



Secretaría de Educación  
Subsecretaría de Educación Básica

# Programa Nacional **ESCUELA SEGURA**

SEP



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



Vivir Mejor



## **AGENDA ESTRATÉGICA DE SEGURIDAD ESCOLAR**



**GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ-Llave**  
**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE VERACRUZ**  
**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA**

---

**DR. VÍCTOR A. ARREDONDO ÁLVAREZ**  
SECRETARIO DE EDUCACIÓN

**PROFRA. XÓCHITL A. OSORIO MARTÍNEZ**  
SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN BÁSICA

**DR. JULIO CÉSAR ARANGO CHONTAL**  
COORDINADOR ESTATAL DEL  
PROGRAMA INTEGRAL VERACRUZANO DE  
ESCUELA SEGURA



*Los materiales de apoyo para la elaboración de la Agenda Estratégica de Seguridad Escolar fueron adaptados y compilados por asesores del Equipo Técnico Estatal del Programa Escuelas de Calidad de la Subsecretaría de Educación Básica de la SEV, en apego a los elementos básicos del enfoque metodológico de la planeación estratégica, diseñados por Guillermo Tapia García con la colaboración de Fernando Cuevas de la Garza.*

## **Adaptación y Compilación:**

Jéssica Huesca Marrón

Guadalupe Alaffita Hernández  
Ediel Arellano Cruz  
Mónica Del Ángel Vidal  
Olivia Castro Aguilar  
Luisa Reyna Escalante Calderón  
Maritza Espejo Lazcano  
Araceli García Hernández  
Ruth Marina López Valencia  
Carlos Moreno Castillo  
Juan Carlos Moreno Parra  
Arturo Nápoles Herrera  
Alejandrina Olivares Perea  
Guadalupe Palacios López  
Ma. Romana Ríos González  
Lucía Patricia Sánchez Flores  
Nelly Rebeca Sánchez Pavón  
Ismael Santos Torres  
Marciano Zárate Ávalos

## **2ª. EDICIÓN, 2008**

© SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE VERACRUZ

Carretera Federal Xalapa-Veracruz Km. 4.5, Col. SAHOP

C.P. 91190, Xalapa, Veracruz.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA

PROHIBIDA SU VENTA



Impreso en México

## *1ª. Parte*

# *Diagnóstico del Contexto Educativo*



## **CONTENIDO**

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Diagnóstico del Contexto Educativo</b>	<b>4</b>
<b>UNIDADES DE TRABAJO</b>	
<b>Unidad de Trabajo 1</b>	<b>6</b>
<b>Unidad de Trabajo 2</b>	<b>9</b>
<b>Unidad de Trabajo 3</b>	<b>10</b>



## INTRODUCCIÓN

En la primera parte se abordará el tema del diagnóstico, como una modalidad específica de la evaluación. Además, se trata de un diagnóstico inicial, lo que también le asigna características particulares al proceso.

*El propósito general de la primera parte de esta Guía de Trabajo es orientar al director y al equipo docente de la escuela de educación básica en el proceso de realización del diagnóstico del contexto educativo, como base para la elaboración de la Agenda de Trabajo.*

Es importante mencionar que el resultado del diagnóstico es una síntesis del contexto educativo respecto a la seguridad escolar que actualmente impera en la institución, mismo que será el punto de partida para las actividades de los siguientes apartados, dedicados a la planeación de la mejora de la seguridad de la escuela.



## DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EDUCATIVO

### La Evaluación

El término evaluación es común en la vida cotidiana de las escuelas, así como en el lenguaje de los directores, los docentes y las autoridades educativas. Si se profundiza un poco, es posible observar que se utiliza como sinónimo de pruebas, exámenes, test; instrumentos todos que son parte de un proceso de *medición*. Asimismo, la evaluación se suele asociar con el término y la acción de calificar, relacionado más con la *acreditación*. Lo anterior es sólo parcialmente correcto, pues la significación del término alude a aspectos particulares de la evaluación. Sin embargo, si se observa a la evaluación en su sentido riguroso y se considera como estrategia o método de trabajo de los directivos y docentes, cobra un significado más amplio:

*Es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa [de acción] y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras<sup>1</sup>.*

Otra definición nos informa que la evaluación es “un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada”<sup>2</sup>.

Es decir, se trata de una serie de acciones que implican un proceso de conocimiento para la acción: recopilar y analizar información, formular juicios de valor, tomar decisiones y diseñar nuevas formas de acción.

### Tipos de Evaluación

Pero hay distintos tipos de evaluación, que se distinguen según quién la lleva a cabo, cuándo se realiza y qué objetivo se propone lograr al realizarla.

1. En función de quien realiza la evaluación:

---

<sup>1</sup> Apud Nirenberg, Olga. et. al. *Evaluar para la transformación*. Argentina, Editorial Paidós (Tramas Sociales), 2000. P. 32.

<sup>2</sup> Citado por Ruíz Ruíz, José María “La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria” *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 8. OEI



a). *La autoevaluación o evaluación interna.* Planeada, diseñada y ejecutada por el equipo responsable de lo que se va a evaluar.

b). *La evaluación externa.* Planeada, diseñada y ejecutada por un equipo distinto al que lleva a cabo lo que será evaluado.

c). *La evaluación mixta.* Realizada por un equipo de miembros internos y externos.

d). *La evaluación participativa.* Realizada junto con los destinatarios del programa o proyecto.

2. En función del momento en que se realiza y los objetivos que persigue:

a) *La evaluación inicial o diagnóstica.* Busca conocer la situación inicial, a partir de la cual se pretende generar un proceso de cambio o mejora; esto es, un plan de acción.

b). *La evaluación de procesos o formativa.* Busca conocer y valorar el desarrollo de las acciones y actividades, mientras se van realizando. Suele relacionarse con el monitoreo o seguimiento.

c). *La evaluación final, sumativa o de resultados.* Se evalúan los logros parciales y totales del conjunto de procesos de acuerdo con los objetivos previstos, con distintos cortes en su horizonte temporal.

d). *La evaluación de impactos.* Se evalúan impactos directos e indirectos, previstos e imprevistos de los procesos y los resultados del programa, en dos horizontes temporales, el propio del programa y el de largo plazo.

### **El Diagnóstico del Contexto Educativo**

Puntualizando, el diagnóstico se caracteriza porque es realizado por los miembros de la comunidad educativa de una escuela, con distintos grados de responsabilidad y participación, según se trate del director, de los docentes, de los alumnos, de los padres de familia, de otros miembros de la comunidad.

La ventaja más importante del diagnóstico es que pone en manos de los actores escolares una estrategia para la mejora continua de los procesos educativos y escolares, así como de los resultados de aprendizaje (cualitativos y/o cuantitativos) que obtienen los alumnos. De manera simultánea, la realización del proceso de diagnóstico genera espacios y oportunidades de profesionalización del director y de los profesores, en tanto asumen el proceso analítico, reflexivo, crítico y propositivo.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> *Apud Casanova, María Antonia, et. al. La evaluación del centro educativo.* España, Ministerio de Educación y Ciencia, 1991.





El diagnóstico es una oportunidad para dialogar, para compartir observaciones y preocupaciones, para construir o fortalecer el trabajo colegiado entre los profesores. El proceso de diagnóstico es, también, una oportunidad para modificar las formas de ver y entender la escuela, su organización y funcionamiento.

Entender a la escuela como unidad básica de cambio “implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a autorrevisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Bolívar, A. “Autoevaluación institucional para la mejora interna” En M.A. Zabalza, *Reforma educativa y organización escolar* (pp. 915-944). Santiago de Compostela: Tórculo. 1994.



## **UNIDAD DE TRABAJO 1**

Reconocer las características y rasgos deseables de una escuela segura.

### ***Propósitos***

Analizar y reconocer los aspectos que definen a una escuela segura, identificando sus características principales y los rasgos que la definen.

### ***Actividades y tareas***

**1** Revisar los textos: *Una Escuela Segura y Rasgos Deseables de la Escuela*.

### ***Sugerencias metodológicas:***

Previo a una reunión de trabajo, leer de manera individual, el texto recomendado.

Las ideas principales del texto pueden ser presentadas, por alguno de los docentes, como exposición ante una reunión de trabajo colegiado.

Elaborar una lista, un cuadro sinóptico o un mapa conceptual de las características de la escuela deseable. A los demás se les solicita que comenten, discutan y lleguen a conclusiones de grupo sobre el tema, contrastando el contenido del texto con la realidad escolar.

### ***Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:***

El director fungirá como coordinador (moderador) y conductor de la reunión de trabajo.

Un docente levantará el acta de la sesión (puede ser de manera rotativa). El director debe registrar la información más relevante en su diario de trabajo.

### ***Productos de trabajo:***



Elaborar un resumen de las ideas expresadas y conclusiones obtenidas. Puede presentarse a manera de relatoría, en la libreta que ha de circular entre los docentes (libreta de Actas de Consejo Técnico).

