

# ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD ESCOLAR

---

## DIMENSIÓN: GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

### NOTA

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo nombrar conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

## PRESENTACIÓN

Esta herramienta busca apoyar la implementación de las siguientes **prácticas directivas** propuestas dentro de la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar** del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015):

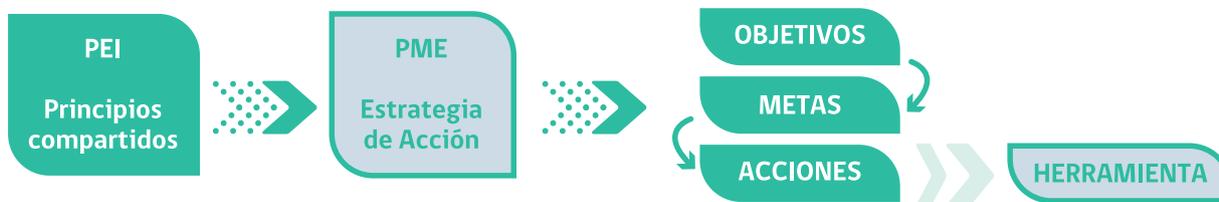
**Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.**

**Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.**

Responde al siguiente **objetivo**:

**Promover la construcción de una comunidad más participativa e inclusiva, a través del análisis crítico de las estrategias implementadas por el equipo directivo en este ámbito de acción, y mediante la exploración de diversas estrategias que fomentan el diálogo y la escucha.**

Se recomienda relacionar esta herramienta con los objetivos estratégicos del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Lo anterior permitirá al equipo directivo tener claridad respecto del espacio que ocupa esta acción en su estrategia, y así explicitarlo con el resto de la comunidad educativa, dándole contexto y coherencia. Por ejemplo, si uno de los sellos del establecimiento educativo tiene relación con la inclusión, o se ha declarado su importancia por medio de las metas que la comunidad comparte, es la oportunidad de relevar esta información, reforzando los sentidos de las acciones comprometidas en relación al tema.



## INTRODUCCIÓN

El sistema educativo chileno, a través de distintos lineamientos, busca la conformación de comunidades educativas sólidas que aseguren una educación de calidad en sus establecimientos. Estas comunidades se consideran hoy unidades claves dentro del sistema, donde se fomenta la participación de sus miembros como sujetos de derechos y deberes (Ley N° 20.370, 2009), expresada a través de los distintos documentos internos de gestión de las instituciones (Proyecto Educativo Institucional, Proyecto de Mejoramientos Educativo y Reglamento de Convivencia, entre otros).

Es así que, en el eje gestión y prácticas del establecimiento considerado en las Orientaciones para la Construcción de Comunidades Educativas Inclusivas (Mineduc, 2016) se fomenta expresamente dicha participación. Como también, en el ámbito de la gestión y el liderazgo directivo, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) propuesto por el Ministerio de Educación (2015) propone una serie de prácticas directivas que promueven la participación de la comunidad educativa, en un ambiente donde la colaboración, la inclusión, la comunicación y la confianza son claves para la mejora continua y el logro de aprendizajes de los estudiantes, en concordancia con el segundo eje estratégico de trabajo de la nueva Política Nacional de Convivencia Escolar.

La presente herramienta propone abordar la promoción de la participación de todos los actores de la comunidad educativa a través de la promoción del diálogo como un proceso sistémico en el que la diversidad de opiniones tiene un espacio, y estas son activamente escuchadas de diferentes formas. Por tanto la escucha no toma solo una forma verbal sino que también se traduce en acciones que muestran al otro la legitimidad de sus ideas u opiniones.

A partir de esta herramienta se invita a los equipos directivos a reflexionar en torno al estado del arte y la efectividad de las estrategias implementadas en el ámbito de los procesos de participación escolar, proponiendo algunas estrategias concretas para potenciar esta práctica en su comunidad educativa.

En esta herramienta se puede encontrar:

### I. Sesión. Análisis de nuestras estrategias de participación

**Tipo:** matriz de análisis.

**Objetivo:** analizar críticamente las estrategias implementadas por el equipo directivo para favorecer la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa.

**Materiales:** anexos 1 y 2.

### II. Set de estrategias para fortalecer la participación en la escuela

**Tipo:** set de estrategias.

**Objetivo:** conocer estrategias que fortalecen una participación inclusiva de los miembros de la comunidad educativa, a través de procesos de diálogo y escucha.

**Materiales:** anexo 3.

## I. ANÁLISIS DE NUESTRAS ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN

Para efectos de esta herramienta, se entiende participación como la “acción de involucramiento y colaboración, en un marco de respeto, de las y los integrantes de la comunidad educativa, permitiendo que la gestión global de la misma cuente con mayores niveles de legitimidad” (Mineduc, 2017, p. 45). Cuando este proceso de participación se produce en forma sistemática, promueve que los actores escolares valoren la opinión del otro y busquen el bien común.

