

Herramientas

# Plan de Mejoramiento Educativo

HERRAMIENTA

3

## Ideas para diseñar el proceso participativo del PME



## **Plan de Mejoramiento Educativo: Herramientas de Apoyo al Diseño e Implementación**

Material elaborado por el Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE) de la Universidad Católica Silva Henríquez, por encargo de la División de Educación General del Ministerio de Educación.

### **Para citar este documento:**

MINEDUC (2021). *Herramienta 3. Ideas para diseñar el proceso participativo del PME*. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>

### **Comité editorial**

Carolina Cuéllar  
Andrea Horn  
Álvaro González  
Juan Pablo Queupil

### **Contraparte MINEDUC**

Carolina Jahnsen  
Iván Mesina

### **Producción de Herramientas**

Emy Rivero  
Héctor Hevia

### **Asistentes de producción**

Francisca Schnake  
Paulina Herrera

Ministerio de Educación  
División de Educación General  
Alameda 1371, Santiago de Chile.

### **Diseño gráfico**

Matías Mancilla

**Nº inscripción** 2021-A-12176

**ISBN** 978-956-292-977-6

Noviembre 2021

*En el presente documento hemos intentado utilizar lenguaje inclusivo, no obstante algunos apartados utilizan vocablos masculinos como “el director” o “el docente” para aludir tanto a hombres como a mujeres. Esta opción obedece a que las fórmulas que aluden a ambos sexos como “o/a”, “los/las” y otras similares, suponen una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.*

## Set de herramientas Plan de Mejoramiento Educativo



### ¡ATENCIÓN!

Este documento posee campos en los que puedes escribir. Para hacerlo, descárgalo a tu computador, ya que si lo visualizas en línea en tu navegador no podrás editar. Asegúrate de tener tu Adobe PDF Reader actualizado.

 <https://get.adobe.com/es/reader/>

Podrás escribir cuando veas este ícono:



Evita imprimir este documento si no es necesario.



# Índice

Introducción	3
Ruta de aprendizaje	5
 Conectar	6
 Ampliar	8
 Aplicar	14
 Desafiar	26
 Saber más	28



# Introducción

## Por qué una herramienta para diseñar el proceso participativo del PME

Diversos referentes del liderazgo escolar tales como el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), la Política Nacional de Convivencia Escolar (MINEDUC, 2019) y los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2020), reconocen que uno de los factores que afecta los procesos de mejora educativa, es la construcción participativa de un sentido compartido que oriente dicha mejora y promueva la identificación de la comunidad escolar con las acciones asociadas.

**La participación se observa como una herramienta para la mejora escolar, por una parte centrada en procesos institucionales y, por otra, como proceso formativo de enseñanza y aprendizaje**, a través del cual se puede facilitar la construcción de valores éticos y democráticos (Tonon, 2012; Fierro, 2013; en Mineduc, 2021)<sup>1</sup>.

La participación se ha gestionado, en gran parte, a través de las orgánicas de representación de los actores de la comunidad escolar (como, por ejemplo, el Centro de Estudiantes, el Centro de Padres, Madres y Apoderados y el Consejo Escolar). Sin embargo, a fin de asegurar que los procesos institucionales y académicos sean realmente participativos, resguardando los principios de inclusión y representatividad, también deben estar convocadas las voces de las minorías y las perspectivas divergentes. Esto permite comprender de mejor manera las situaciones que se busca intervenir, a través de la planificación para la mejora escolar, por ejemplo, mediante el PME.

La participación es un **valor** y también una **estrategia**. Esta doble cualidad representa un gran desafío para la gestión y liderazgo escolar: ¿Cómo abrimos la participación como una experiencia significativa?, ¿qué esperamos que ocurra con el proceso participativo?, ¿cómo se fortalecen las decisiones y el sentido compartido?, ¿quiénes deben participar y cómo aseguramos que todos sean escuchados?

Te invitamos a explorar esta herramienta para encontrar y construir algunas respuestas a estas interrogantes.

<sup>1</sup> MINEDUC (2021). Guía 1: Participación Educativa.

### Objetivos de la herramienta

Esperamos que esta herramienta contribuya a fortalecer tu capacidad para:



Posicionar la participación de la comunidad educativa en la planificación de la mejora como una condición para asegurar la inclusión y la calidad de los aprendizajes.



Aplicar principios y criterios que favorezcan la definición e implementación de espacios participativos durante el proceso de planificación de la mejora educativa.



Diseñar e implementar espacios de participación efectiva para la toma de decisiones del PME del establecimiento.

### Te recomendamos usar esta herramienta si:



Tienes claro que la participación es un valor deseable y necesario, pero no sabes cómo propiciarla bajo ciertas condiciones.



Has implementado eventos participativos, pero no logras integrarlos en el proceso de planificación de la mejora escolar.



# Ruta de aprendizaje

Para iniciar la ruta desde aquello que te hace sentido, conecta con tus propias experiencias y conocimientos sobre la materia. Explora y reconoce aquellos supuestos y creencias que habitan en ti.



CONECTAR



AMPLIAR

Profundiza tu conocimiento sobre la herramienta y sus propósitos. Conoce los marcos y modelos que la fundan.



APLICAR

Pon en práctica los conocimientos adquiridos a situaciones concretas. Evalúa tu propio desempeño y tu proceso de aprendizaje.



DESAFIAR

Descubre y declara nuevos desafíos que contribuyan a la mejora y liderazgo de tu establecimiento.



SABER MÁS

Extiende tus conocimientos sobre el tema accediendo a material complementario.