### ***Una Escuela Segura<sup>5</sup> .....***

Una escuela segura es una instancia comprometida con las finalidades de la educación básica, por lo que sus integrantes principales (director, maestros, alumnos y padres de familia) junto con diversos elementos del entorno comunitario participan en la organización de estrategias deliberadas para prevenir situaciones de riesgo que merman la seguridad, la convivencia solidaria y respetuosa en la comunidad escolar. Una escuela segura es resultado de acciones procesos encaminados a la formación integral de los alumnos.

Desde esta perspectiva de la seguridad escolar es importante considerar el entorno social y comunitario en el que se encuentran las escuelas, en municipios con mayor o menor incidencia delictiva. Pero, además es necesario que cada escuela cuente con una valoración precisa de las diversas manifestaciones de violencia que se generan en el área, ya que serán parte de su dinámica de trabajo y de las relaciones que en su interior se construyan.

En un país como México las condiciones que contribuyen a que una escuela sea segura son diversas. Cada contexto plantea retos específicos para la convivencia pacífica, democrática y la seguridad de la comunidad escolar. No obstante, es posible identificar rasgos generales de una escuela segura que garanticen el bienestar, la confianza y la integridad de sus miembros.

<sup>5</sup> SEP (2008). Cuadernillo: Participación de las autoridades municipales en el Programa Escuela Segura. Pág. 12.



### ***Rasgos Deseables de la Escuela<sup>6</sup>***

- Las diferencias se resuelven mediante el dialogo y la negociación. Se tienen espacios para que los alumnos externen las situaciones que generan conflictos entre ellos, con los profesores o con otro personal de la escuela.
- Se cuenta con criterios claros sobre el respeto que debe prevalecer entre los miembros de la comunidad escolar. Existe una supervisión solidaria y respetuosa para identificar de manera oportuna situaciones de acoso, intimidación y violencia entre los alumnos. Los alumnos cuentan con canales de comunicación para la denuncia oportuna.
- Los alumnos participan en la elaboración del reglamento escolar y establecen compromisos para el cuidado de las instalaciones y el mobiliario de la escuela.
- El personal docente y directivo sitúa los momentos y situaciones en que pueden ocurrir los hurtos y define estrategias de prevención y participan los alumnos. Se promueven acciones sobre la responsabilidad, solidaridad y el respeto hacia los demás, para sensibilizar a la población estudiantil.
- Existe una supervisión continua de las condiciones físicas de la escuela para identificar espacios e instalaciones que representan riesgos a la integridad de los estudiantes. Se realizan gestiones para la mejora del inmueble y así evitar accidentes.
- En la escuela se desarrollan acciones de educación vial y se tramita ante las autoridades municipales o delegacionales los apoyos y señalización necesarios para reducir el riesgo de accidentes.
- El personal directivo, docentes y los padres de familia, conocen los riesgos de la zona aledaña a la escuela y realizan gestiones ante las autoridades competentes para mejorar la seguridad.
- Se cuenta con el apoyo de instancias de seguridad que resguardan el traslado y permanencia de alumnos, maestros y personal de la escuela. Existen redes de protección en las que intervienen todos los integrantes para supervisar el acceso, salidas y trayectos casa-escuela.
- Se cuenta con un plan de protección civil en el que participan todos los integrantes de la comunidad escolar. Existen zonas de seguridad claramente identificadas en la escuela y zonas aledañas. Algunas escuelas están identificadas como albergues, en caso de emergencia, por lo que cuentan con infraestructura especializada (cisterna de mayor tamaño, regaderas, ventanas anticiclónicas, entre otros).

<sup>6</sup> Op. Cit. Págs. 13 y 14.



## **UNIDAD DE TRABAJO 2**

Conocer e identificar los factores de riesgo (internos y externos) que se encuentran inmersos en el contexto escolar.

### ***Propósito***

Analizar los factores de riesgo (internos y externos) del contexto escolar que son determinantes para el logro de una escuela segura.

### ***Actividades y tareas***

- 1** Identificar aquellos factores de riesgo que se presentan de manera interna y/o externa en el contexto escolar, y que interfieren en el logro de una escuela segura.

### ***Sugerencias metodológicas:***

Revisar y comentar colectivamente el texto *Factores de Riesgo (internos y externos)*, con la intención de clarificar el significado de cada uno de los términos.

Los comentarios y la discusión se deben canalizar hacia la situación actual de la realidad escolar. En colegiado deben dar respuesta a la pregunta:

- ¿Qué riesgos internos y externos tenemos y con cuáles nos podríamos enfrentar para el logro de una escuela segura?

Las ideas que vayan surgiendo como respuesta deben irse registrando en una lámina, con la finalidad de que se recuperen posteriormente

### ***Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:***

El proceso es fundamentalmente deliberativo, por lo que es importante que el director oriente la discusión a fin de recuperar la información necesaria. Es importante el registro de las ideas principales vertidas en el pleno de la reunión.

### ***Productos de trabajo:***

Listado general de los riesgos identificados como parte del diagnóstico del contexto educativo.



## ***Factores de Riesgo***

### ***Internos***

- Conflictos en el aula y en la escuela.
- Conductas de intimidación entre alumnos.
- Daños al edificio escolar y a su mobiliario.
- Hurtos al interior del aula y de la escuela.
- Riesgos físicos por deterioro del inmueble escolar.

### ***Externos***

- Ubicación de la escuela en zona con fuerte flujo vehicular.
- Presencia de narcomenudeo en la zona aledaña a la escuela.
- Pandillerismo y grupos delictivos en los alrededores de la escuela.
- Ubicación de la escuela en zonas sísmicas, de huracanes o inundaciones.

## **UNIDAD DE TRABAJO 3**

Describir, analizar y evaluar los factores de riesgo (internos y externos) que se encuentran inmersos en el contexto escolar.

### ***Propósito***

Valorar los diferentes factores que favorecen o amenazan la seguridad escolar.

### ***Actividades y tareas***

- 1** Realizar un proceso de recolección de información, reflexión y discusión colectiva, sobre la dinámica del contexto escolar, a fin de identificar los factores que la hacen vulnerable.



### ***Sugerencias metodológicas:***

Es indispensable que todos los integrantes de la comunidad escolar (directivos, docentes, padres de familia y alumnos) participen en el registro de los Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo.

La intención es que a través de su resolución, se recupere información suficiente y confiable sobre el nivel de seguridad y/o inseguridad que impera en la escuela.

La valoración de los factores de riesgo, puede hacerse de varias formas dependiendo de la organización, características y funcionamiento de cada una de las escuelas. A continuación se presentan dos opciones:

a).- A cada miembro de la comunidad escolar (directivos, docentes, padres de familia y alumnos) debe proporcionársele un juego de los formatos de los Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo; preferentemente, a una muestra representativa del 5%. Cada participante hará la valoración de cada uno de los factores de riesgo indicados. Posteriormente, una comisión de docentes, se encargará de hacer la interpretación y conclusión general de todos los participantes.

b).- Otra forma sería que en plenaria se invitara a una representación de alumnos, maestros, padres de familia y vecinos para que a partir de una lectura colectiva se exponga y valore una a una todas las situaciones comprendidas en cada uno de los Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo. Posteriormente, en plenaria se obtienen las conclusiones y acuerdos de la situación actual de la escuela. Para este caso, se recomienda que los acuerdos y conclusiones sean por consenso y se dé oportunidad a todos los miembros de la comunidad escolar de participar y emitir su opinión.

Una vez resueltos los instrumentos, el personal de la escuela contará con elementos referentes a los procesos o acciones del contexto educativo que *pueden y deben* ser modificados (aquellos que hay que mejorar, los que hay que transformar y los que habría que dejar de hacer), así como de los aspectos del ambiente escolar que *deben* ser atendidos.

### ***Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:***

Conforme a la organización acordada, y según la estrategia seguida, se ha de reunir la información con la finalidad de que director y maestros se distribuyan en comisiones para analizar los aspectos correspondientes a los factores de riesgo.

Las diferentes comisiones deberán presentar una descripción con información cualitativa de las prácticas que obstaculizan y/o favorecen la seguridad escolar.



**Productos de trabajo:**

Descripción detallada sobre el estado que guardan cada uno de los factores de riesgo (internos y externos) del contexto escolar.

***Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Interno***

FACTOR DE RIESGO	RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA
<b>Conflictos en el aula y en la escuela</b>	Los conflictos se resuelven mediante el dialogo y la negociación. La escuela cuenta con espacios para que los alumnos externen situaciones que generen conflictos entre ellos, con los profesores o con otro personal de la escuela.

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Se identifican conflictos entre los maestros de la escuela.				
2	Se identifican conflictos entre los alumnos de la escuela.				
3	Se identifican conflictos entre alumnos y maestros de la escuela.				
4	La escuela cuenta con espacios para que los docentes externen situaciones que generen conflictos entre ellos.				
5	La escuela cuenta con espacios para que los alumnos externen situaciones que generen conflictos entre ellos.				
6	La escuela cuenta con espacios para que los alumnos externen situaciones que generen conflictos con los profesores y con el demás personal de la escuela.				
7	Los conflictos se resuelven mediante el dialogo y la negociación.				