**Tipo:** matriz de análisis.

**Objetivo:** analizar críticamente las estrategias implementadas por el equipo directivo para favorecer la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa.

**Materiales:** anexos 1 y 2.

Esta herramienta propone el diálogo como una forma de gestionar la diversidad y multiplicidad de variables y así promover procesos inclusivos. Desde esta perspectiva, el diálogo considera la validación de la presencia de diversas opiniones –al escucharlas se fomenta el reconocimiento de ellas–, y la emisión de una respuesta originada desde la escucha que implica una reacción pertinente (Mineduc, 2106):

PRESENCIA	EXISTENCIA DE DISTINTAS OPINIONES
RECONOCIMIENTO	Escucha de las diferentes opiniones
PERTINENCIA	Respuesta basada en la escucha

La referencia al diálogo no apunta solamente a la comunicación verbal, también considera acciones que dan cuenta de un proceso de escucha que puede tomar muchas formas y estrategias. Por ejemplo, generar un espacio de opinión puede hacerse a través de una encuesta a los apoderados. Escuchar implica mirar los resultados, organizarlos y analizarlos. Por último, generar un diálogo requiere de una instancia de respuesta a través de una devolución donde se discutan los resultados de la encuesta. Este proceso no termina en una respuesta, se trata de un movimiento circular en el que un paso retroalimenta al otro.

*Entonces, ¿cómo se da participación a tantas y diversas opiniones en los distintos espacios y procesos en una comunidad educativa?*

A continuación se presenta un recurso que facilita el hacer análisis de diferentes maneras de participación, sean estas formales o informales. El diseño permite que el equipo directivo lo utilice para sus reuniones o en instancias ampliadas con otros actores de la comunidad educativa.

## INSTRUCCIONES

- 1.** En base al Anexo 1. Se identifican distintas instancias, formales e informales, de participación de los actores de la comunidad educativa.
- 2.** Posteriormente, se responden las preguntas en el Anexo 2.
- 3.** Finalmente, y a la luz de la información resultante de los anexos 1 y 2, se analiza cuáles son las estrategias implementadas que favorecen la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa.

## ANEXO 1. MATRIZ DE ANÁLISIS DE INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

	ESTUDIANTES	PROFESORES	PADRES, MADRES Y APODERADOS	ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	OTRA
¿CUÁLES SON LAS INSTANCIAS DONDE SE GENERA PARTICIPACIÓN DE CADA UNO DE ESTOS ACTORES?					

Nota: se presentan cuatro instancias de participación, pensando que se incorporen al menos estas; sin embargo, se pueden hacer las modificaciones que se consideren pertinentes para incorporar otras.

## ANEXO 2. PREGUNTAS DE ANÁLISIS DE INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

1. ¿Cómo se da espacio para que existan distintas opiniones en estas instancias de participación?

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Se escuchan las diferentes opiniones que se expresan en estas instancias?

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Cómo se dan cuenta los distintos actores que se escuchó su opinión?

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Qué estrategias se utilizan para dar respuesta?

---

---

---

---

---

**5. ¿Cuál es el estamento cuya participación identificamos como más debilitada? ¿Por qué?**

---

---

---

---

---

**6. ¿Qué estrategias resultan de mayor impacto ya sea por sus propias características o por cómo se utilizan?**

---

---

---

---

---

**7. ¿Qué claves identifican en las estrategias más efectivas que podrían utilizarse con otros actores de la comunidad educativa?**

---

---

---

---

---

## II. SET DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN EN LA ESCUELA

A partir de las reflexiones que se desprenden de la actividad anterior, se presenta a continuación una serie de estrategias que puede contribuir a fortalecer la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa en función de los niveles de participación que se definan para los actores involucrados en diferentes instancias formales o no formales de participación.

**Tipo:** set de estrategias

**Objetivo:** conocer estrategias que fortalecen la participación de los miembros de la comunidad educativa a través de procesos de diálogo y escucha.

Recordando que existen cuatro niveles de participación<sup>1</sup> que definen funciones y permiten canalizar la participación de los miembros de la comunidad según las necesidades del momento. Estas distinciones orientan la elección de las estrategias propuestas en el set.

**TABLA 1**  
**RESUMEN DE LOS NIVELES DE PARTICIPACIÓN**

NIVELES DE PARTICIPACIÓN	INFORMATIVO	CONSULTIVO	PROPOSITIVO	RESOLUTIVO
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El director y su equipo directivo entregan información a los actores de la comunidad.	El director y su equipo directivo consultan a los actores involucrados antes de tomar ellos las decisiones.	El director y su equipo directivo están abiertos a recibir y tomar en consideración ideas y propuestas nuevas, así como acciones concretas de ejecución desde distintos actores. La diferencia respecto al nivel consultivo es que los actores toman la iniciativa en participar.	El director y su equipo directivo, junto con los actores de la comunidad escolar, toman en conjunto las decisiones finales. La opinión de los distintos actores es igual de válida que la del director y su equipo.
<b>OBJETIVOS</b>	Entregar información necesaria a los actores de la comunidad escolar sobre determinados temas, decisiones, noticias, etc.	Obtener la opinión de los actores de la comunidad escolar.	Recibir ideas y propuestas concretas de los actores de la comunidad.	Tomar decisiones en conjunto con la comunidad escolar. Compartir responsabilidades.

