tres años?

2 Al llevar a cabo estos procesos participativos, ¿qué funcionó bien?, ¿qué se podría hacer mejor?

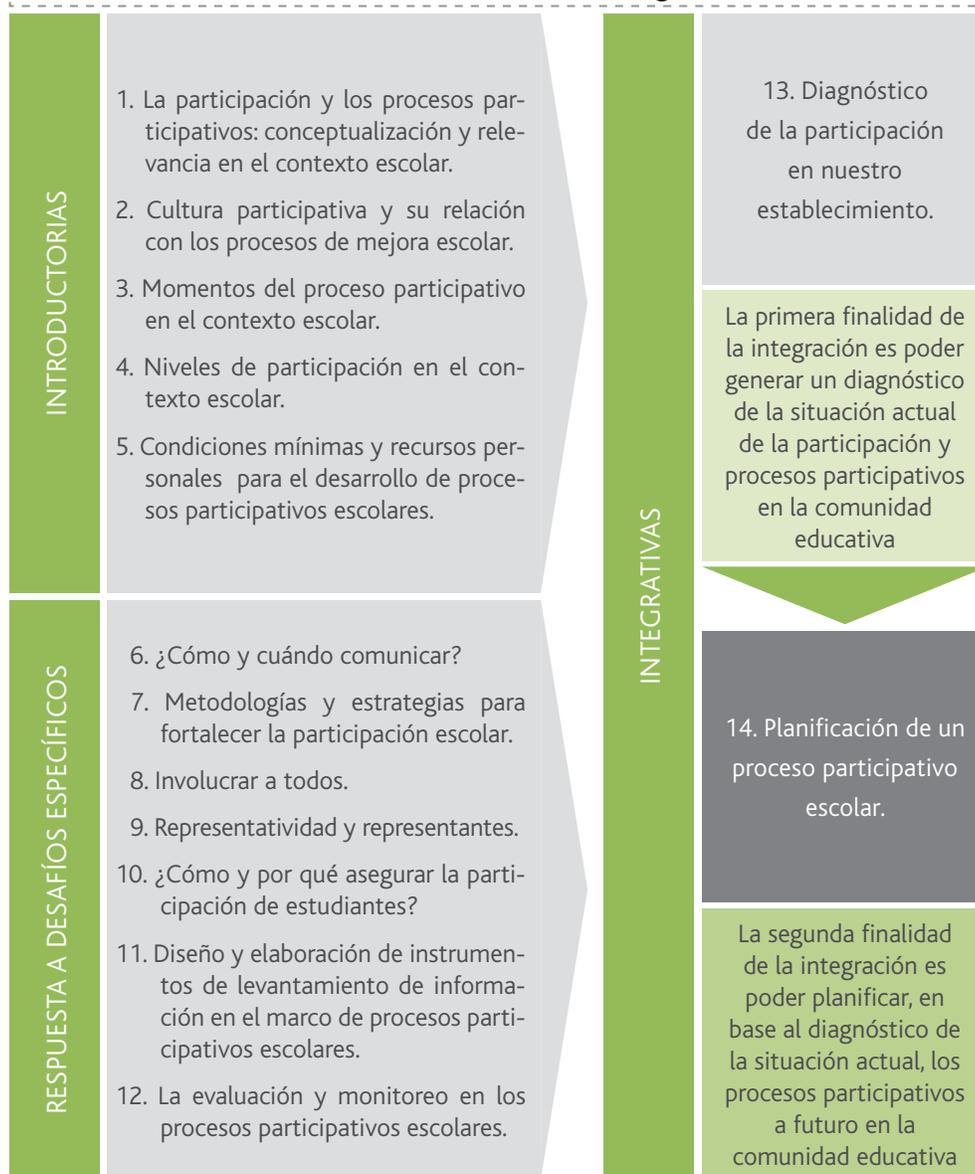
3 ¿Se logró la inclusión de todos los integrantes de la comunidad escolar en el proceso? Justifiquen su respuesta.