Describa, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Practicar que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	





**Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Interno**

FACTOR DE RIESGO:	RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA
<b>Conductas de intimidación entre los alumnos</b>	Se cuenta con criterios claros sobre el respeto que debe prevalecer entre los miembros de la comunidad escolar. Existe una supervisión solidaria y respetuosa para identificar de manera oportuna situaciones de acoso, intimidación y violencia entre los alumnos. Los alumnos cuentan con canales de comunicación para la denuncia oportuna.

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Existe un reglamento interno de la escuela.				
2	El reglamento interno especifica criterios claros sobre el respeto y trato que debe prevalecer entre los miembros de la escuela.				
3	La escuela cuenta con una supervisión solidaria y respetuosa para identificar de manera oportuna situaciones de acoso, intimidación y violencia entre los alumnos.				
4	La escuela está organizada para escuchar, atender, y resolver de manera oportuna las situaciones de acoso, intimidación y violencia que se presenten.				
5	La escuela cuenta con espacios para que los alumnos externen situaciones de denuncia oportuna.				
6	La escuela atiende las denuncias oportunamente.				

Describe, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Prácticas que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	



*Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Interno*

FACTOR DE RIESGO:	RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA
<b>Daños al edificio escolar y a su mobiliario</b>	Los alumnos participan en la elaboración del reglamento escolar y establecen compromisos para el cuidado de las instalaciones y el mobiliario de la escuela.

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	La escuela cuenta con un reglamento escolar.				
2	Los alumnos participan en la elaboración del reglamento escolar.				
3	En la redacción del reglamento escolar se establecen compromisos para el cuidado de las instalaciones escolares.				
4	En la redacción del reglamento escolar se establecen compromisos para el cuidado del mobiliario escolar.				

Describa, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Prácticas que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	



**Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Interno**

FACTOR DE RIESGO	RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA
<b>Hurtos al interior del aula y de la escuela</b>	El personal docente y directivo sitúa los momentos y situaciones en que pueden ocurrir los hurtos y define estrategias de prevención y participan los alumnos. Se promueven acciones sobre la responsabilidad, la solidaridad y el respeto hacia los demás, para sensibilizar a la población estudiantil.

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Se tienen identificados los lugares y los momentos en que ocurren hurtos dentro del aula.				
2	Se tienen identificados los lugares y los momentos en que ocurren hurtos dentro de la escuela.				
3	El personal docente y directivo tienen una estrategia para la prevención de hurtos.				
4	Los alumnos de la escuela saben y toman parte de la estrategia de prevención de hurtos dentro y fuera de la escuela.				
5	Se promueven estrategias para sensibilizar a la población estudiantil sobre la responsabilidad y el autocuidado.				
6	Se promueven estrategias para sensibilizar a la población estudiantil sobre la solidaridad.				
7	Se promueven estrategias para sensibilizar a la población estudiantil sobre el respeto a los demás.				

Describa, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Prácticas que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	



### *Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Interno*

<b>FACTOR DE RIESGO</b>	<b>RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA</b>
<b>Riesgos físicos por deterioro del inmueble escolar</b>	Existe una supervisión continua de las condiciones físicas de la escuela para identificar espacios e instalaciones que representan riesgos a la integridad de los estudiantes. Se realizan gestiones para la mejora del inmueble y así evitar accidentes.

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Existe una comisión para la supervisión del edificio escolar a fin de identificar espacios e instalaciones que representen riesgos a la integridad física de los estudiantes.				
2	Se tienen señalamientos claros en las posibles zonas de riesgo por deterioro del edificio.				
3	El personal docente y directivo así como los alumnos del plantel conocen las zonas de posible riesgo dentro de la escuela.				
4	El director y la sociedad de padres de familia realizan gestiones para la mejora del inmueble y así evitar accidentes.				

Describa, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Prácticas que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	



**Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Externo**

FACTOR DE RIESGO	RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA
<b>Ubicación de la escuela en zona de fuerte flujo vehicular</b>	En la escuela se desarrollan acciones de educación vial y se tramita ante las autoridades municipales o delegacionales los apoyos y señalización necesarios para reducir el riesgo de accidentes

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	En el tránsito de los alumnos a la escuela existen calles o carreteras con fuerte flujo vehicular.				
2	Se identifican los horarios y días de mayor problema.				
3	La escuela cuenta con el apoyo de las autoridades de tránsito en caso de ser requerido.				
4	Existen señalamientos de las zonas de alto riesgo relacionadas con la afluencia vehicular.				
5	Los maestros y alumnos están informados de las zonas o accesos peligrosos.				
6	Los padres de familia colaboran con los maestros de la escuela en la educación vial de sus hijos.				

Describa, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Prácticas que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	



### *Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Externo*

<b>FACTOR DE RIESGO</b>	<b>RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA</b>
<b>Presencia de narcomenudeo en la zona aledaña a la escuela</b>	El personal directivo, docente y padres de familia, conocen los riesgos de la zona aledaña a la escuela y realizan gestiones ante las autoridades competentes para mejorar la seguridad.

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Se tienen identificados los lugares de posibles riesgos relacionados con la venta y el consumo de sustancias dañinas a la salud en los alrededores de la escuela.				
2	El personal directivo y docente conoce los alrededores físicos y geográficos de de la escuela.				
3	Los padres de familia apoyan con información respecto a posibles zonas de riesgo.				
4	El personal directivo y docente realizan gestiones ante las autoridades competentes para mejorar la seguridad.				

Describa, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Prácticas que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	



**Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Externo**

FACTOR DE RIESGO	RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA
<b>Pandillerismo y grupos delictivos en los alrededores de la escuela</b>	Se cuenta con el apoyo de instancias de seguridad que resguardan la presencia y el traslado de alumnos, maestros y personal de la escuela. Existen redes de protección en las que intervienen todos los integrantes de la comunidad escolar para supervisar el acceso, la salida y los trayectos casa-escuela.

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Existe comunicación con la policía local para el apoyo en caso necesario				
2	Existe comunicación con tránsito local para el apoyo en caso necesario				
3	Se cuenta con vigilancia permanente a la hora de entrada y de salida de los alumnos				
4	Los trayectos de acceso a la escuela son seguros				
5	Los padres de familia cuentan con canales de comunicación para externar sus preocupaciones de seguridad con el personal de la escuela				

Describa, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Prácticas que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	



### *Instrumentos para la Valoración de los Factores de Riesgo Externo*

<b>FACTOR DE RIESGO</b>	<b>RASGO DESEABLE DE LA ESCUELA</b>
<b>Ubicación de la escuela en zonas sísmicas, de huracanes o inundaciones</b>	Se cuenta con un plan de protección civil en el que participan todos los integrantes de la comunidad escolar. Existen zonas de seguridad claramente identificadas dentro de la escuela y en la zona aledaña a la misma.

Valore cada situación escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa el contexto actual de seguridad y/o inseguridad de la escuela.

N.P.	Situación	Valoración			
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	La escuela cuenta con un plan de seguridad y emergencia escolar				
2	La escuela cuenta con los señalamientos necesarios para los casos de emergencia				
3	Las áreas cercanas a la escuela están identificadas de acuerdo a su circunstancia actual				
4	Los padres de familia y vecinos están enterados del plan de seguridad y emergencia escolar				
5	La autoridad civil está enterada del plan de seguridad y emergencia escolar.				

Describe, brevemente, algunos aspectos del contexto escolar que son necesarios desarrollar, cambiar o mejorar.

N.P.	Líneas de Reflexión	Descripción
1	Prácticas que no tenemos o que nos hace falta desarrollar.	
2	Prácticas que habría que dejar de hacer o cambiar.	
3	Prácticas que habría que mejorar o perfeccionar.	





## *2<sup>a</sup>. Parte*

# *Construyendo la Visión y Misión de Nuestra Escuela Segura*



## **CONTENIDO**

<b>Introducción</b>	<b>23</b>
<b>La Planeación para Mejorar el Contexto Educativo</b>	<b>24</b>

## **UNIDADES DE TRABAJO**

<b>Unidad de Trabajo 1</b>	<b>27</b>
<b>Unidad de Trabajo 2</b>	<b>32</b>



## INTRODUCCIÓN

Este apartado representa la continuidad natural del trabajo relacionado con el proceso y resultados del diagnóstico del contexto educativo que se realizó anteriormente. A partir de éste, vamos a iniciar con las tareas vinculadas al proceso de planeación, mismo que continuará hasta la tercera parte de este proceso. Por lo pronto, en esta segunda parte desarrollaremos tres pilares básicos para sustentar toda nuestra propuesta. Se trata de la Visión, entendida como la expresión de la escuela que queremos; de la Misión de nuestra escuela, referida a la razón de ser no sólo de la escuela como institución, sino en particular de la nuestra; y, como tercer elemento, una definición de lo que consideramos valioso y de las actitudes que pensamos deben promoverse en el seno de nuestra escuela.