<sup>1</sup> La descripción de los niveles de participación que se usan para ordenar las estrategias del set se aborda con más profundidad en la herramienta de esta misma dimensión **“Gestión de la participación de la comunidad escolar”**.

A continuación se presenta un set de estrategias que pueden usarse en diferentes contextos y buscan facilitar una mayor variedad de espacios de participación en la comunidad escolar que permita, a su vez, una mayor percepción de participación en los distintos actores. Este set está organizado agrupando las estrategias según los niveles de participación que se espera lograr con cada una de ellas:

**TABLA 2**  
**RESUMEN DE ESTRATEGIAS SUGERIDAS**

NIVELES DE PARTICIPACIÓN	INFORMATIVO	CONSULTIVO	PROPOSITIVO	RESOLUTIVO
<b>ESTRATEGIA 1</b>	Uso de medios digitales	Encuesta presencial o virtual	Intervención en espacios comunes	Asamblea resolutive
<b>ESTRATEGIA 2</b>	Diario mural	Taller participativo	Buzón de sugerencias	Votación presencial o virtual
<b>ESTRATEGIA 3</b>	Boletín informativo	Grupo focal	--	--

Finalmente, se hace una propuesta de criterios a considerar en la planificación de la estrategia implementada en función de una posterior evaluación (ver *Anexo 3. Propuesta de Planificación y Evaluación*).

## ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN SEGÚN NIVELES DE PARTICIPACIÓN

### NIVEL DE PARTICIPACIÓN INFORMATIVO

A continuación, se presentan tres estrategias que favorecen un nivel de participación informativo, es decir, entregan información a los distintos actores de la comunidad sobre diversas temáticas. Esta acción puede realizarse de distintas maneras creativas, ante las cuales se proponen las siguientes:

1. El uso de medio digitales
2. El diario mural
3. El boletín informativo

#### ESTRATEGIA 1 - USO DE MEDIOS DIGITALES

##### NIVEL DE PARTICIPACIÓN INFORMATIVO

#### DESCRIPCIÓN

Los medios digitales, entendidos en este caso como redes sociales o medios de comunicación privado (correo electrónico), pueden ser una herramienta útil que permita al equipo directivo entregar información necesaria a los actores de la comunidad escolar sobre distintos temas, decisiones, noticias, etc.

#### ¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?

1. En primer lugar, a nivel de gestión institucional, se debe elegir solo una red social o medio de comunicación privado (correo electrónico) como el oficial para entregar información a los distintos actores. Esto permite centralizar la información a entregar, lo que se traduce en más posibilidades de ser leída por los destinatarios.
2. La información que se envíe a través de la red social o correo electrónico debe ser precisa y concisa. De esta manera el lector no pierde su atención al momento de leerla.
3. Si la información a compartir requiere una mayor análisis se recomienda se envíe de manera dosificada. En ese sentido, el equipo directivo deberá establecer ciertos criterios en relación a cuán prioritaria es la información a entregar.

#### ¿QUÉ VENTAJAS TIENE UTILIZAR TECNOLOGÍA PARA INFORMAR?

1. Rápida difusión.
2. La información queda respaldada.
3. Puede ser una herramienta práctica de fácil uso.
4. Es un medio de comunicación dinámico.

## ESTRATEGIA 1 - USO DE MEDIOS DIGITALES

### NIVEL DE PARTICIPACIÓN INFORMATIVO

#### ¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE UTILIZAR MEDIOS DIGITALES PARA INFORMAR?

1. Requiere de cierto nivel de alfabetización digital.
2. Requiere de red de internet disponible. Lo anterior puede implicar que la información no sea recibida o que sea recibida fuera del plazo requerido.

#### SUGERENCIAS DE USO

1. Conocer los hábitos y niveles de uso de los distintos actores de la comunidad educativa.
2. Combinar el uso de estos medios que requieran de mayores recursos (alfabetización digital o disponibilidad de internet) con otros medios no digitales. Utilizar redes sociales que permiten mantener una comunicación fluida entre la familia-escuela y que no requieran siempre el uso de internet (como por ejemplo, los mensajes son enviados y recibidos como mensajes de texto directo al celular del destinatario).
3. Establecer de antemano un día de la semana y una hora para enviar la información, ya que esto permite crear un hábito, tanto del lector como del equipo directivo.
4. Definir una persona encargada de administrar las redes sociales que incorpore la línea editorial definida por el equipo.

**ESTRATEGIA 2 – DIARIO MURAL****NIVEL DE PARTICIPACIÓN INFORMATIVO****DESCRIPCIÓN**

Un diario mural es un espacio físico o digital del establecimiento destinado a la entrega de información relativa a la comunidad educativa.