4 ¿Se logró comunicar oportunamente los propósitos, desarrollo y resultados del proceso a todos los integrantes de la comunidad escolar? Justifiquen su respuesta.



1. INTEGRACIÓN DE CONTENIDOS: ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO

Las orientaciones integrativas abordan la participación y los procesos participativos de manera global, articulando los contenidos expuestos en las restantes orientaciones de esta guía.





2. PAUTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS EN EL ESTABLECIMIENTO

Los invitamos a revisar esta herramienta síntesis que tiene como objetivo **facilitar la planificación del proceso participativo**.

Esta pauta:

1. Articula todos los elementos y conceptos desarrollados en las diferentes orientaciones de esta guía. Por ello se recomienda revisar al menos el primer capítulo de ***Orientaciones introductorias***¹ antes de abordar el proceso de planificación, ya que ello facilitará su comprensión.
2. Está organizada de acuerdo a los cinco momentos en que se desarrolla la participación, señalados en la *Orientación 3 Momentos del proceso participativo*.
3. Consta de dos tablas:
 - a) **Tabla 1: Organización**
 - b) **Tabla 2: Diagnóstico - Diseño - Implementación - Evaluación y monitoreo**

a) **Tabla 1: Organización** (ver página 7)

La Organización es el primer momento del proceso participativo. En esta etapa se ordenan las definiciones básicas a adoptar para su planificación.

La tabla de organización se espera que pueda ser completada por el equipo directivo en un tiempo aproximado de dos horas.

¹ Las **Orientaciones introductorias** son las siguientes:

1. *La participación y los procesos participativos: conceptualización y relevancia en el contexto escolar.*
2. *Cultura participativa y su relación con los procesos de mejora escolar.*
3. *Momentos del proceso participativo en el contexto escolar.*
4. *Niveles de participación en el contexto escolar.*
5. *Condiciones mínimas y recursos personales para el desarrollo de procesos participativos escolares.*

Esta tabla se ordena por temas y está dividida en dos columnas: **"Sugerencias"** y **"Definiciones del equipo directivo"**. La primera no busca ser rellena, sino que contiene elementos relevantes a tener en cuenta para orientar el proceso. La segunda propone preguntas, que al ser completadas, permitirán reflexionar e ir tomando las decisiones básicas para organizar el proceso (objetivos, calendarización, participantes, canales de comunicación, etc.).

Una vez concluida esta tabla, se sugiere sintetizar la información esencial en el **"Cuadro resumen: Definiciones básicas para el proceso participativo"** (ver página 18). El llenado de este cuadro arroja una planificación general del proceso, antes de comenzar con la planificación específica de cada uno de las fases.

b) Tabla 2: Diagnóstico- Diseño- Implementación- Evaluación y monitoreo

Refiere a la planificación de los restantes momentos del proceso.

Se espera que pueda ser completada por el equipo directivo o el equipo organizador/estratégico en un tiempo aproximado de 4 horas.

Esta tabla consta de dos partes: **"Indicaciones"** (ver página 19) y **"Pauta"** (ver página 21). La primera presenta las claves para rellenar la pauta (participantes, nivel de participación, actividades a realizar, etc.), por lo que se recomienda tener a la vista mientras se realiza. La segunda, es un esquema a completar para cada uno de las instancias, de acuerdo a las indicaciones entregadas.

A) TABLA 1: ORGANIZACIÓN

Objetivo de la tabla	Definir el propósito del proceso participativo y las decisiones básicas para su realización.
Producto esperado	Cuadro resumen de definiciones para el proceso participativo.