Dentro del proceso de planeación que estamos a punto de comenzar, la Visión juega un papel preponderante debido a que señala la situación deseada para la escuela segura a la cual aspiramos llegar. La Visión es, entonces, una descripción de cómo queremos que funcione nuestra escuela en un periodo determinado. Por su parte, la Misión habría que entenderla desde dos perspectivas: por un lado, se encuentra la misión tradicionalmente asignada a la institución escolar y cuyos rasgos los podemos encontrar en el cumplimiento de los planes y programas; pero, además, se propone pensar en una misión de nuestra escuela, que reconozca las particularidades de la misma y la condición única que la distingue de las demás.

Así, la Misión entendida como el compromiso básico de la escuela, su razón de ser en este determinado contexto, funciona como amalgama sustantiva para orientar el proceso de planeación. De alguna manera expresa aquello que la escuela se tiene que plantear como tarea prioritaria, de tal forma que el resto de los planteamientos giren en torno a ella.



## LA PLANEACIÓN PARA MEJORAR EL CONTEXTO EDUCATIVO

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL en el ámbito educativo será concebida como un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo entre los actores de la comunidad educativa, para seleccionar una dirección de acciones clave de resultados que cambian situaciones a través de superar resistencias.

Podemos concebirla como un proceso que se realiza de forma permanente, es participativa y con base en consensos, no existe un planificador sino, en todo caso, un facilitador de la planificación que se sitúa dentro de la comunidad educativa, ésta como un sistema de autoorganización, autorregulación y autoplanificación.

La planificación atiende tanto a objetivos como medios y al proceso de crear una viabilidad para éstos. El fin de la planeación es exponer las bases para acuerdos generales, y el establecimiento de metas de oportunidad para la atención de necesidades.

### **Características básicas**

El análisis estratégico aplicado a ámbitos escolares, donde la autoridad y los poderes tienden a manifestarse de manera difusa, se caracteriza por su capacidad para construir consensos, visiones holísticas y racionalizadoras.

Uno de los resultados paralelos más esperados en los enfoques de planeación estratégica es el desarrollo del pensamiento estratégico (Kaufman y Herman, 1991) lo definen como un cambio de perspectiva donde la organización es vista como una misión común y donde los esfuerzos conjuntos redundan en un beneficio común. De esta manera la planeación educativa pasa a ser proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad donde se inserta la institución.

Afrontar estos y otros cambios requieren de una visión estratégica, esto es, tanto la definición de un punto a arribar como de un mapa que oriente y permita determinar las mejores vías. La planeación estratégica situacional es un proceso por el que de forma sistemática y participativa las instituciones escolares desarrollan tal visión, contextualizada al entorno y al origen del centro escolar en particular.

El compromiso tiene su formulación sintética en la Visión y Misión de futuro, y en las metas que se propone alcanzar. Uno de los beneficios de los ejercicios de la planeación estratégica es que permite a los miembros de la comunidad escolar reflexionar, discutir y definir los valores y creencias básicos a través de acuerdos consensuados.

La institución es estudiada internamente con una perspectiva diagnóstica, donde lo más importante es saber cuáles son los factores de riesgo de la institución y saber a dónde se quiere ir. En el proceso se toman en consideración demandas, perspectivas, visiones y expectativas de actores externos.



En este enfoque, las escuelas y los sistemas escolares exploran qué se espera de ellas en cuanto al desarrollo significativo de las disciplinas académicas o en la satisfacción de expectativas culturales de la sociedad. La exploración externa es de naturaleza prospectiva ya que más que responder a la situación actual se pretende preparar a la institución a confrontar activamente el futuro. Estos análisis facilitan identificar las estrategias que permitirán ir de la situación actual al futuro que se ambiciona.

Otro elemento a destacar es que permite identificar los aspectos claves es decir, desarrollar medios eficientes para impactar en aspectos que aumentan substancialmente su eficacia social. Con base en los acuerdos grupales y del conocimiento interno y externo se propicia el planteamiento de proyectos pertinentes y factibles.

En este sentido, la planeación estratégica situacional aplicada a ámbitos educativos intenta provocar respuesta a tres preguntas fundamentales: ¿Qué propósitos fundamentales intenta realizar la institución considerando la noción de nuestra escuela?, ¿Qué cambio es necesario realizar respecto a las actividades rutinarias para el logro de los propósitos fundamentales? y ¿Cómo se va a realizar ese cambio?

Las estrategias y las políticas están estrechamente vinculadas. Las estrategias se refieren al camino que debemos transitar para que se logren los objetivos y las metas planteados, en tanto las políticas son guías que proporcionan orientaciones para la toma de decisiones.

Es indudable que aplicar las políticas y programas institucionales previstos para impulsar la calidad del sistema educativo, requiere necesariamente de la formulación de estrategias creativas y eficaces.

Por ello, esta visión nos impulsa a cristalizar la planeación estratégica situacional en las instituciones educativas, teniendo en cuenta algunas consideraciones:

Primero, evitar la "parálisis por el análisis", que ocurre cuando los resultados estratégicos son insuficientes para satisfacer las demandas de la sociedad.

Segundo, minimizar las resistencias personales para adoptar la cultura de la planeación y evaluación institucionales como estrategias de mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Tercero, mantener la continuidad en la elaboración y aplicación de planes estratégicos.

Desarrollar planeación estratégica situacional de esta forma, contribuye a que las instituciones tomen el control sobre su destino y no solamente reaccionen ante las demandas de las comunidades a las que atienden; también permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas, manteniendo presente la visión, la misión y las metas institucionales; todo ello, ayudará a los directivos escolares, a orientar estratégicamente el cambio planeado.



La planeación estratégica situacional requiere:

- Claridad en la Visión y la Misión de futuro.
- Considerar los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos, económicos, etc., con los que se cuenta para responder a las expectativas de la sociedad y satisfacer las necesidades de aprendizaje.
- Analizar los riesgos, con el fin de establecer acciones para superarlos.
- Proyección de las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

Para que la planeación estratégica situacional efectivamente ayude a la mejora continua debe ser realista, objetiva, basarse en datos más que en corazonadas, apuntar hacia la construcción conjunta y basarse en un compromiso compartido por quienes intervienen en el proceso educativo.

La planeación estratégica situacional se expresa en los planes de trabajo, en los cuales se organizan todas las acciones de las escuelas pensando en el día con día, en obtener resultados en un mes o en un año, pero sin olvidar la visión estratégica, es decir los resultados que se quiere lograr a largo plazo.

Sus elementos son la Visión, Misión, objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores:

- Establecen el referente estratégico base para la institución, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad.
- Delimitan el campo de acción de la institución y permiten a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.
- Permiten definir a la población beneficiada.
- Planean y canalizan los esfuerzos en la dirección adecuada hacia la cual se deben orientar los planes de acción.
- Sirven como base en el proceso de planeación, programación y presupuestación.

Fuente: Adaptado de Loera, Armando, *Planeación estratégica y política educativa*. Documento de trabajo, *s/f*.





## UNIDAD DE TRABAJO 1

### Construir la Visión de la escuela segura que queremos.

Esta primera unidad de trabajo tiene el propósito de aportar elementos para la construcción de la visión de la escuela segura. Es importante recordar que una visión, para que tenga sentido, debe involucrar a todos los actores que intervienen en la escuela, de tal forma que genere la necesaria cohesión para el logro de los objetivos.

*Recordemos, antes de iniciar, que la visión “representa el escenario altamente deseado por la institución que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo. Permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible: debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación.” (Loera, Armando, 2002).*

#### **Propósito**

Construir y validar la Visión de la escuela segura que queremos.

#### **Actividades y tareas**

**1** Clarificar el concepto de Visión, la forma de proceder a su realización e identificar los resultados del diagnóstico del contexto educativo que sirven como elementos inspiradores para su construcción.

#### **Sugerencias metodológicas:**

Revisar colectivamente el texto sobre Visión. La lectura puede hacerse en voz alta en donde los participantes vayan leyendo un párrafo o bien, se pueden formar subgrupos en los que se realice la lectura y se rescaten los elementos principales.

Una vez terminada la lectura, realizar una deliberación en torno al cuestionamiento siguiente:

- ¿Por qué es importante para una institución educativa contar con una Visión sobre seguridad escolar?

Se pueden anotar las ideas clave en una hoja de rotafolio que faciliten llegar a algunos acuerdos básicos comunes sobre las respuestas.

#### **Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:**

El director fungirá como coordinador de la reunión de trabajo, de modo que facilite la decisión de cómo abordar la lectura recomendada (individual, colectiva, en subgrupos) y la actividad consecuente.

La segunda parte puede realizarse en forma de taller, en el que cada participante trabaje de manera individual con su material (si estuviera disponible), o en subgrupos, para desatar los diálogos que sean necesarios entre ellos.