## Conectar

**Conecta con tus experiencias previas, creencias, conocimientos y percepciones sobre la participación en el contexto PME.**

Te invitamos a realizar esta actividad junto a tu equipo de trabajo.

Resguarden un tiempo para conversar abiertamente sobre su experiencia de participación. Pueden utilizar las siguientes preguntas como activadoras de la conversación.

**¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando escuchas “participación en el PME”?**



---

---

---

---

Si has realizado procesos o eventos de participación en el PME:

**¿Qué experiencias han sido memorables para ti?**



---

---

---

---

**¿Qué ha hecho que esa experiencia sea memorable?**



---

---

---

---



Una vez que hayas reflexionado respecto de estas preguntas, te invitamos a conocer la experiencia de María Angélica, quien está abordando el desafío de mejorar la participación en el proceso de toma de decisiones del PME.



### Historia de María Angélica<sup>2</sup>

Soy María Angélica, jefa de la unidad técnico-pedagógica de una escuela en Aysén.

Estoy convencida de que un buen PME debería ser una herramienta de gestión sumamente democrática. Para mí es muy importante que la comunidad educativa participe, y que su identidad y necesidades estén representadas. Creo que mientras más participativo sea el proceso de toma de decisiones, mejor.

Claro que ponerlo en práctica no es nada fácil. Cuando pienso en todo lo que implica, me complico. Porque en la escuela solemos generar muchas instancias de participación que son difíciles de coordinar y al final, no siento que sean tan exitosas. Invitamos a todos y no estoy segura de que sea la mejor estrategia. Además, muchas veces aparecen opiniones muy distintas u opuestas, y terminamos enfrentándonos en vez de aprender los unos de los otros y buscar acuerdos. A veces, pienso que deberíamos pensar mejor a quién invitar a qué instancia, para ser más efectivos. También deberíamos poder manejar mejor las diferencias entre nosotros.

Quisiera aprender a realizar eventos participativos significativos, eficientes en términos del uso de recursos materiales y humanos y en general, aprender a sistematizar los aportes para que realmente sean un insumo valioso en la planificación del PME y que éste incluya la mirada de todos.

**¿Qué relación ves entre lo que le pasa a María Angélica y lo que ocurre o ha ocurrido en tu escuela o liceo?**




---



---



---

**Si te identificas con María Angélica o con alguna de sus inquietudes, ¡esta herramienta te puede ayudar!**



<sup>2</sup> La historia de María Angélica ha sido elaborada en base a un proceso de levantamiento de información con equipos directivos para conocer los principales desafíos en relación al diseño, implementación y evaluación del PME.



## Ampliar

A continuación, te presentamos un marco de comprensión para profundizar tus conocimientos conceptuales sobre tres temas que sustentan la propuesta de esta herramienta:

- La participación y sus niveles
- La acción participativa
- La participación como proceso

Estos contenidos te pueden ayudar a tomar decisiones sobre qué tipo de actividades participativas puedes realizar en cada etapa del PME, favoreciendo procesos inclusivos y representativos de las diferentes necesidades, intereses y perspectivas de los miembros de la comunidad escolar.

### Participación y niveles de participación<sup>3</sup>

La participación puede entenderse como *“la capacidad para expresar decisiones que sean reconocidas por el entorno social y que afectan a la vida propia y/o a la vida de la comunidad en la que uno vive”*<sup>4</sup>.

De acuerdo a algunos autores, esta capacidad se puede expresar en una escalera que recorre desde la nula participación hasta una participación empoderada y dirimente.

La decisión sobre los niveles de participación no siempre opera de forma explícita, sino que está arraigada en nuestras prácticas y éstas, a veces nos hacen generar, sin intención, espacios de no participación. Aprender a distinguir los niveles de participación, nos permitirá aclarar dónde queremos llegar y por qué, y generar espacios de participación mucho más coherentes con los principios del establecimiento.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR