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO
1. Objetivos del proceso participativo	<p>Desafío Definir claramente el propósito del proceso participativo.</p> <p>Para tener en cuenta: Se sugiere reflexionar sobre la finalidad o meta que se quiere lograr con la participación de la comunidad.</p> <p>En algunos casos conviene abordar dos procesos conjuntamente para lograr mayor eficiencia. Por ejemplo se puede hacer un levantamiento común de información para actualizar el PEI y definir los objetivos del PME que se asocian a estos.</p> <p>Orientaciones de apoyo a consultar: <i>1. La participación y los procesos participativos: conceptualización y relevancia en el contexto escolar</i></p> <p>• <i>Orientaciones del Mineduc para la elaboración del PEI, del PME y del Manual de Convivencia.</i></p>	<p>1. Objetivos</p> <p>Definición del proceso ¿Cuál es el proceso que se desea realizar participativamente? ¿Cuáles son sus objetivos?</p>

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO
2. Sentido de realizar este proceso de manera participativa	<p>Desafío</p> <p>Dar a conocer en términos comprensibles para todos el porqué es importante que el proceso se realice participativamente.</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>Es relevante que el proceso participativo sea reconocido como una oportunidad de desarrollo para la comunidad escolar y no como una imposición a seguir. Al realizar los procesos participativamente se han distinguido efectos importantes sobre la convivencia, el compromiso e identificación con el establecimiento, democratización y formación ciudadana, trabajo en equipo, calidad sobre la toma de decisiones, entre otros.</p> <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p>1. <i>La participación y los procesos participativos: conceptualización y relevancia en el contexto escolar</i></p>	<p>2. Sentido</p> <p>Sentido del proceso participativo</p> <p>1. ¿Por qué es importante que este proceso se lleve a cabo involucrando a toda la comunidad escolar?</p> <p>2. ¿Qué sentido tiene para el equipo directivo y para la comunidad educativa que el proceso se realice participativamente?</p>

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO
3. Análisis del contexto de la escuela o liceo	<p>Desafío</p> <p>Contar con las condiciones mínimas y recursos para llevar a cabo el proceso participativo en el establecimiento.</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>La participación no se improvisa. Su promoción implica favorecer constantemente una cultura participativa a través de</p> <ul style="list-style-type: none"> • la demostración de actitudes democráticas. • la preparación cuidadosa de los procesos. • la motivación permanente de todos los integrantes de la comunidad escolar. <p>Es por ello que se sugiere evaluar el contexto antes de planificar el proceso participativo.</p> <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p>13. <i>Diagnóstico de la participación en nuestro establecimiento</i></p> <p>2. <i>Cultura participativa y su relación con los procesos de mejora escolar</i></p> <p>5. <i>Condiciones mínimas y recursos personales para el desarrollo de procesos participativos escolares</i></p> <p>7. <i>Metodologías y estrategias para fortalecer la participación escolar</i></p>	<p>3. Análisis del contexto</p> <p>Cultura de participación</p> <p>¿Existe una cultura de participación en nuestra escuela o liceo?, ¿por qué? ¿Cuáles son nuestros desafíos de coherencia?</p> <p>Metodologías</p> <p>¿Qué metodologías para favorecer la participación conocemos/usamos?</p> <p>Recursos personales</p> <p>¿Debiéramos modificar algunas de nuestras actitudes para favorecer la participación? ¿cuáles?, ¿por qué?</p> <p>¿Debiéramos desarrollar algunas habilidades y adquirir algunos conocimientos antes de comenzar el proceso? ¿cuáles?, ¿cómo lo haremos?</p> <p>Fortalezas</p> <p>¿Cuáles son nuestras fortalezas en relación a la participación?</p> <p>Posibles resistencias</p> <p>¿Existen resistencias que es necesario tomar en cuenta? ¿cuáles?, ¿cómo las abordaremos?</p> <p>Acuerdos con el sostenedor</p> <p>¿Existen temas que debiéramos acordar previamente con el sostenedor? ¿cuáles?</p>