**Productos de trabajo:**

Visión de la escuela segura.

**Visión**

**¿Qué es?**

Las tendencias más recientes señalan que la fuerza que impulsa la acción en una organización es el deseo del avance progresivo hacia el logro de un objetivo compartido, alcanzable y concreto. Este objetivo es la Visión que tiene la organización de sus tareas futuras.

Fillion (1991) define la visión como la imagen de la organización proyectada al futuro.

Senge (1992) sostiene que es una fuerza motivadora de la acción capaz de cohesionar a un grupo.

**¿A cuáles interrogantes responde?**

En un modelo de gestión, el componente 'Visión' responde a la interrogante: ¿hacia dónde vamos?, o dicho en otros términos, ¿qué escuela queremos crear?.

Para responder a esta interrogante el punto de partida es la demanda del beneficiario, sus necesidades específicas que son atendidas por la escuela. Para satisfacer las demandas, la institución escolar ofrece determinados servicios o productos y se organiza para generarlos.

Un elemento importante que define a cada organización es el valor agregado que logra incorporar en el producto. En este caso, nos podemos preguntar ¿Cuáles son las destrezas, conocimientos, hábitos, valores, etc., que los niños aprenden en la escuela?.

La cultura organizacional es el vehículo o medio para transmitir la Visión compartida. Los miembros de la escuela tienen una determinada forma de relacionarse, un estilo profesional, normas implícitas de comportamiento grupal, formas de premiar o sancionar conductas, un código ético. Estos elementos constituyen la plataforma de la Filosofía de gestión institucional, de la cual la Visión es el foco de atención hacia el futuro.

Por eso, el proceso de formulación de la Visión es una reflexión y evaluación en torno a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son los beneficiarios?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Qué productos les ofrecemos?
- ¿Cuáles valores agregados producimos y compartimos?



### **¿Cuáles son sus características?**

La Visión es dinámica, puesto que al alcanzarse una Visión, deben surgir otras imágenes que orienten la acción. La Visión es un hito que no es estático, es posible moverlo, redefinirlo, darle nuevos contenidos.

Expresa la aspiración y el deseo de los miembros de una organización. La motivación más importante a participar o a mantenerse trabajando en una escuela es la contribución personal a una tarea que se considera importante.

Genera compromiso de los participantes con su logro. Los miembros de una escuela que comparten una Visión se comprometen con los resultados que se obtienen de cada tarea. La participación va más allá del acatamiento administrativo de exigencias o metas fijadas externamente.

Es fácilmente comprensible por todos. La Visión debe ser sencilla, con un contenido tangible y aprehensible por todos los involucrados, incluyendo a los beneficiarios.

Se define en relación a la satisfacción de las necesidades. Las cuales son fuente permanente de innovación organizacional. La pertinencia del servicio define la eficacia de la escuela, su impacto en la formación de los niños, en las familias y en la sociedad.

Debe ser comunicada y compartida para que tenga impacto. La Visión tiene que estar incorporada a la cultura de la organización. Para que sea legítima y aceptada, su comunicación tiene que ser incesante.

### **¿Cómo se origina?**

La fuente inspiradora de la Visión puede ser múltiple: la comparación con otras escuelas exitosas, el deseo de cambio, las aspiraciones de los miembros de la organización, las ideas de grandes pensadores, *la evaluación de la organización*, las tradiciones, etc.

Del pasado se pueden revisar los logros, las contribuciones, las insatisfacciones de los miembros y los beneficiarios.

Del presente hay que estimar los recursos organizacionales, humanos y materiales; las oportunidades.

Del futuro se pueden explorar las tendencias, los escenarios, las políticas de largo plazo.

### **¿Cuáles son sus requisitos?**

Para que una Visión genere compromisos debe ser compartida por un grupo. Más importante que la creación o formulación de una Visión es el proceso por el cual los miembros de la escuela llegan a identificarse y comprometerse con ella.



Generalmente se atribuye a los líderes la capacidad para generar visiones, sin embargo, el origen puede ser un producto participativo de la indagación de todo un grupo.

La construcción de una Visión compartida es parte del desarrollo de una filosofía de gestión.

### **¿Cuáles son sus beneficios?**

La visión compartida favorece el aprendizaje en equipo. La gestión es un proceso colectivo, de interacción entre los participantes, no de comportamientos individuales y aislados como se ha visto hasta ahora. Por eso hay que resaltar los intereses comunes, fomentar y formar a los participantes en el trabajo en equipo como una forma de potenciar el aprendizaje y avanzar en términos colectivos.

Se obtiene conciencia significativa del objetivo de la escuela. Más allá de las tareas cotidianas, hay que resaltar los resultados que se obtienen y su contribución a un objetivo de consenso.

Establece un marco de referencia concreto en la direccionalidad de las acciones. La Visión sugiere medidas que sean eficaces para la escuela y sus miembros. En una organización es imposible normar con anticipación todo el comportamiento, tiene mucho más sentido la orientación positiva de los objetivos generales.

Motiva la innovación y los cambios necesarios para lograr el objetivo. Si los objetivos están claros y son explícitos, los resultados de cada acción se evalúan por su contribución a su logro. Este patrón es el impulso o fuerza más renovadora de las innovaciones propuestas o que surgen internamente.

Despierta la capacidad intelectual de los participantes. El diálogo, la confrontación de las visiones personales, la evaluación colectiva, el trabajo en equipo, son un estímulo a la creatividad, iniciativa, formación o dominio personal.

### **¿Cómo construimos una visión compartida?**

*Fomentando las visiones personales.* El desarrollo de visiones personales fortalece la organización, porque despierta el interés individual y la creatividad en relación al futuro. Por eso, las organizaciones abiertas al aprendizaje o “inteligentes”, como las llama Senge, fomentan el diálogo en torno a las visiones personales y la formación individual o crecimiento personal como la base en la que sustentan dichas visiones.

*Indagando sobre las visiones personales y la pertinencia de la visión actual.* Si se quiere conocer las visiones personales, los puntos de acuerdo, los intereses comunes, es necesario realizar encuentros o eventos que permitan la expresión individual y el trabajo reflexivo en equipo acerca de las tareas futuras. Asimismo, es importante fomentar la participación y la consulta con los beneficiarios.



*Comunicando la Visión.* Para lograr la identificación y el compromiso con la Visión de la escuela que queremos hay que transmitirla por todos los medios posibles, diálogos personales, carteleras, folletos, periódico escolar, radio, etc.

Para ello, los responsables de conducir el proceso deben desarrollar una estrategia comunicacional y evaluar permanentemente su impacto positivo.

Es tarea de los líderes la comunicación permanente de la Visión. Bennis y Nanus (1991) identifican a los líderes por su capacidad para generar visiones. Lo que hacen los líderes generalmente es prestar atención a lo que ocurre en la organización, visualizar las consecuencias a futuro, fijar una dirección y concentrar la atención de todos los miembros en el nuevo rumbo.

Extracto adaptado del documento para el proyecto *GESEDUCA*, pp. 27-30. OREALC UNESCO, 1994.

## Valores

### *Actividades y tareas*

**2** Identificar los elementos que se consideran como valiosos (prácticas cotidianas, relaciones, actitudes, etc.) en el contexto de la Visión de la escuela segura, para tomar acuerdos por consenso sobre los valores que han de guiar la acción de los actores de la comunidad escolar.

### *Sugerencias metodológicas:*

En una sesión con el equipo docente, se deliberará en torno a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los valores necesarios que han de guiar la actuación de todos los participantes en el proceso de mejora de la seguridad escolar en todos sus ámbitos?.

Se trata de los Valores que han de guiar la actuación de todos los participantes en el proceso de mejora de la seguridad escolar en todos sus ámbitos.

Propiciar una conversación de manera que los asistentes puedan expresar las opiniones y respuestas, y llevar un registro visible a todos, de las ideas y palabras clave.

### *Productos de trabajo:*

Listado de valores que derivan (de manera implícita y/o explícita) de la Visión.



## **UNIDAD DE TRABAJO 2**

Construir la Misión de la escuela segura que queremos, el propósito y compromisos del director, así como los compromisos del personal de la escuela e integrantes del CEPS.

En esta segunda unidad de trabajo, se construirá la Misión de la escuela segura, se definirá el propósito y compromisos del director, así como los compromisos del personal de la escuela e integrantes del CEPS. Para tal efecto, es importante tener a la mano la Visión y los valores definidos, de tal forma que las elaboraciones guarden una coherencia en todas sus partes.

### ***Propósito***

Construir y validar la Misión de la escuela segura que queremos, el propósito y compromisos del director, así como los compromisos del personal de la escuela e integrantes del CEPS, a partir del análisis de los resultados del diagnóstico del contexto educativo y de los elementos clave de la Visión de la escuela segura.