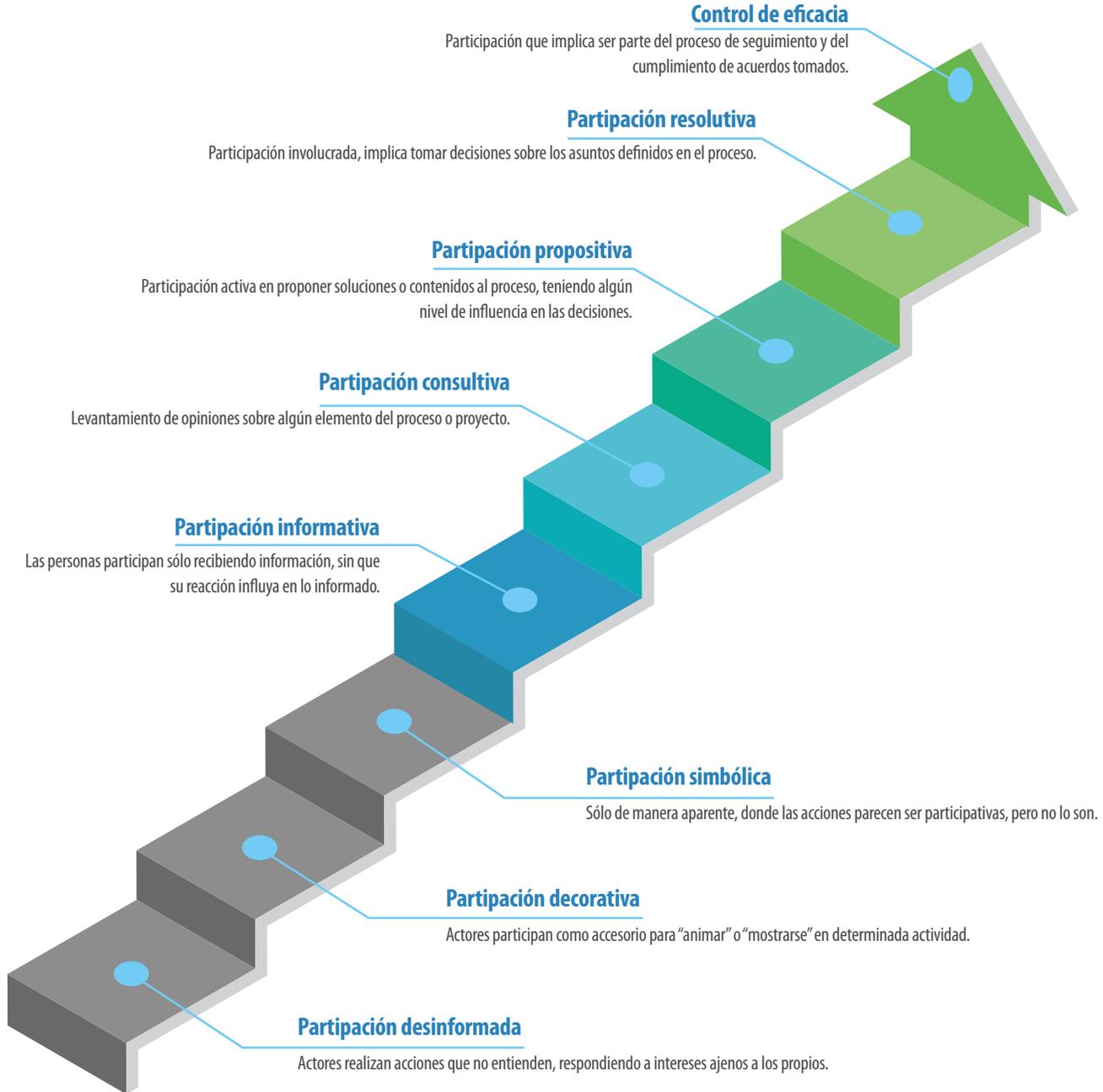


SABER MÁS

<sup>3</sup> Puedes profundizar ampliamente sobre Participación en el documento Mineduc (2018). Guía de Orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar

<sup>4</sup> Hart (1993). La participación de los niños. p.5

A continuación presentamos la **Escalera de la Participación**, un modelo gráfico, a través del cual, se reflejan y describen brevemente cada uno de los tipos o niveles de participación:



Adaptación Escalera de la participación de Hart (1993)

Cada nivel de participación tiene ventajas y desventajas, y puede ser más o menos oportuno dependiendo del propósito definido, a excepción de la no-participación, donde en realidad se está creando un escenario de "falsa participación".



## Acción participativa

En la práctica, los diferentes niveles de participación se expresan en "acciones participativas". Todas las formas de acción participativa, tienen la virtud de involucrar, en diferentes niveles, a los actores de la comunidad escolar en los procesos institucionales. Se trata de aprender a escoger una acción participativa **oportuna y pertinente**, es decir, que sirva a los propósitos que nos hemos planteado, que logre el grado de involucramiento y representatividad que esperamos y, que considere las condiciones y los recursos con los que contamos.

Las acciones participativas más recurrentes son:<sup>5</sup>



### Informar<sup>6</sup>

Comunicar en diferentes formatos y canales un tema o situación en particular. Si bien es una acción que se asocia a los niveles más iniciales de participación, es una de sus condiciones habilitantes.



### Opinar

Expresar ideas o percepciones subjetivas sobre un asunto determinado de forma amplia y directa, sin expectativa de convergencia.



### Debatir/deliberar

Discutir temas para tomar una decisión, exponiendo ideas y defendiendo opiniones e intereses tomando en cuenta sus pros y contras y los motivos que están detrás de cada argumento.



### Expresar preferencia

Comunicar una opinión que implica la evaluación y la selección de una opción frente a otras (votar, priorizar).



### Co-construir

Ser parte activa de la acción asociada al cambio, contribuyendo a la construcción e implementación de ideas.



<sup>5</sup> Más información sobre cómo abordar las acciones participativas con herramientas digitales en H6 Herramientas digitales para la participación en el PME.

<sup>6</sup> En este caso, no se trata de una acción participativa en sí, sino de una acción para la participación, ya que no es la persona participante quien la realiza.

## Participación como proceso complejo en el marco del PME

Durante el ciclo de elaboración del PME se invita a participar a los distintos actores de la comunidad educativa e inclusive a otros actores del sistema escolar.

Para ello, es importante tener en cuenta que:

- La participación no es un evento aislado, sino un **proceso**, es decir, un conjunto de fases sucesivas que pueden tener distinta extensión, y que pueden ocurrir en una misma ocasión o en diferentes instancias.
- La participación abarca distintos **niveles** del sistema escolar (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional) y **dimensiones** (cognitiva, social, emocional, física, ética, entre otras) constituyendo una variable central a la hora de implementar un modelo de gestión del mejoramiento educativo desde un enfoque constructivo, sistémico y global<sup>7</sup>.

En este contexto, para abordar el desafío de un PME participativo, necesitas contar con una visión completa de los distintos requerimientos que se ponen en juego, a la luz de preguntas generales como:

- ¿Para qué quieres fomentar la participación en el PME?
- ¿Cuál es la mejor manera de lograr la participación de la comunidad educativa en el PME?
- ¿Cómo te das cuenta de que el proceso participativo está contribuyendo a una mejor toma de decisiones?
- ¿De qué manera piensas que los procesos participativos contribuyen a crear un sentido compartido del PME?