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO
4. Equipo organizador/ estratégico	<p>Desafío Conformar un equipo organizador/estratégico representativo de todos los actores.</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>El equipo organizador/estratégico debe responder a las características y realidad del establecimiento.</p> <p>En su conformación es importante considerar</p> <ul style="list-style-type: none"> • el tamaño del grupo. • la representatividad de sus integrantes. • su disponibilidad horaria. • la evaluación de sus competencias y habilidades de los integrantes. • la definición de las tareas. <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p>9. <i>Representatividad y representantes</i></p> <p>4. <i>Niveles de participación en el contexto escolar</i></p>	<p>4. Equipo organizador/estratégico</p> <p>Conformación del equipo organizativo/estratégico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién asumirá la organización del proceso participativo? 2. ¿Cómo se conformará el equipo organizador/estratégico? ¿Contará con representantes de todos los actores?, ¿cuáles? 3. ¿Qué tareas asumirá este equipo? 4. ¿Qué nivel de participación tendrá? 5. ¿Quiénes actuarán como secretarios ejecutivos del equipo estratégico/organizador? <p>Competencias de los integrantes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Con qué preparación y recursos personales cuentan sus integrantes? 2. ¿Es conveniente contratar asesoría externa?, ¿por qué?

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO																																																																									
5. Actores que participarán en el proceso	<p>Desafío</p> <p>Rescatar las voces de toda la comunidad escolar para el logro de los objetivos de mejora.</p> <p>Determinar quiénes convendría que participaran en todas o al menos una etapa del proceso.</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>Antes de definir los actores que participarán en el proceso podría ser conveniente elaborar una visión general de la diversidad presente en el establecimiento (ver TABLA VISIÓN GLOBAL DEL ESTABLECIMIENTO).</p> <p>Se sugiere analizar la incorporación de personas externas al establecimiento que pudiesen favorecer el proceso participativo.</p> <p>Actores relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuos particulares (por ejemplo: sostenedor, director). • Agrupaciones y grupos de trabajo (por ejemplo: jefes de departamento, equipo PIE, equipo de gestión). • Estamentos: docentes, asistentes de la educación, estudiantes, apoderados o sus representantes (centro de estudiantes, centro de padres). 	<p>5. Actores</p> <p>Se sugiere completar la siguiente tabla de modo de obtener una visión general sobre el establecimiento, antes de responder las preguntas que se plantean.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">VISIÓN GLOBAL DEL ESTABLECIMIENTO</th> <th>Número</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Equipo directivo</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Equipo de gestión</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="6">Estudiantes</td> <td>Matrícula total del establecimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hombres</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mujeres</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Niveles</td> <td>Cursos Educación Parvularia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cursos E. Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cursos E. Media TP</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cursos E. Media HC</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Docentes</td> <td rowspan="4">Niveles</td> <td>Educación Parvularia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>E. Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>E. Media TP</td> <td></td> </tr> <tr> <td>E. Media HC</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jefes de departamento</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Asistentes</td> <td colspan="2">Profesores jefes</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Paradocentes</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Profesionales</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Auxiliares</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Apoderados</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Diversidad presente</td> <td colspan="2">Generacional</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Cultural</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Social</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Género</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">¿Qué diversidad debemos considerar para involucrar a todos?</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	VISIÓN GLOBAL DEL ESTABLECIMIENTO		Número	Equipo directivo			Equipo de gestión			Estudiantes	Matrícula total del establecimiento		Hombres		Mujeres		Niveles	Cursos Educación Parvularia		Cursos E. Básica		Cursos E. Media TP		Cursos E. Media HC		Docentes	Niveles	Educación Parvularia		E. Básica		E. Media TP		E. Media HC			Jefes de departamento		Asistentes	Profesores jefes			Paradocentes			Profesionales					Auxiliares		Apoderados				Diversidad presente	Generacional			Cultural			Social			Género			¿Qué diversidad debemos considerar para involucrar a todos?			
	VISIÓN GLOBAL DEL ESTABLECIMIENTO		Número																																																																								
Equipo directivo																																																																											
Equipo de gestión																																																																											
Estudiantes	Matrícula total del establecimiento																																																																										
	Hombres																																																																										
	Mujeres																																																																										
	Niveles	Cursos Educación Parvularia																																																																									
		Cursos E. Básica																																																																									
		Cursos E. Media TP																																																																									
Cursos E. Media HC																																																																											
Docentes	Niveles	Educación Parvularia																																																																									
		E. Básica																																																																									
		E. Media TP																																																																									
		E. Media HC																																																																									
		Jefes de departamento																																																																									
Asistentes	Profesores jefes																																																																										
	Paradocentes																																																																										
	Profesionales																																																																										
		Auxiliares																																																																									
Apoderados																																																																											
Diversidad presente	Generacional																																																																										
	Cultural																																																																										
	Social																																																																										
	Género																																																																										
¿Qué diversidad debemos considerar para involucrar a todos?																																																																											