**PASO A PASO**

1. Consultar a la comunidad educativa sobre los temas de interés y que, por tanto, les gustaría ser informados.
2. Diseñar un panel tipo “diario mural” según las necesidades comunicacionales e informativas diagnosticadas en la comunidad.
3. Encontrar y habilitar un lugar visible y accesible para todos los actores de la comunidad educativa.
4. Instalar un material tipo corcho, que permita pegar papeles con facilidad o una pantalla digital.
5. Incorporar el diseño del diario mural al panel o pantalla.
6. Poblar el diario mural con información de interés por parte de la comunidad.

**¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?**

1. La información que contenga debe ser actualizada periódicamente.
2. Debe contener información precisa y concisa.
3. El diseño y la forma en que se presenta la información, debe ser llamativa para los lectores.

**¿QUÉ VENTAJAS TIENE EL USO DEL DIARIO MURAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN?**

1. Es una herramienta inclusiva, en el sentido de que la información que contiene es accesible para cualquier actor de la comunidad educativa.
2. Concentración de la información en un solo lugar.
3. Es un medio de comunicación dinámico.
4. No requiere que todos los actores estén presentes al mismo tiempo.

**¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE EL USO DEL DIARIO MURAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN?**

1. Si no es un espacio controlado, puede ocurrir que se preste para compartir información poco relevante.
2. Requiere ser actualizado constantemente.

**SUGERENCIAS DE USO**

1. Actualizar la información una vez al mes y/o para situaciones o eventos especiales.
2. Incorporar a los estudiantes en la confección del mismo, entregando la tarea de diseño y elaboración a un curso por mes.
3. Abrir la posibilidad de que los actores de la comunidad participen de él, entregando un espacio acotado de intervención a cada actor.
4. Se sugiere que el uso sea mediado por un encargado, para permitir y fomentar que cualquier actor de la comunidad pueda tomar la iniciativa en la incorporación de información.

## ESTRATEGIA 3 – BOLETÍN INFORMATIVO

### NIVEL DE PARTICIPACIÓN INFORMATIVO

#### DESCRIPCIÓN

Un boletín es una herramienta de comunicación de carácter informativo que contiene elementos de interés y relevantes para la comunidad educativa resumidas en un mismo documento. Este puede ser físico (en papel) o digital.

#### PASO A PASO

1. Consultar a la comunidad educativa sobre los temas de interés y que, por tanto, les gustaría ser informados.
2. Diseñar un documento tipo “boletín” que responda a las necesidades e intereses informativos diagnosticados en la comunidad.
3. Poblar el “boletín” con la información de interés por parte de la comunidad.
4. Enviar el “boletín” a todos los actores de la comunidad, por el medio oficial de comunicación.
5. En caso de que se pueda, imprimir ejemplares del boletín y dejarlos en un lugar visible que permita a los actores acceder a ellos.

#### ¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?

1. Debe contener la información más relevante del momento, pero también información que permita a la comunidad educativa anticiparse y programarse para las próximas actividades.
2. Debe contener información precisa y concisa.
3. El diseño y la forma en que se presenta la información, debe ser llamativa para los lectores.

#### ¿QUÉ VENTAJAS TIENE EL USO DE BOLETINES INFORMATIVOS COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN?

1. Se puede enviar por correo electrónico, pero también se pueden imprimir algunos ejemplares, lo que asegura que la información sea recibida por los actores de la comunidad educativa.
2. Es un medio efectivo, pues informa de manera resumida toda las noticias e informaciones relevantes.

#### ¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE EL USO DE BOLETINES INFORMATIVOS COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN?

1. Es un medio de comunicación estático.
2. Requiere de tiempo para su elaboración.

#### SUGERENCIAS DE USO

1. Existen plataformas que incorporan plantillas que pueden ser útiles para el diseño y también para la difusión de la publicación.
2. El boletín puede ser publicado en la página web, generando espacios para que más personas lo puedan leer.
3. Ya que la construcción del boletín implica inversión de tiempo de trabajo, se sugiere evaluar la periodicidad en el que se publicará (por ejemplo, una vez al mes).
4. Una manera fácil de generar expectativa en la comunidad, es que el boletín cuente con un diseño fijo, pero que cambie de color por publicación.
5. Sería oportuno dejar espacios dentro del boletín, para que los actores de la comunidad puedan aportar en contenidos.

## NIVEL DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVO

A continuación se presentan tres estrategias que favorecen un nivel de participación consultivo, es decir, busca obtener la opinión de los actores de la comunidad escolar antes de la toma de decisiones por parte del director y el equipo directivo. Esta acción puede realizarse de distintas maneras creativas, ante las cuáles se proponen las siguientes:

1. Encuesta presencial o virtual
2. Taller participativo
3. Grupo focal

### ESTRATEGIA 1 – ENCUESTA PRESENCIAL O VIRTUAL

#### NIVEL DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVO

##### DESCRIPCIÓN

Una encuesta es un instrumento que contiene preguntas y que sirve para levantar información con respecto a un tema en particular.