De esta forma, los grandes propósitos del proceso participativo, permiten al PME:



**Constituirse** como una experiencia de diálogo para atender los desafíos de mejora.



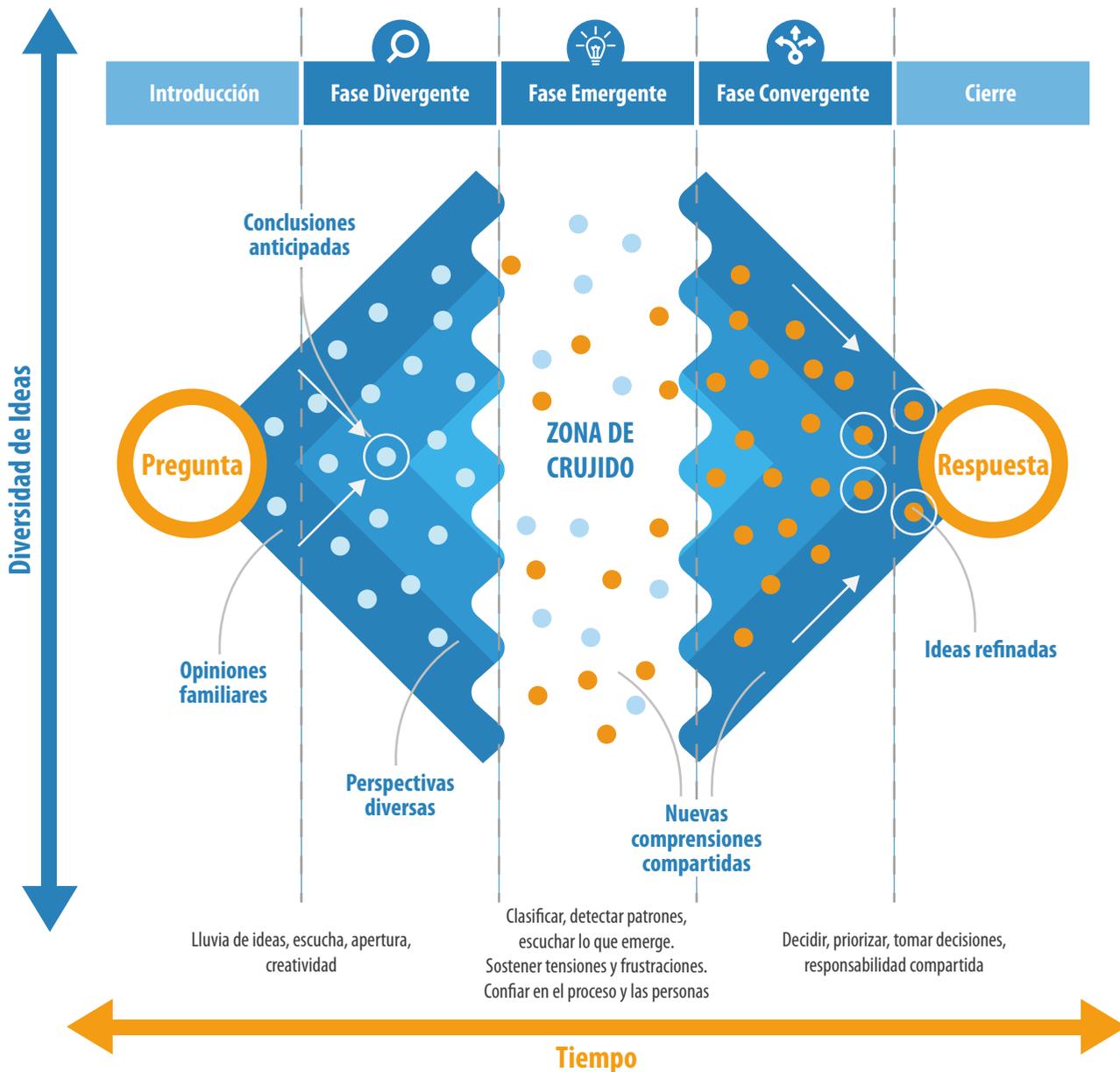
**Activar** la inteligencia colectiva, generando más aprendizajes institucionales que permitan planificar e implementar acciones de mejora.



**Generar** adhesión y compromiso a las decisiones que se tomen durante el proceso.



Ahora bien, ¿cómo podemos organizar la participación como proceso? El llamado **“Diamante de la toma de decisiones participativa”**<sup>8</sup>, que se presenta a continuación, constituye un marco que contribuye en este desafío. Entiende la participación como una sucesión de **3 fases** que en su conjunto, dan cuenta de un proceso integral que permite que, diversas ideas individuales evolucionen hacia una solución o idea final de mayor calidad, gracias a la interacción deliberativa.



**Fuente:** Adaptación del Diamante de la toma de decisiones participativas (Kanner, 1996)

8

Kanner, S. (1996). Facilitator’s guide to participatory decision-making. New Society Publishers.



A continuación, profundizamos en la explicación de cada una de las 3 fases, las cuales recomendamos abordar de forma secuenciada.