### ***Actividad y tareas***

**1** Revisar y clarificar el concepto de Misión, como el deber de la institución situada en un entorno comunitario particular, para proceder a su construcción de manera colegiada, considerando los elementos que proceden del diagnóstico del contexto educativo y de la Visión de la escuela segura.

### ***Sugerencias metodológicas:***

Revisar colectivamente el texto sobre la Misión de la escuela. La lectura puede hacerse en voz alta en donde los participantes vayan leyendo un párrafo o bien, se pueden formar subgrupos en los que se realice la lectura y se rescaten los elementos principales.

Escribir la Misión de nuestra escuela segura, considerando las preguntas y aclaraciones del texto revisado, así como el contexto y momento histórico en el que se encuentra la escuela.

### ***Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:***

El personal de la escuela puede realizar esta actividad en forma de taller, designando a un coordinador responsable de conducir el proceso de análisis y clasificación, en tanto otro participante se hace cargo de registrar los resultados de la deliberación.

### ***Productos de trabajo:***

Misión de la escuela segura.



## La Misión de la escuela

Una vez que se ha definido la Visión para la escuela con el concurso de los diferentes actores, es importante que, de la misma forma, el centro escolar pueda determinar cuál debe ser la Misión que orientará sus acciones día con día, entendida como la razón fundamental para la cual existe la escuela, es decir, el fin último para el cual está llamada la institución.

Vale aquí la pena establecer una distinción importante: sabemos que la escuela, en tanto institución social que es parte del Sistema Educativo Nacional –y conforme a lo establecido en el Artículo Tercero de la Constitución Política Mexicana y la Ley General de Educación–, tiene como *misión institucional* el logro de los *propósitos educativos* de los Planes y Programas de estudio de la Educación Básica. En ese sentido, se ha sostenido que la misión de todas las escuelas es que sus alumnos tengan las condiciones necesarias para aprender lo prescrito, con equidad y calidad, con pertinencia y relevancia.

Sin embargo, considerando que existen políticas y normativas sobre el papel que debe desempeñar la escuela en nuestra sociedad, no debemos perder de vista que cada centro escolar es único, *singular*, y se encuentra ante retos y contextos comunitarios y escolares específicos. Es decir, además de contar con la misión que tradicionalmente se le ha asignado a la escuela como institución social, es importante que cada una de ellas tenga *preciso el compromiso que asume en su realidad concreta*. Así, aunada a la misión general para todas las escuelas de educación básica del país, se propone generar la *Misión de nuestra escuela*, misma que deberá plantearse en consonancia con los planteamientos ya descritos.

### Concepciones, importancia y beneficios

Si la Visión es como el faro que va indicando el horizonte hacia donde queremos dirigirnos, la Misión es el compromiso que se asume en el diario acontecer; de ahí que tanto la visión como la misión deben encontrarse en absoluta armonía y coherencia. En la Misión, entonces, se declara el ser y hacer esencial de nuestra escuela que nos permita conducirnos rumbo a la Visión que hemos definido.

La Misión ayuda a no perdernos en el camino. Dado que en ella se sintetiza el quehacer de la escuela, su clara definición nos permite valorar la pertinencia de las actividades que estamos desarrollando en el seno de la escuela. De hecho, *de la Misión se deben desprender todas las demás funciones, planes, objetivos y estrategias*. En síntesis, la Misión es una declaración del compromiso que asume la escuela ante la comunidad en la que se encuentra inserta, es una expresión de sentido, una *idea-fuerza* que integra los esfuerzos de todos y cada uno de los que participan en la construcción de la cultura escolar.



## **Cuestionamientos a los que responde**

Para construir la Misión, se puede reflexionar en torno a las siguientes interrogantes, presentadas en dos bloques: en el primero se plantean las preguntas relacionadas con la escuela en general y en el segundo, las que se orientan a nuestra escuela:

### **Preguntas generales**

- ¿Cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como escuela?
- ¿Qué se pretende lograr, finalmente?
- ¿Qué tipo de personas desea formar nuestra escuela?

### **Preguntas particulares**

- ¿Qué necesidades satisface?
- ¿Quiénes son los beneficiarios?
- ¿Cuál es el propósito para el cual fue creada la escuela?
- ¿Cuál es el sentido de nuestra labor cotidiana?
- ¿A qué nos vamos a comprometer?
- ¿Qué distingue a esta escuela de las demás?

Las respuestas a estos cuestionamientos se constituirán como el insumo básico para redactar el texto de la Misión de la escuela.

## **Propósito y Compromisos del Director**

### ***Actividades y tareas***

- 2** Definir cuál es el propósito y compromisos del director que permitan alcanzar la Visión y cumplir con la Misión de la escuela segura.

### ***Sugerencias metodológicas:***

El director ha de desarrollar de manera individual una reflexión y análisis en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué propósitos se formula, como responsable en el logro de una escuela segura?
- ¿Qué compromisos asume para que la escuela cumpla su Misión y alcance su Visión respecto de la seguridad escolar?

### ***Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:***



Las ideas, producto de la reflexión individual, pueden registrarse y organizarse con la finalidad de delimitar el propósito y los compromisos que asumirá el director con la finalidad de alcanzar la seguridad escolar para el logro de la Visión y la Misión.

**Productos de trabajo:**

Propósito y compromisos del director.

## **Compromisos del Equipo Docente y del CEPS**

**Actividades y tareas**

**3**

Definir, los compromisos del personal de la escuela y de los integrantes del CEPS para alcanzar la Visión y el cumplimiento de la Misión de la escuela segura.

**Sugerencias metodológicas:**

Realizar una deliberación colectiva en torno a un conjunto de preguntas orientadoras para el análisis:

¿Cuál es la diferencia fundamental de trabajar como equipo integrado y el no hacerlo?

¿Qué compromisos pueden establecer como equipo, para el cumplimiento de la Misión y la orientación de todas las acciones hacia el logro de la Visión respecto de la seguridad escolar?

¿Qué compromisos pueden establecer los integrantes del CEPS para colaborar en la recuperación de la seguridad y la sana convivencia?

**Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:**

Redactar una síntesis del contenido de la deliberación. Con base en lo anterior, redactar el texto elaborado respecto a los compromisos del equipo.

**Productos de trabajo:**

Compromisos del equipo docente y del CEPS.

**NOTA:**

El personal que labora en la institución debe dar a conocer a la comunidad escolar (alumnos, padres de familia, integrantes del CEPS, autoridades educativas, etc.) la Visión y Misión de la escuela segura, para ello pueden realizar una reunión de trabajo, o bien pueden colocarse tales elementos en un lugar visible de la institución.







## *3<sup>a</sup>. Parte*

### *Una Agenda de Trabajo para Nuestra Escuela Segura*



## **CONTENIDO**

<b>Introducción</b>	<b>38</b>
<b>Agenda de Trabajo</b>	<b>39</b>
<b>UNIDADES DE TRABAJO</b>	
<b>Unidad de Trabajo 1</b>	<b>42</b>
<b>Unidad de Trabajo 2</b>	<b>44</b>
<b>Unidad de Trabajo 3</b>	<b>46</b>
<b>Unidad de Trabajo 4</b>	<b>48</b>
<b>Unidad de Trabajo 5</b>	<b>50</b>



## INTRODUCCIÓN

Este apartado es continuación del anterior, en donde fueron definidas la Visión y la Misión de la escuela segura, así como lo que se considera valioso (valores), el propósito del director, los compromisos del personal de la escuela, así como de los integrantes del CEPS.

Ahora, se deberán diseñar y establecer el objetivo, las estrategias, las metas, las acciones necesarias y los indicadores que permitirán brindar un seguimiento a la Agenda de Trabajo en pro de la seguridad escolar.

Lo que se va a realizar es la concreción de lo que ha sido planteado como Visión y Misión, de ahí que resulte esencial mantener una coherencia con estos elementos para que el proceso guarde un rumbo y una orientación acorde a lo que se desea para la escuela.



## AGENDA DE TRABAJO

La información obtenida a través del diagnóstico permite identificar las áreas de oportunidad de las escuelas con el propósito de incidir en ellas a través de la elaboración de una Agenda de Trabajo y alcanzar en un futuro los rasgos deseables que garanticen el bienestar, la confianza y la integridad de una escuela segura.

Dicha agenda debe contener las acciones destinadas a fortalecer la seguridad escolar y forma parte de la planeación anual. El propósito de esta agenda es atender situaciones de riesgo.

La Agenda de Trabajo no consiste sólo en la formulación de un documento, sino que tiene sentido como un proceso que se construye de manera colectiva y colegiada por el equipo directivo y el personal de la escuela. Proceso que tiene un principio y que posiblemente no tenga fin, porque se reproduce de manera cíclica, en cuanto va alcanzando unos objetivos, se formulan otros, con la finalidad de lograr la Visión.

En ese sentido, la Agenda de Trabajo permite a los miembros del equipo directivo y personal de la escuela abordar, comprender y transformar de manera participativa la “cultura escolar”, las formas peculiares de hacer y conducir las actividades y procesos escolares, en aras de construir desde el presente, las condiciones descritas en la Visión de la escuela que desean.