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO				
<p style="text-align: center;">5. Actores que participarán en el proceso</p>	<p>• Actores externos: organizaciones comunitarias, sostenedores, la academia (universidades, centros técnicos e Institutos profesionales) organizaciones de la sociedad civil y redes de apoyo.</p> <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p>1. <i>La participación y los procesos participativos: conceptualización, y relevancia en el contexto escolar</i></p> <p>8. <i>Involucrar a todos</i></p> <p>10. <i>¿Cómo y por qué asegurar la participación de estudiantes?</i></p> <p>Nota: El nivel de participación de los actores se definirá para cada momento.</p>	<p>¿Qué grupos/actores participarán en el proceso?</p> <table border="1" data-bbox="906 323 1474 684"> <tr> <td data-bbox="906 323 1052 506">Actores internos</td> <td data-bbox="1052 323 1474 506"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="906 506 1052 684">Actores externos</td> <td data-bbox="1052 506 1474 684"></td> </tr> </table>	Actores internos		Actores externos	
	Actores internos					
Actores externos						

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO																				
6. Representantes	<p>Desafío</p> <p>Lograr la representatividad de todos los estamentos, agrupaciones y grupos de trabajo de la comunidad escolar y su entorno significativo.</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>Considerar si alguno de los estamentos tendrá participación directa (por ejemplo: docentes).</p> <p>Considerar representantes ya elegidos en la comunidad escolar.</p> <p>Elegir democráticamente representantes de otras agrupaciones y grupos de trabajo si fuese necesario.</p> <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p>9. <i>Representatividad y representantes</i></p>	<p>6. Representantes</p> <p>¿Habrá participación directa o por representantes?</p> <p>¿Quiénes participarán de forma directa?</p> <p>¿Cuáles serán los representantes que participarán?</p> <table border="1" data-bbox="906 634 1474 1108"> <thead> <tr> <th>REPRESENTANTES DE</th> <th>NOMBRES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Equipo directivo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Docentes</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asistentes de la Educación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apoderados</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estudiantes</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>¿Es necesario elegir nuevos representantes de grupos considerados como relevantes?, ¿de qué grupos?</p> <table border="1" data-bbox="906 1312 1474 1577"> <thead> <tr> <th>GRUPOS</th> <th>NOMBRES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	REPRESENTANTES DE	NOMBRES	Equipo directivo		Docentes		Asistentes de la Educación		Apoderados		Estudiantes		GRUPOS	NOMBRES						
	REPRESENTANTES DE	NOMBRES																				
Equipo directivo																						
Docentes																						
Asistentes de la Educación																						
Apoderados																						
Estudiantes																						
GRUPOS	NOMBRES																					

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO												
7. Espacios y recursos	<p>Desafío</p> <p>Asegurar la realización exitosa del proceso a través de una cuidadosa planificación y organización, evitando en la medida de lo posible, la sobrecarga.</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>Antes de comenzar la organización del proceso participativo se recomienda analizar la factibilidad real de llevarlo a cabo considerando la disponibilidad de</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiempos. • espacios. • recursos materiales. <p>Una vez detectadas las brechas se puede trabajar en crear las condiciones para suplirlas.</p> <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p><i>5. Condiciones mínimas y recursos personales para el desarrollo de procesos participativos escolares</i></p>	<p>7. Espacios y recursos</p> <p>¿Con qué espacios y recursos contamos? ¿Qué nos faltaría para poder llevar a cabo el proceso exitosamente?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DISPONIBLES</th> <th>¿QUÉ NOS FALTA?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiempos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Espacios</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recursos</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		DISPONIBLES	¿QUÉ NOS FALTA?	Tiempos			Espacios			Recursos		
		DISPONIBLES	¿QUÉ NOS FALTA?											
Tiempos														
Espacios														
Recursos														