### FASE DIVERGENTE

#### Convoca a explorar y conocer

En esta fase se busca conectar a los distintos actores involucrados, conocer sus perspectivas sobre los temas, de manera tal, que puedan escucharse y entenderse. No se pretende llegar a un acuerdo inmediato, sino que se busca ir al encuentro de ideas divergentes, diferentes e incluso, disruptivas. Es importante generar condiciones para la creatividad, la escucha, el compartir ideas, y para reconocerse y valorarse desde la empatía.

Es posible que en esta etapa surjan opiniones más bien familiares y recatadas, así como conclusiones anticipadas. Todo es válido, si aclaramos que estamos en un momento de exploración. Es importante asegurar una abundante y constructiva lluvia de ideas.



### FASE EMERGENTE

#### Genera el espacio para que surjan cosas nuevas

En esta fase se recogen y plasman los resultados de la primera fase, a través de un espacio que busca generar una comprensión compartida sobre las situaciones que se analizan y sus variables. Permite salir de la lógica de mayorías o de consensos e integrar actores y voces que generalmente no se escuchan.

La discusión se puede intencionar desde preguntas como: ¿qué patrones se observan desde la etapa de divergencia?, ¿dónde están las principales diferencias de opinión?, ¿qué nuevas ideas vemos que pueden emerger tanto de las coincidencias como de las diferencias?

A este momento se le ha llamado también la **“zona de crujido”**, porque muchas veces genera tensiones o bien una sensación de atascamiento y el riesgo de abandonar es alto. Es importante sostener el espacio, invitando a tener confianza en el proceso, en la intención y en las capacidades de las personas que participan en él.



### FASE CONVERGENTE

#### Convoca a la toma de las decisiones y la acción

En esta fase, empezamos a identificar soluciones y a tomar decisiones, dando paso hacia la acción. Inicia cuando el proceso de comprensión compartida llega a grandes niveles de acuerdo y compromiso sobre las problemáticas que deseamos resolver, y se expresa en la posibilidad de identificar ideas refinadas a partir de las comprensiones compartidas logradas.

Es importante tener presente que este modelo de comprensión, puede aplicarse a un proceso mayor así como al diseño de una actividad en particular.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



## Aplicar

Luego de conectar con la propia experiencia de promover la participación de la comunidad en el PME y de conocer algunos marcos teóricos o normativos sobre este tema, te proponemos un instrumento práctico para abordarlo. Con este instrumento lograrás asegurar un mejor diseño e implementación de espacios de participación efectiva para la toma de decisiones del PME de tu establecimiento.

Convoca a tu equipo para poner en práctica los saberes adquiridos y siéntanse libres de adaptar la propuesta a las necesidades de su establecimiento.



### Materiales:

- Post-it o tarjetas de colores, plumones, cinta adhesiva
- Pizarra grande o papelógrafo
- Alternativamente pueden usar algún tipo de aplicación digital que permita post-it digitales (MURAL, MIRO, Jamboard u otra)



### Con quiénes:

Convoquen a todas las personas que toman decisiones en el establecimiento, o que puedan traer una voz u opinión relevante desde los desafíos del PME. También pueden armar una comisión *ad hoc* que opere como un equipo impulsor y que, junto con el equipo directivo, aporte desde el co-diseño al proceso. Esta actividad es, en sí misma, un ejercicio de participación.

¿A quién invitarías? ¿Por qué?

---



---



### Cuándo:

Un momento propicio podría ser al iniciar la organización de las actividades para cada etapa y subetapa del PME. Sin embargo, como ya hemos visto, el proceso participativo es constante y una convocatoria puede ser pertinente en muchas otras instancias a lo largo del año.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

**Actividad: Tomando decisiones sobre participación en el PME**

Esta actividad tiene por objetivo ayudarles a tomar decisiones sobre participación en el proceso PME. Ocurre en tres grandes momentos, que se pueden abordar en una instancia de reunión reflexiva de equipo y que pueden repetir en otras oportunidades dependiendo de la necesidad.

**MOMENTO 1**



**Focalizando preguntas convocantes**

**MOMENTO 2**



**Decidiendo quiénes serán convocados a participar**

**Paso 1**

Lluvia de ideas inicial

**Paso 2**

Haciendo sentido y ampliando la mirada

**Paso 3**

Tomando decisiones sobre participantes

**MOMENTO 3**



**Organizando la participación**





## MOMENTO 1

### Focalizando preguntas convocantes

El objetivo, en este momento, será definir el tema que quieren abordar en un proceso participativo. Podría encontrarse en algunas de las preguntas que orientan la etapa o subetapa del plan, o bien, tratarse de alguna inquietud en particular. Algunos ejemplos de preguntas vinculadas a etapas del plan, pueden ser:

<b>Análisis de PEI a la luz del PME</b>	¿Cómo relacionamos los sellos del PEI de nuestro establecimiento con las dimensiones del modelo de gestión de la calidad?
<b>Autoevaluación institucional</b>	En relación a cualquier criterio de análisis que considere pertinente, por ejemplo, resultados obtenidos, objetivos, entre otros, ¿Cuánto hemos avanzado? ¿En qué lo notamos? ¿Qué nos queda por mejorar? ¿Qué es lo que está causando este resultado?
<b>Planificación estratégica</b>	¿Qué aspiramos como comunidad educativa en 4 años más, desde nuestro PEI y desafíos institucionales y pedagógicos?  Si conseguimos lo que aspiramos, ¿Qué logros específicos estaremos celebrando en 4 años más en nuestra comunidad educativa?
<b>Planificación anual</b>	¿Qué tipo de acciones nos permitirá cumplir la meta que nos propusimos? ¿Cómo sabremos si lo que estamos haciendo contribuye a definir la estrategia? ¿Qué acciones concretas nos acercarán a lo que buscamos?
<b>Implementación, monitoreo y seguimiento</b>	¿Cuál es el nivel de ejecución de nuestras acciones? ¿Qué explica ese nivel de ejecución? ¿Cuánto hemos avanzado en el cumplimiento de los indicadores? ¿Qué tendríamos que hacer para avanzar como lo deseamos?
<b>Evaluación</b>	¿Cuál ha sido el nivel de logro de nuestras acciones? ¿Qué impacto han tenido las acciones en nuestros objetivos? ¿Qué podríamos hacer mejor o hacer distinto para acercarnos más a nuestros propósitos?