Dicha Agenda, deriva de un ejercicio de planeación, la cual es vista como herramienta de gestión de la escuela, posibilita la construcción de una respuesta específica a la siguiente pregunta: ¿cuál es el curso de acción que el personal de la escuela debe seguir para lograr alcanzar la visión compartida que ha sido construida? Su gran propósito es, en este contexto, hacer viable, factible y posible en la realidad la Visión compartida de la escuela.

La planeación, en consecuencia, refiere al conjunto de previsiones que preceden las acciones a desarrollar para alcanzar la Visión de la escuela. La planeación es, en este aspecto, una herramienta de reflexión que ha de guiar la acción.

Por todo ello, para planificar no basta con haber identificado la escuela que se quiere tener en un futuro mediato (Visión); ni únicamente conocer con claridad la situación en que se encuentra la escuela actualmente (diagnóstico del contexto escolar), sino que será necesario identificar y señalar aquellos aspectos que se desean mejorar (o problemas que se han de resolver) para pasar de la situación actual a la situación deseada, diseñar los cursos de acción posibles entre estas dos situaciones con los compromisos que los participantes de la escuela asumen para realizar acciones concretas y definidas que permitan ir materializando la Visión.

Las preguntas que en conjunto describen el proceso de planeación, en general, son:



1. ¿Cuál es la situación en la que se encuentra el contexto educativo?, que corresponde al diagnóstico ya efectuado.
2. ¿Cuál es la situación en la que queremos estar?, expresada en la Visión.
3. ¿Cuáles son los aspectos del contexto educativo que se deben y se desean mejorar?.
4. ¿Cuáles son los cursos de acción a seguir? En términos de objetivos y estrategias a desplegar y ¿qué factores condicionan –facilitando u obstaculizando– su posible realización?.
5. ¿Cuáles son las metas o compromisos de acción que va a asumir el personal de la escuela, y en las que se han de involucrar los demás actores de la comunidad escolar (padres y madres de familia, miembros de la localidad)?.
6. ¿De qué manera podemos organizar nuestras acciones y combinar nuestros recursos para realizar lo que se ha planeado y concretar la visión que hemos construido?.

La planeación descrita tiene un conjunto de características:

*Estratégica:* señalando posibles modos de alcanzar lo que se ha trazado como Visión.

*Flexible:* porque debe permitir desde la experiencia y la creatividad la atención y solución de aquellos eventos imprevistos que no son planificables.

*Dinámica:* ya que se trata de un proceso que no tiene un momento de culminación. Si se convierte efectivamente en un instrumento de gestión, la planificación no cesa, ya que las situaciones en las que el planificador se sitúa cambian constantemente. Si el campo de acción es dinámico, el instrumento de gestión no puede ser estático.

*Participativa:* es decir, todos los miembros de la escuela, con sus distintas responsabilidades y competencias diferenciales deben tomar parte activa en la formulación de los objetivos, el diseño de las metas y, en consecuencia, en la ejecución de las actividades planeadas.

*Sistemática y Formalizada:* ello significa que la práctica de la planeación es realizada mediante la utilización constante de instrumentos, técnicas y procedimientos claros y sencillos.

En la planeación estratégica se asume como premisa que no es posible separar ni conceptual ni empíricamente al que planifica de aquello que pretende cambiar mediante la intervención planificada. A su vez, este enfoque sostiene que el supuesto objeto planificable tiene sus resistencias, sus propósitos, y por lo tanto, en un proceso de gestión y



planificación nunca se establece una relación de actividad-pasividad. Por el contrario, lo que predomina es la interacción bidireccional entre quienes planifican y la realidad que se propone cambiar.

Hacer viable la Visión, tiene que ver con un modelo de planeación que se centra operativa y dinámicamente en la gestión de las metas (que se pueden entender como *compromisos de acción*); desde las cuales, todos y cada uno de los actores de la escuela implicados pueden participar activamente en el proceso de transformación. De esta manera, se abre un espacio para la creatividad y la responsabilidad profesional como factores decisivos de los éxitos de la escuela.

La evaluación, por lo tanto, se constituye coherentemente en reguladora de la acción; ya que, desde la información que suministra permanentemente sobre la marcha de ésta, permite retroalimentar y reformular la misma, sustentando las decisiones que se toman en un marco constante de validación y confiabilidad.

Por otra parte, sin duda la experiencia y el carisma de un directivo son condiciones claves para el logro de las metas institucionales. Pero justamente estas metas, suponen siempre una conducción institucional, que con distintos modelos –desde el *laissez faire* al autoritario– aplica siempre consciente o inconscientemente técnicas de gestión. Esto significa que al fijarse metas y al actuar conforme al logro que ellas suponen se está “planificando” de alguna manera.

Por lo tanto, lo que alguien intenta hacer cuando planea es realizar algo visualizado (pensado), reduciendo al máximo posible la improvisación e incertidumbre en sus actividades. Concluimos entonces, que cuando se dirige una escuela *no hay posibilidades de no planear* (en el sentido de gestionar). Planear implica siempre un sentido imperativo de acción, ya que en términos generales *planear es un proceso que busca intervenir deliberadamente en la realidad institucional con el fin de lograr la concreción de una Visión valorada como deseable y apropiada*. Para la consecución de la misma se proponen, concertan y diseñan –con rigor y coherencia- actividades que permiten reducir los niveles de incertidumbre e improvisación.

En síntesis, planear implica la posibilidad real de que la conducción de la escuela sea eso precisamente; una conducción con sentido, que preste continuidad a los procesos de transformación escolar. “Planear en una escuela” aparece como necesidad en todas las experiencias de cambio educativo. Producir un cambio real en la escuela responde y necesita de una conducción sustentada en acciones orientadas, que permitan la toma de decisiones adecuadas.

Se parte de la situación educativa actual, “la escuela que tenemos” (diagnóstico del contexto educativo) y se intenta llegar a “la escuela que queremos”, diseñada en la Visión que es la que fija la dirección de la acción hacia el cambio.



Es más, sólo entendiendo este cambio de perspectiva, tendremos la posibilidad de asumir la planeación como una actividad clave para la acción e insustituible para la transformación; ya que contempla estratégicamente el tránsito desde el “aquí posible” al “allí deseable”.

Este sólo podrá lograrse desde “este aquí, en el ahora” como situación lograda en el presente institucional, que marcará un primer paso y el establecimiento de una primera condición de factibilidad de los próximos avances, que serán requeridos, en y por el proceso de transformación institucional

Lo importante, es que no se trata de hacer todo junto sino que hay que priorizar en función de la importancia de lo que se busca mejorar o de los problemas que se han de atender. Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana si se van abriendo las condiciones de su factibilidad. Dentro del amplio espectro de lo deseable es importante elegir alternativas de lo posible.

Se parte de la situación actual y se intenta llegar a una deseada, diseñada en la Visión que fija la dirección del cambio. No se postula llegar a ella de una vez y sin etapas intermedias. Más bien se acepta que cada realidad y cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y ventajas, sus actores y sinergias, y que mientras se mueva hacia la Visión, se va por el buen camino.





## UNIDAD DE TRABAJO 1

Formular el **Objetivo** para mejorar el contexto educativo y garantizar la seguridad escolar.

### *Propósito*

Diseñar y establecer el objetivo de la Agenda de Trabajo para el logro de una escuela segura, conforme a la Visión y Misión elaboradas, considerando el propósito y compromisos del director, los compromisos del personal de la escuela y de los integrantes del CEPS.

### *Actividades y tareas*

- 1 Formular el objetivo de la Agenda de Trabajo para el logro de una escuela segura, a partir de los resultados del diagnóstico del contexto escolar, así como de la Visión y Misión diseñadas.

#### *La formulación de Objetivos*

Una vez construida la Visión de la escuela que queremos y la Misión de nuestro plantel, estaremos en posibilidad de definir cual es el objetivo que deseamos alcanzar a mediano plazo (tres años). En este contexto, el objetivo debe ser entendido como un *propósito amplio que oriente la acción de la escuela hacia la Visión*, es decir, fijarlo de tal forma que se encuentre estrechamente ligado con la idea que hemos forjado en torno a lo que queremos que sea la escuela en un futuro.

En este sentido, el objetivo constituye una desagregación de la Visión, un acercamiento de lo que hemos planteado. De ahí que resulte importante reflexionar en primer término sobre qué queremos lograr, para después analizar las formas o acciones en que lo podemos conseguir.