##### PASO A PASO

1. Definir un objetivo y un tema a consultar.
2. Elegir una muestra estratégica en función del objetivo y la realidad escolar. Esta muestra puede ser de un actor en particular (por ejemplo, una muestra de estudiantes) o de varios (por ejemplo, profesores, estudiantes y asistentes de la educación) o de toda la comunidad escolar.
3. Construir la encuesta.<sup>2</sup>
4. En el caso de que la encuesta sea presencial, deberá citar con anticipación a los participantes.
5. En el caso de que la encuesta sea virtual, deberá difundir el instrumento en medios oficiales de comunicación.
6. Una vez respondida la encuesta, deberá analizar los datos para que así sean de utilidad.

##### ¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?

1. Al momento de construir el instrumento, siempre hay que tener como referente el objetivo elegido, en ese sentido preguntarse ¿esta pregunta responde a mi objetivo?
2. Si la encuesta es virtual, es necesario considerar un acompañamiento del proceso. Es decir, invertir en una persona que por ejemplo, llame por teléfono a la muestra participante ofreciendo ayuda en caso de que lo necesite y también, recordando la importancia de que la encuesta sea respondida.

<sup>2</sup> Para orientaciones respecto a cómo construir buenas encuestas les sugerimos revisar el documento Guía práctica: ¿Cómo hacer buenas preguntas en una Encuesta? (Líderes Educativos, 2017)

## ESTRATEGIA 1 - ENCUESTA PRESENCIAL O VIRTUAL

### NIVEL DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVO

#### ¿QUÉ VENTAJAS TIENE LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA VIRTUAL O PRESENCIAL?

1. Es una instancia de consulta de tiempo acotado.
2. Permite recoger información de manera rápida y simple.
3. En el caso de la encuesta virtual la ventaja es, por una parte, la rápida difusión del instrumento y, por otra, la posibilidad de que la información sea analizada por directamente por una aplicación o software.

#### ¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA VIRTUAL O PRESENCIAL?

1. En el caso de la encuesta presencial, la información deberá ser digitada, lo que implica invertir tiempo en esa tarea.
2. En el caso de la encuesta virtual, es recomendable que el proceso de aplicación igualmente sea acompañado por una persona, lo que también implica invertir tiempo en esa tarea.

#### SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN

1. Utilice como guía para construir la encuesta el documento sugerido: *Guía práctica: ¿Cómo hacer buenas preguntas en una encuesta?* (Líderes Educativos, 2017)
2. Intente utilizar un lenguaje simple y no tan técnico.
3. Intente elegir preguntas precisas y concisas.
4. Para realizar consultas sobre las percepciones de su comunidad sobre un tema, utilice la aplicación digital "ConsultaLE" (Líderes Educativos, 2017).
5. En el caso de la encuesta virtual, la recomendación es que utilice una de las herramientas digitales que existen, que son de uso gratuito y que sirven para construir, difundir y analizar Encuestas.

**ESTRATEGIA 2 – TALLER PARTICIPATIVO****NIVEL DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVO****DESCRIPCIÓN**

La propuesta de realizar un taller participativo, apunta a generar instancias concretas de participación de los actores de la comunidad educativa. La dinámica propuesta a través de este taller permite visibilizar el pensamiento de los participantes, ya que permite recoger “cualquier tipo de representación observable que documente y apoye el desarrollo de las ideas, preguntas, razones y reflexiones en desarrollo de un individuo o grupo [...] revelan las ideas en desarrollo de los y las estudiantes conforme piensan sobre un asunto, problema o tema” (Palmer & Tishman, 2005).

**PASO A PASO****Preparación**

1. Definir un objetivo y un tema a consultar.
2. Elegir una muestra estratégica en función del objetivo y la realidad escolar. Esta muestra puede ser de un actor en particular (por ejemplo, una muestra de estudiantes) o de varios (por ejemplo profesores, estudiantes y asistentes de la educación) o de toda la comunidad escolar.
3. Construir una pauta de preguntas a consultar en función del tema y el objetivo. En el caso de que la muestra involucre a toda la comunidad escolar, genere diversas preguntas para distintos segmentos y también que sean acorde a las características de los participantes.
4. Construir papelógrafos con la pregunta elegida impresa en la parte superior del mismo, dejando un espacio justo debajo de ella. Por ejemplo:

¿Cómo te imaginas nuestro colegio/  
escuela en cinco años más?

5. Citar a los/as participantes de la muestra involucrada.

**Implementación**

1. Divida a los participantes en grupos.
2. Entregue un papelógrafo con la pregunta incorporada al grupo.
3. Entregue un conjunto de post-it.
4. Dé tiempo para que cada integrante del grupo responda la pregunta del papelógrafo en un post-it.
5. Luego de que la pregunta haya sido respondida, entregue la instrucción de que el post-it con la respuesta debe ser pegado en el papelógrafo.
6. Disponga de un tiempo para que el grupo converse sobre la pregunta y las respuestas de cada una.
7. Luego de que la discusión se haya generado, diga a cada grupo que debe elegir los tres post-it que más representan la opinión del grupo en general.
8. Haga un plenario, donde cada grupo expone sus principales conclusiones.