Escribe acá la pregunta convocante que quieres atender:



---



---



---





## MOMENTO 2

### Decidiendo quiénes serán convocados a participar

Una vez definido el tema que quieren abordar, identifiquen a las personas a las que necesitan convocar para asegurar un proceso plural y democrático en el que las diferentes voces, miradas y posiciones, tengan un espacio para expresarse.

Este segundo momento, fue diseñado bajo la metodología del **Diamante de la Participación** (Kanner,1996), lo que les permitirá experimentar directamente el proceso. Consideren estos tres pasos:

#### Paso 1: Lluvia de ideas inicial sobre posibles participantes

Cada participante del equipo toma un taco de post-it o tarjetas y en silencio anota a las personas o grupos de personas que considera clave para abordar el tema elegido, tomando en cuenta los siguientes criterios u otros que el grupo defina (deben escribir un nombre por post-it).

#### Criterios para la priorización de participación

<p><b>Contribución</b></p> <p>La persona o grupo cuenta con información, conocimiento o experiencia útil para el proceso.</p>	<p><b>Influencia</b></p> <p>La persona o grupo tiene una posición que puede posibilitar u obstaculizar las acciones o las decisiones que se tomen.</p>
<p><b>Disposición</b></p> <p>La persona o grupo está dispuesta o disponible a aportar.</p>	<p><b>Formalidad/ informalidad</b></p> <p>La persona es representante formal de los estamentos u otras organizaciones relevantes en el tema o líder informal en el tema.</p>

- Para actores que están fuera de la comunidad educativa utilicen alguna nomenclatura que les identifique con la mayor precisión posible (institución, rol y nombre).
- Pongan las notas adhesivas a la vista en un papelógrafo o pizarra.
- Lo más probable es que se repitan actores. Agrúpenlos por similitud, pero cuidando no usar categorías muy amplias, para no perder la diversidad.
- Si después de revisar van surgiendo más actores clave, agréguelos.



SABER MÁS

**Paso 2:** Haciendo sentido y ampliando la mirada sobre nuestra propuesta

Teniendo el material generado a la vista, reflexionen colectivamente a luz de estas preguntas. Recuerden que este espacio requiere de honestidad e invita a dejar de lado los juicios para permitir que aparezcan nuevas posibilidades.

¿Qué voces no están siendo escuchadas? ¿Quiénes no cumplen con alguno(s) de los criterios propuestos en el paso 1, pero creemos necesario sumar?

---

---

---

¿A quiénes tenemos que escuchar más? ¿Por qué?

---

---

---

¿Qué barreras observamos para la participación y cómo podemos atenderlas?

---

---

---

¿Qué condiciones tenemos que asegurar para facilitar y estimular la participación de los distintos actores?

---

---

---



Algunos juicios que se deberían poner en cuestión en esta conversación son:

- **“Es porque no saben o no tienen opinión experta sobre los temas”:**  
Este suele ser un argumento que se usa para no incorporar a los estudiantes o apoderados a la discusión técnico pedagógica o institucional. Y, efectivamente, pueden no ser especialistas, pero tienen opiniones y experiencias válidas por el hecho de ser quienes aprenden o, de alguna forma, están involucrados en los desafíos de aprendizaje, así como en los procesos institucionales. Releven adecuadamente esta información, sensible y de calidad, ya que puede ser sumamente valiosa. La visión de estos actores nos da información de primera fuente respecto de cómo se están viviendo procesos académicos e institucionales, lo cual es vital para la toma de decisiones.
- **“Es que no participan o no tienen interés en participar”:**  
Lo que debe importarnos, es averiguar por qué no participan. Muchas veces, la no participación está vinculada a malas experiencias previas, falta de confianza, prejuicios, miedos o desconocimiento. Incluso puede deberse a un sentimiento de incompetencia frente a determinadas situaciones. Por lo tanto, el desafío para ustedes, consistirá en revertir esta situación antes de emprender el proceso de participación. Para ello deberán derribar barreras y asegurarse de proveer nuevas y “buenas experiencias”. ¿Qué hace que una experiencia sea buena? Algunas claves son: que el resultado de la participación tenga un impacto visible, que el trabajo invertido sea útil, sentir que somos escuchados y atendidos seriamente, saber cómo se desarrollará el proceso (inicio, desarrollo y término), que exista transparencia en la toma de decisiones, entre otras.
- **“Atornillan al revés o generan interrupciones”:**  
Muchas veces, este sentimiento aparece en los grupos de trabajo. Es importante, en términos de la calidad del proceso participativo, que quienes tienen voces disruptivas sean los primeros en ser incluidos, puesto que su mirada puede ser innovadora, llevarnos a ampliar el campo de posibilidades o advertirnos sobre factores imprevistos. Para que esto sea posible, tendrán que revisar con detalle las metodologías de participación que van a emplear. Su objetivo será asegurar que esos disensos puedan expresarse de manera constructiva, logrando mayor representatividad en el marco de procesos inclusivos, democráticos y que atienden la diversidad en toda su expresión. Cuando se presentan disensos o interrupciones que llaman nuestra atención, es hora de reflexionar sobre las razones que pueden estar detrás de ellos y de empezar a tomar en cuenta algunas situaciones que quizás, no teníamos contempladas.