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO																																										
8. Comunicación	<p>Desafío</p> <p>Mantener a la comunidad escolar, permanentemente informada sobre el proceso participativo.</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>Considerar al comunicar sobre el proceso participativo que</p> <ul style="list-style-type: none"> • es un proceso continuo que contempla diferentes momentos que requieren diferentes canales, instrumentos y formas de comunicar. • mientras más amplia y abierta sea la participación, mayor compromiso se generará en toda la comunidad educativa. Por ello es relevante comunicar durante todo el proceso. <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p>6. <i>¿Cómo y cuándo comunicar?</i></p>	<p>8. Comunicación</p> <p>Encargado de comunicaciones</p> <p>¿Quién estará a cargo de la comunicación?</p> <p>COMPLETE LA TABLA RESPONDIENDO LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:</p> <p>Canales de comunicación</p> <p>1. ¿Con qué canal/es de comunicación formal contamos?</p> <p>2. ¿Cuál/es serán los más apropiados para comunicar a cada establecimiento o grupo?</p> <p>Hitos comunicativos</p> <p>3. ¿Cómo se comunicarán los sentidos del proceso participativo a la comunidad?</p> <p>4. ¿Cómo se informará a la comunidad sobre el proceso?</p> <p>5. ¿Cómo se socializarán los resultados?</p>																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">¿Cómo y cuándo comunicar?</th> <th rowspan="2">Canales</th> <th colspan="3">Hitos comunicativos (fechas)</th> </tr> <tr> <th>Sentido</th> <th>Proceso</th> <th>Resultados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comunidad en general</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Docentes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asistentes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apoderados</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estudiantes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	¿Cómo y cuándo comunicar?	Canales	Hitos comunicativos (fechas)			Sentido	Proceso	Resultados	Comunidad en general					Docentes					Asistentes					Apoderados					Estudiantes														
¿Cómo y cuándo comunicar?	Canales			Hitos comunicativos (fechas)																																								
		Sentido	Proceso	Resultados																																								
Comunidad en general																																												
Docentes																																												
Asistentes																																												
Apoderados																																												
Estudiantes																																												

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO
9. Momentos y Calendarización general	<p>Desafío: Asegurar que el proceso se realice cumpliendo con todas las etapas en los plazos prefijados para ello.</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>El objetivo es elaborar una calendarización gruesa analizando la realidad de la escuela de modo de asegurar la factibilidad de llevar a cabo el proceso.</p> <p>Nota: recuerde que se ofrece a continuación la Tabla 2 <i>Diagnóstico-Diseño-Implementación-Evaluación y monitoreo</i> para facilitar la organización en detalle de cada uno de los momentos del proceso.</p> <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p>3. <i>Momentos del proceso participativo en el contexto escolar</i></p> <p>12. <i>La evaluación y monitoreo en los procesos participativos escolares</i></p>	<p>9. Momentos y calendarización general</p> <p>¿Cuándo se llevarán a cabo las diferentes etapas del proceso participativo?</p> <div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;">PERÍODO</div> 

TEMA	SUGERENCIAS	DEFINICIONES EQUIPO DIRECTIVO								
<p style="text-align: center;">10 .Planificación de la Evaluación del proceso</p>	<p>Desafío: Realizar la evaluación del proceso participativamente</p> <p>Para tener en cuenta:</p> <p>La evaluación del proceso puede realizarse de acuerdo a criterios prefijados considerando diferentes aspectos del mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación. • Actores que participan. • Ejecución. • Resultados. <p>Orientaciones de apoyo a consultar:</p> <p>12. <i>La evaluación y monitoreo en los procesos participativos escolares</i></p>	<p>10. Planificación de la evaluación del proceso participativo</p> <p>¿Cómo y cuándo se evaluará el proceso?</p> <table border="1" data-bbox="906 464 1474 793"> <tbody> <tr> <td data-bbox="906 464 1136 548">Aspectos a considerar</td> <td data-bbox="1136 464 1474 548"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="906 548 1136 632">Instrumentos de evaluación</td> <td data-bbox="1136 548 1474 632"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="906 632 1136 716">Participantes</td> <td data-bbox="1136 632 1474 716"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="906 716 1136 793">Fecha</td> <td data-bbox="1136 716 1474 793"></td> </tr> </tbody> </table>	Aspectos a considerar		Instrumentos de evaluación		Participantes		Fecha	
	Aspectos a considerar									
Instrumentos de evaluación										
Participantes										
Fecha										