## ESTRATEGIA 2 – TALLER PARTICIPATIVO

### NIVEL DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVO

#### ¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?

1. Es importante que, si decide que participen todos los estudiantes, adapte la actividad según rango etario (por ejemplo, para que los más pequeños de la comunidad puedan participar, la sugerencia es que se simplifiquen las preguntas y que realicen una actividad artística en relación a ella). Luego, exponga las obras de los niños en un lugar significativo para la comunidad.
2. Debe explicar la actividad a la persona que la implementará.

#### ¿QUÉ VENTAJAS TIENE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE TALLER?

1. Es una actividad simple.
2. Es de tiempo acotado.
3. Genera un espacio de participación poco habitual, lo cual puede ser valorado por la comunidad escolar.
4. Los materiales que requiere son de fácil acceso.
5. La actividad no requiere de mayor preparación.

#### ¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE TALLER?

Para la ejecución de este taller se requiere de una persona que:

1. Digitalice las respuestas.
2. Sistematice las respuestas por tema.
3. Analice las respuestas.

#### SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN

1. En el caso de que la muestra involucre a estudiantes, invierta tiempo dentro de la jornada escolar para realizar la dinámica.

#### MATERIALES

1. Post-it.
2. Papelógrafos.

**ESTRATEGIA 3 – GRUPO FOCAL****NIVEL DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVO****DESCRIPCIÓN**

Un grupo focal es una técnica cualitativa que permite recoger opiniones en relación a un tema en particular.

**PASO A PASO****Preparación**

1. Definir un objetivo y un tema a consultar.
2. Elegir una muestra estratégica en función del objetivo y la realidad escolar. Esta muestra puede ser de un actor en particular (por ejemplo, una muestra de estudiantes) o de varios (por ejemplo profesores, estudiantes y asistentes de la educación).
3. Construir una pauta de entrevista semi-estructurada que responda al tema y al objetivo. La pauta debe ir de lo general a lo particular y puede incorporar una dinámica. Se recomienda esta se sitúe cerca de la tercera pregunta.
4. Citar a las personas involucradas en la muestra.

**Implementación**

1. Comenzar la reunión anunciando que la conversación que surja de la dinámica va a ser grabada para así poder analizar la información posterior al encuentro.
2. Anunciar que la información que surgirá a propósito de la conversación, será confidencial y que su uso va a ser en beneficio de la comunidad escolar.
3. Iniciar el grupo focal con una presentación de los participantes.
4. Anunciar de manera general el tema a tratar.
5. Comenzar a aplicar pauta de entrevista.

**¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?**

1. El elemento clave de un grupo focal es la pauta de entrevista semi-estructurada. En ese sentido, la recomendación es que las preguntas que se elijan sean estratégicas y que las respuestas que puedan surgir de ellas sean acordes al objetivo de la sesión.
2. El moderador debe ser alguien con habilidades de manejo de grupo y con capacidad de escucha.

**¿QUÉ VENTAJAS TIENE HACER UN GRUPO FOCAL?**

1. La riqueza de recoger información por medio de un espacio de interacción grupal.
2. Es de tiempo acotado.
3. Permite comparar experiencias.

**¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE HACER UN GRUPO FOCAL?**

1. Menos grado de detalles de la información.
2. Se puede generar una polarización del discurso, en el que un par de participantes se transforman en protagonistas del discurso.

**SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN**

1. Dentro del grupo focal se puede incorporar una dinámica, por ejemplo “escriban en un papel un concepto en relación al tema” y luego, poner todos los papeles en el centro y generar una conversación en función de ellos.
2. Dependiendo de la temática y la cantidad de participantes el grupo focal puede tener una duración entre una hora y una hora y media.

## NIVEL DE PARTICIPACIÓN PROPOSITIVO

A continuación se presentan dos estrategias que favorecen un nivel de participación propositivo, es decir, tiene como objetivo recibir ideas y propuestas concretas de los actores de la comunidad escolar. El equipo está abierto a recibir y tomar en consideración las ideas y propuestas, tomando acciones concretas de ejecución. Esta acción puede realizarse de distintas maneras creativas, ante las cuales se proponen las siguientes:

### 1. Intervención en espacios comunes

### 2. Buzón de sugerencias

#### ESTRATEGIA 1 – INTERVENCIÓN EN ESPACIOS COMUNES

##### NIVEL DE PARTICIPACIÓN PROPOSITIVO

#### DESCRIPCIÓN

Instalar e intervenir espacios comunes para la comunidad generando participación de los distintos actores.

#### PASO A PASO

1. Definir un objetivo claro de la Intervención.
2. Definir qué actor será el destinatario de la Intervención.
3. Elaborar una pregunta para ese actor que responda al objetivo de la Intervención.
4. Construir un panel que incorpore la pregunta, junto a materiales para participar (por ejemplo, post-it).
5. Definir un espacio a intervenir que sea accesible para el actor elegido (por ejemplo, si el actor elegido con los profesores, una opción sería intervenir la sala de profesores).
6. Instalar la Intervención.

#### ¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?

1. Se debe incentivar la participación.
2. Se debe instalar durante un tiempo acotado.

#### ¿QUÉ VENTAJAS TIENE ESTE TIPO DE INTERVENCIÓN?

1. Anonimato.
2. Es un espacio de participación instalado y que permite aumentar la percepción de participación dentro de la comunidad educativa.
3. Permite la participación de estudiantes que no se sienten cómodos en otros tipos de espacios.

#### ¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE ESTE TIPO DE INTERVENCIÓN?

1. Requiere acompañamiento.
2. Sistematización y análisis de la información.
3. Se puede prestar para comentar temas no relacionados con el objetivo.

#### SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN

1. En términos de diseño, lo ideal sería que el panel fuese llamativo y que genere expectación dentro de la comunidad.

#### MATERIALES

1. Post-it.
2. Panel.
3. Lápices.

**ESTRATEGIA 2 – BUZÓN DE SUGERENCIAS****NIVEL DE PARTICIPACIÓN PROPOSITIVO****DESCRIPCIÓN**

Un buzón de sugerencias, resulta ser un espacio concreto instalado en algún lugar del establecimiento, que busca la participación espontánea de los integrantes de la comunidad.

**PASO A PASO**

1. Determinar el objetivo de la instalación del buzón.
2. Construir una pregunta orientadora en relación a ese objetivo.
3. Diseñar el buzón
4. Diseñar un papel tipo “colilla” que incorpore la pregunta orientadora.
5. Instalar el buzón y las “colillas” en un lugar visible y que convoque a la comunidad a participar.
6. Comunicarle a la comunidad escolar sobre la existencia y el sentido del buzón, para instarlos a usarlo.

**¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?**

1. Un elemento relevante a considerar, es el acompañamiento que se debe hacer para generar más participación en torno al buzón. Si esto no se realiza, es altamente probable que no se logre el objetivo que se espera.

**¿QUÉ VENTAJAS TIENE UTILIZAR UN BUZÓN PARA GENERAR PARTICIPACIÓN?**

1. Anonimato.
2. Es un espacio de participación instalado y que permite aumentar la percepción de participación dentro de la comunidad educativa.

**¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE UTILIZAR UN BUZÓN PARA GENERAR PARTICIPACIÓN?**

1. Requiere acompañamiento.
2. Sistematización y análisis de la información.
3. Se puede prestar para comentar temas no relacionados con el objetivo.

**SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN**

1. Con respecto al diseño del buzón, se sugiere que éste sea de gran tamaño y llamativo, de tal manera que genere inquietud y por tanto, mayor participación.

## NIVEL DE PARTICIPACIÓN RESOLUTIVO

A continuación se presentan dos estrategias que favorecen un nivel de participación resolutivo, es decir, se toman decisiones finales en conjunto con distintos actores de la comunidad escolar compartiendo la responsabilidad. La opinión de los distintos estamentos es igual de válida que la del equipo directivo y el director. Esta acción puede realizarse de distintas maneras creativas, ante las cuales se proponen las siguientes:

1. Asamblea resolutiva
2. Votación presencial o virtual

### ESTRATEGIA 1 - ASAMBLEA RESOLUTIVA

#### NIVEL DE PARTICIPACIÓN RESOLUTIVO

##### DESCRIPCIÓN

Espacio de participación acotado que convoca a diversos actores a tomar decisiones de manera democrática y con consecuencias directas para la comunidad educativa.

##### PASO A PASO

1. Determinar el objetivo que debe cumplir la asamblea.
2. Determinar qué decisiones se quieren tomar con la comunidad escolar.
3. Determinar a qué actor convocar.
4. Citar a los participantes a la asamblea.
5. Llevar a cabo la asamblea, de tal manera de que se generen votaciones públicas o privadas y que así, se tomen decisiones con y para la comunidad.

##### ¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?

1. Es importante que la invitación sea personalizada, de tal manera de generar mayor adhesión por parte de los participantes.
2. Las decisiones que se tomen en la asamblea deben ser respetadas e implementadas por el equipo directivo.
3. Ya que es una Asamblea de carácter resolutiva, la promoción y publicidad de esta debe ir acompañada de la responsabilidad que implica asistir o no asistir a la misma.

##### ¿QUÉ VENTAJAS TIENE LA ASAMBLEA RESOLUTIVA?

1. Es un medio para tomar decisiones de manera eficiente, ya que implica un espacio y tiempo acotado.
2. Permite tener claridad con respecto a los plazos de la toma de decisiones.

##### ¿QUÉ DESVENTAJAS TIENE LA ASAMBLEA RESOLUTIVA?

1. La asamblea de por sí, no asegura gran convocatoria.
2. Las decisiones tomadas dentro de la asamblea deben ser implementadas en términos de gestión aunque estas no se acerquen a las preferencias del equipo directivo.

##### SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN

1. La invitación a los actores convocados debe realizarse con tiempo para así asegurar asistencia.

**ESTRATEGIA 2 – VOTACIÓN PRESENCIAL O VIRTUAL****NIVEL DE PARTICIPACIÓN RESOLUTIVO****DESCRIPCIÓN**

Generar espacios de participación democráticos por medios presenciales o virtuales, de tal manera de tomar decisiones en conjunto con la comunidad escolar y así compartir responsabilidades.

**PASO A PASO**

1. Definir el objetivo de la votación a desarrollar.
2. En el caso de que la votación sea presencial, se debe construir el voto, habilitar un espacio físico para instalar la urna y convocar a la comunidad a votar en un día y hora concreto.
3. En el caso de que la votación sea virtual, se debe construir el formato del voto, generar espacios virtuales para que la comunidad exprese su preferencia y difundir la importancia de la votación.
4. Citar a los participantes a la asamblea.
5. Llevar a cabo la asamblea, de tal manera de que se generen votaciones públicas o privadas y que así, se tomen decisiones con y para la comunidad.

**¿QUÉ ELEMENTOS HAY QUE CONSIDERAR?**

1. En el caso de que la votación sea virtual, se debe explicitar el periodo en el que esta se podrá realizar.
2. El proceso de votación debe ser acompañado, de tal manera de generar mayor convocatoria.
3. La promoción y publicidad de la votación debe ir acompañada de la responsabilidad que implica el voto.

**¿QUÉ VENTAJAS TIENEN LAS VOTACIONES PRESENCIALES O VIRTUALES?**

1. Anonimato.
2. Es un medio para tomar decisiones de manera eficiente, ya que implica un espacio y tiempo acotado.
3. Permite tener claridad con respecto a los plazos de la toma de decisiones.
4. En el caso de que la votación sea virtual, el análisis de los datos se puede hacer de manera simple y rápida.

**¿QUÉ DESVENTAJAS TIENEN LAS VOTACIONES PRESENCIALES O VIRTUALES?**

1. No genera espacios de reflexión ni escucha.
2. La votación de por sí, no asegura gran convocatoria.
3. Las decisiones tomadas dentro de la votación deben ser implementadas en términos de gestión aunque estas no se acerquen a la preferencia del equipo directivo.
4. En el caso de que la votación sea presencial, los votos deben ser contados y digitalizados.

**SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN**

1. En el caso de que la votación sea virtual, es oportuno utilizar herramientas gratuitas que permitan facilitar el proceso.

## ANEXO 3. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

La siguiente tabla entrega una propuesta de planificación de la estrategia elegida en función de una posterior evaluación.

OBJETIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:		
	Planificación de la Estrategia	Evaluación de la Estrategia
<b>NIVEL DE PARTICIPACIÓN</b>	Definir si se trata de nivel informativo, consultivo, propositivo o resolutivo.	Evaluar si el nivel esperado se cumple. Por ejemplo: si se espera resolver algo con la participación de diferentes actores, no puede quedar a nivel consultivo.
<b>ESTAMENTOS QUE PARTICIPAN</b>	Definir quiénes participan.	Evaluar que efectivamente se haya incluido a personas de los estamentos definidos.
<b>CANTIDAD DE PERSONAS QUE PARTICIPAN</b>	Definir una cantidad de participantes esperada.	Evaluar si se cumple el mínimo esperado.
<b>EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES PROPUESTAS</b>	Acciones y pasos para ejecutar la estrategia.	Evaluar que se hayan ejecutado efectivamente las acciones planificadas.
<b>CALIDAD DE RESULTADOS OBTENIDOS</b>	Definir el tipo de resultado que se espera. Por ejemplo: un diario mural nutrido con información relevante respecto de actividades académicas y culturales, de interés para los estudiantes.	Evaluar si la calidad de los resultados son satisfactorios (estrategias informativas) o si enriquecen la toma de decisiones (estrategias a nivel consultivo, propositivo o resolutivo).
<b>SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	Definir una forma de socializar los resultados obtenidos.	Cumplimiento de la socialización de los resultados.

## REFERENCIAS

**Ley 20.370 (2009).** *Estable Ley General de Educación.* Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

**Líderes Educativos (2017).** *Guía práctica: ¿Cómo hacer buenas preguntas en una encuesta?* Recuperado de: <http://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/05/TIP-12.pdf>

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

**Mineduc (2016).** *Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas.* Santiago, Chile: División de Educación General.

**Mineduc (2017).** *Orientaciones para la Participación de las Comunidades Educativas.* Santiago: División de Educación General.

**Tishman, S. y Palmer, P. (2005).** *Pensamiento visible.* Recuperado de: [http://vidarte.weebly.com/uploads/5/1/5/4/5154246/pensamiento\\_visible.pdf](http://vidarte.weebly.com/uploads/5/1/5/4/5154246/pensamiento_visible.pdf)