Desde la reflexión realizada, pueden ir sumando más voces a través de nuevas notas adhesivas al papelógrafo. Pongan una marca a los post-it que surgen desde el análisis realizado.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR

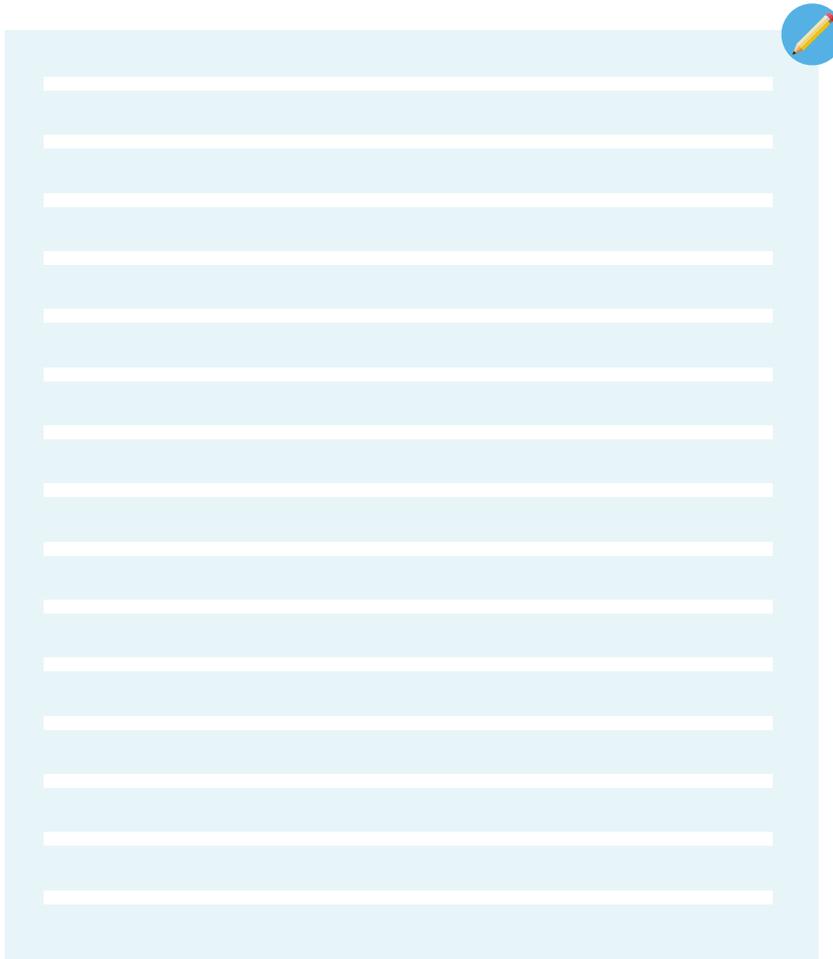


SABER MÁS

**Paso 3:** Tomando decisiones sobre qué voces deberían estar representadas

Luego del análisis y comprensión del paso 3, llega el momento de empezar a tomar decisiones: ¿Quiénes serán finalmente los invitados a participar activamente en esta etapa?

Pueden armar un listado con nombres y apellidos o bien con una identificación genérica asociada a un perfil determinado (ej. estudiantes mujeres de educación media que no participan en ninguna actividad extracurricular). Este listado constituirá el insumo para la toma de decisiones del siguiente momento.





### MOMENTO 3

#### Organizando la participación

Una vez que hayan decidido cuáles son las voces que incorporarán para abordar el tema convocante, es necesario que definan una organización más específica.

Tengan presente que este ejercicio de organización más bien lineal y estructurado, es una ayuda para sentar claridades iniciales. No pretende desconocer que los procesos de participación más sustanciales son dinámicos y cambiantes y que deben gestionarse desde un conocimiento situado y emergente, dadas las interacciones y el diálogo entre quienes participan.

La ficha que se presenta a continuación puede serles de gran utilidad para sistematizar esta información.



Ejemplo página 1

Ficha de toma decisiones para la participación en PME	
Fase	Etapas
<input type="checkbox"/> <b>Estratégica</b>	<input type="checkbox"/> <i>Análisis de PEI a la luz del PME</i> <input type="checkbox"/> <i>Autoevaluación institucional</i> <input type="checkbox"/> <i>Planificación estratégica</i>
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Anual</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Planificación Anual</i> <input type="checkbox"/> <i>Implementación, monitoreo y seguimiento</i> <input type="checkbox"/> <i>Evaluación</i>

**Pregunta convocante para la etapa**

¿Qué tipo de acciones nos permitirá cumplir la meta que nos propusimos?

¿Qué resultados esperamos?	
<p><b>Resultados tangibles</b> <i>(documentos escritos, audios, etc)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de acciones posibles por estrategia con registro de preferencias por estamento</li> </ul>	<p><b>Resultados intangibles</b> <i>(percepciones, interacciones, actitudes individuales y colectivas, etc)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso con la implementación</li> <li>Fortalecimiento de las habilidades para participar</li> </ul>

Pregunta para convocar a la divergencia y exploración	Pregunta para que emerjan cosas nuevas	Pregunta para la convergencia hacia las decisiones y la acción
¿Qué podríamos hacer para alcanzar el objetivo estratégico?	¿De qué nos damos cuenta al ver estas acciones? ¿Qué patrones vemos? ¿Qué podría estar pasando?	¿Cuáles serán las 2 acciones que priorizaremos para cada estrategia?