CUADRO RESUMEN DE DEFINICIONES PARA EL PROCESO PARTICIPATIVO

Objetivo		
Sentido		
Actores participantes	Internos	
	Externos	
	Representantes	
Espacios definidos para la participación de los diferentes actores	Docentes	
	Asistentes	
	Apoderados	
	Estudiantes	
Comunicación	Encargado	
	Canales	
	Hitos	
Calendarización (indicar periodo en que se desarrollarán los momentos)	Diagnóstico	
	Diseño	
	Implementación	
	Evaluación y Monitoreo	
Evaluación del proceso participativo	Aspectos a considerar	
	Participantes	
	Fecha	

TABLA 2: DIAGNÓSTICO-DISEÑO-IMPLEMENTACIÓN- EVALUACIÓN Y MONITOREO: INDICACIONES

	ESTAMENTO/ GRUPO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN	ACTIVIDADES			COMUNICACIÓN	VALIDACIÓN
			Metodología	Recursos	Fecha		
TAREA	Definir los actores que participarán.	Definir el nivel de participación de cada grupo empleando la siguiente nomenclatura: NP no participa I informativo C consultivo P propositivo R resolutivo CE control de eficacia	Definir qué técnicas/modalidad/estrategias se usarán para llevar a cabo cada uno de los momentos. Por ejemplo, para el levantamiento de información: cuestionarios, talleres, entrevistas y comentarios públicos, jornada de Indagación apreciativa, asamblea u otro.	Definir los recursos necesarios para la realización del diagnóstico. Espacios , por ejemplo: jornadas, reuniones de apoderados, consejo de profesores, etc. Elementos requeridos de acuerdo a la actividad elegida, por ejemplo: pautas, cuestionarios, carteles, ppt. Elementos de infraestructura y soporte , por ejemplo: sala, computador, data, café y galletas.	Definir la fecha en que se realizará cada una de las actividades	Definir la forma en que se comunicará a la comunidad escolar: canales, forma, fechas	Aprobar la sistematización/síntesis de la información levantada en el diagnóstico y/o del diseño realizado con la comunidad escolar indicando la forma en que se realizará. Por ejemplo: Asamblea general, Consejo Escolar, envío del documento y recepción de comentarios, etc.
DESAFÍOS	Lograr la representatividad de todos los integrantes de la comunidad escolar.	Definir el modo de involucramiento pertinente para cada grupo.	Promover la participación activa.	Asegurar la disponibilidad de espacios y elementos requeridos.	Compatibilizar la realización del proceso participativo con las otras actividades que se desarrollan en el establecimiento.	Favorecer la inclusión y participación.	Interpretar adecuadamente las voces de la comunidad.

	ESTAMENTO/ GRUPO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN	ACTIVIDADES			COMUNICACIÓN	VALIDACIÓN
			Metodología	Recursos	Fecha		
ORIENTACIONES DE APOYO A CONSULTAR	8. <i>Involucrar a todos.</i> 9. <i>Representatividad y representantes.</i>	4. <i>Niveles de participación en el contexto escolar</i>	7. <i>Metodologías y estrategias para fortalecer la participación escolar</i> 10. <i>¿Cómo y por qué asegurar la participación de estudiantes?</i> 11. <i>Diseño y elaboración de instrumentos de levantamiento de información en el marco de procesos participativos escolares</i>	5. <i>Condiciones mínima y recursos personales para el desarrollo de procesos participativos escolares</i>		6. <i>¿Cómo y cuándo comunicar?</i>	3. <i>Momentos del proceso participativo en el contexto escolar.</i>
PREGUNTAS REFLEXIVAS	¿Quiénes deben participar en cada uno de los momentos?	¿Qué nivel de participación deben tener los diferentes actores?	¿Qué actividad o metodología es la más apropiada para lograr una participación activa? ¿Qué técnica/modalidad/ estrategia se empleará para cada actor?	¿En qué espacios se realizará el proceso participativo? ¿Qué elementos debo tener disponibles para poder desarrollar la actividad?	¿En qué fecha se realizará el proceso para cada actor (considerando los espacios disponibles)?	¿Cómo se realizará la comunicación del proceso? ¿De qué forma se comunicará a cada estamento? ¿Cuándo se comunicará?	¿De qué forma se validará el documento con cada uno de los actores? ¿Cuándo se realizará la validación?