Ejemplo página 1



Ejemplo página 2

¿Quiénes participarán?	¿En qué actividad ocurrirá la participación?	Acción participativa
Todos los cursos del liceo	En consejo de curso se trabajarán la pregunta en grupos de conversación	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Opinar <input checked="" type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input checked="" type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir
Todos los padres, madres y apoderados	Se enviará una encuesta a través de los subcentros de...	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Opinar <input type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir
Todos los docentes	En GTP se trabajarán las preguntas en equipos por nivel y mixtos	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Opinar <input checked="" type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input checked="" type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir
Todos los asistentes de la educación	En reunión convocada especialmente se trabajarán las preguntas	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Opinar <input checked="" type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input checked="" type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir
Representantes de todos los estamentos (representantes formales, voluntarios y escogidos al azar)	Taller masivo para deliberar desde las propuestas realizadas en las diferentes instancias, analizarlas y desarrollarlas con mayor profundidad	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Opinar <input checked="" type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input checked="" type="checkbox"/> Expresar preferencia <input checked="" type="checkbox"/> Co-construir
Equipo de Gestión	Reunión de equipo para afinar y ajustar propuestas de acciones	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Opinar <input checked="" type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input checked="" type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir

Ejemplo página 2



➔ Descarga acá la ficha para que puedas utilizarla cada vez que la necesites.

**Ficha de toma decisiones para la participación en PME**

Fase	Etapas
<input type="checkbox"/> <b>Estratégica</b>	<input type="checkbox"/> <i>Análisis de PEI a la luz del PME</i> <input type="checkbox"/> <i>Autoevaluación institucional</i> <input type="checkbox"/> <i>Planificación estratégica</i>
<input type="checkbox"/> <b>Anual</b>	<input type="checkbox"/> <i>Planificación Anual</i> <input type="checkbox"/> <i>Implementación, monitoreo y seguimiento</i> <input type="checkbox"/> <i>Evaluación</i>

**Pregunta convocante para la etapa**

**¿Qué resultados esperamos?**

<p><b>Resultados tangibles</b> <i>(documentos escritos, audios, etc)</i></p>	<p><b>Resultados intangibles</b> <i>(percepciones, interacciones, actitudes individuales y colectivas, etc)</i></p>
--	---

Pregunta para convocar a la divergencia y exploración	Pregunta para que emerjan cosas nuevas	Pregunta para la convergencia hacia las decisiones y la acción



¿Quiénes participarán?	¿En qué actividad ocurrirá la participación?	Acción participativa
		<input type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Opinar <input type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir
		<input type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Opinar <input type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir
		<input type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Opinar <input type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir
		<input type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Opinar <input type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir
		<input type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Opinar <input type="checkbox"/> Debatir/Deliberar <input type="checkbox"/> Expresar preferencia <input type="checkbox"/> Co-construir

Por último, recuerda que esta ficha puedes adaptarla a las necesidades y preferencias de tu equipo en relación con las formas de organizar procesos convocantes.





# Desafiar

Luego de reflexionar y construir tu ficha para tomar decisiones sobre participación en el marco del PME descubre y declara nuevos desafíos a abordar como parte de los retos de liderazgo y mejora del establecimiento.

## Preguntas de reflexión

Reflexiona y proyecta desde lo experimentado al trabajar con esta herramienta:

¿Qué te sorprendió? ¿Qué descubriste?



---

---

---

---

¿Qué puede explicar lo que descubriste?



---

---

---

---

¿Qué quisieras hacer distinto en relación con la forma de pensar la participación en el PME de tu establecimiento?



---

---

---

---



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

## Recuerda

Para chequear si tu diseño para la participación en el PME va por buen camino, revisa si:

Están identificadas todas las personas o grupos de la comunidad educativa que pueden aportar al proceso.	<input type="radio"/>
Se ha velado por la diversidad al identificar a los grupos participantes.	<input type="radio"/>
Existe una identificación preliminar de los grandes temas que requieren diálogo.	<input type="radio"/>
Se ha asegurado un espacio para escuchar distintos puntos de vista y generar propuestas compartidas.	<input type="radio"/>
Existe claridad en el equipo directivo sobre los propósitos de la participación y los resultados concretos que se esperan de ella (tangibles e intangibles).	<input type="radio"/>
Se sostiene una ruta de participación para las diferentes tareas y subtareas de elaboración del PME y sus distintas etapas.	<input type="radio"/>



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS





## Saber más

Para ampliar, profundizar y seguir aprendiendo sobre este tema, accede al material complementario:

### Documentos

-  CIMAS (2009). Metodologías Participativas. Manual.
-  EUDEL (2011). ¿Cómo realizar un proceso participativo de calidad? Guía Práctica.
-  Hevia (2019). Facilitando la toma de decisiones participativa: Criterios y una Herramienta para su implementación.
-  MINEDUC (2021). Sumo Primero en terreno. Guía 1: Participación Educativa.
-  Torres (2001). Participación Ciudadana y Educación. Una Mirada Amplia y 20 Experiencias en América Latina.

### Webs

-  <https://inclusionyparticipacion.mineduc.cl/>



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



Herramientas

# Plan de Mejoramiento Educativo

---

**Herramienta 3:** Ideas para diseñar el proceso participativo del PME

---