TABLA 2: DIAGNÓSTICO-DISEÑO-IMPLEMENTACIÓN-EVALUACIÓN Y MONITOREO: PAUTA

	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	ESTAMENTO/GRUPO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN						ACTIVIDADES				COMUNICACIÓN		VALIDACIÓN			
			Actores	NP	I	C	P	R	CE	Metodología (técnica/modalidad/estrategia)	Elementos requeridos	Espacios	Fecha	Canal/Forma	Fecha	Forma	Fecha		
DIAGNÓSTICO	Leer el contexto actual de la escuela con respecto a las temáticas vinculadas al objetivo inicial, levantando información relevante de toda la comunidad escolar.	Sistematización de la información relevante destacada en relación a las temáticas vinculadas con el objetivo final, validadas por la comunidad.	Consejo Escolar																
			Sostenedor																
			Equipo directivo																
			Docentes																
			Asistentes																
			Apoderados																
			Estudiantes																
DISEÑO	Generar propuestas y definiciones para responder a las necesidades y sentidos importantes del diagnóstico con la comunidad.	Documento con las definiciones/acciones tomadas de manera participativa	Consejo Escolar																
			Sostenedor																
			Equipo directivo																
			Docentes																
			Asistentes																
			Apoderados																
			Estudiantes																

	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	ESTAMENTO/ GRUPO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN						ACTIVIDADES				COMUNICACIÓN			
			Actores	NP	I	C	P	R	CE	Metodología (técnica/modalidad/ estrategia)	Elementos requeridos	Espacios	Fecha	Canal/Forma	Fecha		
IMPLEMENTACIÓN	Llevar a cabo las propuestas construidas durante la fase de diseño, movilizando a los responsables de cada acción.	Realización de acciones/definiciones diseñadas de manera participativa.	Consejo Escolar														
			Sostenedor														
			Equipo directivo														
			Docentes														
			Asistentes														
			Apoderados														
			Estudiantes														

	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	Actores	NP	I	C	P	R	CE	Metodología (técnica/modalidad/ estrategia)	Elementos requeridos	Espacios	Fecha	Canal/Forma	Fecha		
			EVALUACIÓN Y MONITOREO	Hacer un seguimiento de cada momento del proceso participativo, corroborando el logro de los objetivos propuestos y evaluando el funcionamiento de las actividades. Así, de ser necesario, realizar modificaciones.	Evaluación y monitoreo de manera participativa de acuerdo a planilla o sistema prediseñado.	Consejo Escolar											
Sostenedor																	
Equipo directivo																	
Docentes																	
Asistentes																	
Apoderados																	
Estudiantes																	

IDEAS FUERZA



1 El proceso participativo es complejo y tiene muchos elementos a considerar en su planificación.

2 Dedicar tiempo y reflexión a la organización del proceso es relevante para su éxito.

3 La participación está estrechamente vinculada a la comunicación de los procesos.

4 La articulación y lectura de todas las orientaciones de esta guía pueden facilitar la planificación del proceso.

ROLES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Conducir el proceso participativo ya sea directamente o delegando en un equipo organizador/estratégico.

1

Planificar la organización del proceso asegurando la participación de todos los actores y grupos relevantes de la comunidad escolar.

2