#### *Nota importante:*

Para este apartado, hay que tener presente que debe **elaborarse un objetivo** amplio. El objetivo irá en el sentido de establecer qué es lo que nos corresponde hacer y lograr como personal de una escuela segura. Su planteamiento debe ser poderoso, similar a una idea-fuerza que involucre varios elementos y contenga varias tareas necesarias para su consecución. El objetivo, entonces, define lo que se pretende lograr en función de la Visión y Misión. Expresa resultados finales en términos cualitativos y exigen un cambio. Es como un motor que impulsa a transformar la rutina diaria. **La redacción del objetivo debe iniciar con un verbo en infinitivo, continuar con el objeto y finalizar con algún tipo de condicionante explicativa de dicho objeto.**

### *Sugerencias metodológicas:*



En un primer momento, revisar y comentar colectivamente el texto sobre *La formulación de Objetivos* para hacer una primera reflexión acerca de cuál sería el objetivo de la Agenda de Trabajo.

A través de la revisión de la descripción del diagnóstico del contexto educativo, identificar cuáles aspectos a mejorar son importantes y urgentes para ser considerados en la formulación del objetivo. Recuperar los elementos de la Visión y la Misión, para determinar cuáles características de la seguridad escolar deseables se consideran viables e importantes, en esta fase de elaboración del objetivo.

Redactar colectivamente un objetivo. Verificar que éste se acerque de manera efectiva a las características del contexto educativo descritas en la Visión y la Misión de la escuela segura.

***Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:***

El proceso es fundamentalmente deliberativo, por lo que es importante que el director lleve la conducción de las tareas. La elaboración y validación del objetivo, se debe realizar en una reunión colegiada.

***Productos de trabajo:***

Diseño del objetivo de la Agenda de Trabajo.



## UNIDAD DE TRABAJO 2

Diseñar las **Estrategias** que contribuirán al logro del objetivo.

### *Propósito*

Diseño y validación de estrategias para orientar las acciones que permitan lograr el objetivo de la Agenda de Trabajo.

### *La formulación de Estrategias*

Hemos dado varios pasos fundamentales. Con el planteamiento de la Visión como futuro deseado, con el de la Misión de nuestra escuela segura como compromiso fundamental, con la formulación del objetivo como definitorio de hacia dónde vamos, estamos en posibilidad de determinar *cuáles son las mejores formas de llegar a lograrlo*, es decir, *cuál es el camino que debemos transitar para el logro de todo lo que nos hemos propuesto*. A este camino le podemos llamar *estrategia*.

Esta etapa de nuestra agenda requiere de una fuerte dosis de creatividad para imaginar las mejores formas de transformar el contexto educativo. Las *estrategias serán las decisiones que orientarán las acciones y las prácticas de nuestra escuela* para guiarnos hacia ese futuro que deseamos. **Funcionan como ideas aglutinadoras de nuestro esfuerzo y nos señalan la ruta que nos llevará hacia el objetivo propuesto.**

Para el logro del objetivo propuesto se pueden formular distintas **alternativas** acerca del *cómo se va a proceder, con qué secuencia de acciones se va a actuar para lograr el objetivo*. Es decir, se deben tomar decisiones y **elegir una opción entre varias posibilidades de acción, conforme a las necesidades y la disponibilidad.**

**Tal secuencia de acciones conforma una trayectoria posible -el camino a transitar, como se ha mencionado- y demanda la combinación de ciertos tipos de recursos y cierto tipo de participación de los actores involucrados en su desarrollo. Es decir, requiere de una continua toma de decisiones para operar las acciones.**

Para el logro del objetivo es necesario reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿Cuál o cuáles son las posibles estrategias para lograrlo?, ¿Cuáles son los caminos posibles y las secuencias de acción disponibles que permiten alcanzarlo?. Además, entre las distintas posibilidades –rutas alternativas– que hay para lograrlo, es necesario tomar una decisión a partir de preguntas de otra índole: ¿Cuál es el camino correcto? ¿Cuál es el que efectivamente nos lleva a donde vamos?.



### Actividades y tareas

**1** Diseñar estrategias para alcanzar el objetivo propuesto en la Agenda de Trabajo para el logro de una escuela segura.

#### **Sugerencias metodológicas:**

Revisar y deliberar colectivamente sobre el texto *La formulación de Estrategias*, de modo que se clarifique el concepto.

Reflexionar el objetivo y proceder a construir respuestas con base en preguntas como las siguientes: ¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo propuesto?, ¿Cómo debemos realizar lo que debemos hacer?, ¿Cuál es el proceso -secuencia de acciones- más pertinente y eficaz para lograr nuestros objetivo?.

Para facilitar esta tarea, es importante considerar las siguientes recomendaciones:

**PASO 1:** Recuperar el objetivo.

**PASO 2:** Formular en pocas palabras la idea principal del objetivo.

**PASO 3.** Se elabora la estrategia de manera consensuada, **deben redactarse con verbo sustantivado**, ejemplos: diseño, elaboración, construcción, organización, etc. Se recomienda diseñar de una a tres estrategias para el objetivo de la Agenda de Trabajo.

Incluir en un cuadro las estrategias diseñadas para el objetivo de la Agenda de Trabajo:

OBJETIVO	ESTRATEGIAS

#### **Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:**

El proceso es fundamentalmente deliberativo, crítico e imaginativo, por lo que es importante que todos los miembros del personal de la escuela participen.

#### **Productos de trabajo:**

Diseño de las estrategias de la Agenda de Trabajo, considerando que debe elaborarse de una a tres para el objetivo.



## UNIDAD DE TRABAJO 3

Establecer las **Metas**, en tanto compromisos de acción.

### *Propósito*

Diseñar las metas de la Agenda de Trabajo, con base en los resultados del diagnóstico, la Visión, la Misión, el objetivo y las estrategias previamente diseñadas.

### *Las Metas*

A diferencia del objetivo y las estrategias, las metas expresan *resultados concretos* que se tienen que ir construyendo para llegar al objetivo. Son los pasos necesarios para ir avanzando en torno a lo que nos hemos propuesto y deben ser *verificables en el periodo establecido*. **Las metas deben pensarse en términos de tiempo y de productos o resultados específicos**, siempre cuidando que contribuyan de manera decisiva para ir construyendo los logros, de tal forma que deben alinearse desde la Visión, pasando por la Misión de nuestra escuela y por el objetivo propuesto encontrando como marco de referencia las estrategias que hemos definido.

Si se observa a fondo, se trata de establecer un proceso de desagregación que va desde las concepciones filosóficas (visión y valores) hasta los compromisos concretos (metas) que asumimos en el tiempo y espacio. Es asentar de manera específica y concreta los pequeños avances necesarios para la consecución de los objetivos. Las metas, de alguna manera, hacen operativos todos los planteamientos anteriores y significan aquello a lo que nos comprometemos lograr en un periodo determinado. Así, cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas que lo vayan transformando en una realidad visible para la comunidad escolar. Por tanto, las metas, se fijan a un plazo más corto que el objetivo, son medibles y colaboran para el cumplimiento del objetivo.

Las metas como compromisos de acción: se constituyen en *declaraciones que obligan* a quien las formula a orientarlas hacia la realización de acciones conjuntas con otro u otros actores, con el fin de alcanzar un propósito u objetivo común. Deben tener secuencia lógica y cronológica y pueden plantearse de manera cuantitativa y/o cualitativa. Además, **su redacción debe iniciar con verbo en infinitivo y debe precisarse la temporalidad en que se pretenden lograr (por ciclo escolar)**. Para el planteamiento de las metas, es importante considerar la factibilidad y viabilidad de su logro en el periodo establecido.

La definición de metas permite aproximarse de manera paulatina y progresiva al logro del objetivo, a través de la ejecución de series ordenadas de acciones; todas ellas orientadas y reguladas por la estrategia establecida.



### Actividades y tareas

**1** Identificar las metas que se pueden describir a partir del análisis de las estrategias seleccionadas para promover el logro del objetivo de la Agenda de Trabajo.

#### **Sugerencias metodológicas:**

Revisar y deliberar en torno al texto sobre *Las Metas* y su sentido como compromisos de acción. Clarificar el significado de las metas en tanto compromisos de acción asumidos por el personal de la escuela. El personal de la escuela analizará el objetivo, así como las estrategias seleccionadas, lo desagregará para construir las metas más pertinentes y adecuadas en el logro del objetivo, mismo que será planteado a mediano plazo (tres años).

Puede utilizarse un cuadro de concentración como el siguiente, para registrar todas las metas<sup>7</sup>; el logro de éstas debe permitir alcanzar el objetivo. Es importante ordenar las metas según su secuencia lógica y cronológica, anotar en cada columna el periodo escolar en el que se debe lograr dicha meta:

### CUADRO DE CONCENTRACIÓN DE METAS

#### **Objetivo:**

Metas por Año y/o Ciclo Escolar		
2008-2009	2009-2010	2010-2011

El personal de la escuela verificará la viabilidad y factibilidad de las metas con las que se pretende llegar al objetivo de la Agenda de Trabajo. Es importante verificar que el conjunto de las metas propuestas conduzcan al logro del objetivo planteado y atienda a la secuencia de acciones indicadas por las estrategias. Una vez redactado el objetivo, las estrategias y las metas correspondientes, analizar la coherencia entre ellos y proceder a corregir o ajustar las metas que no guarden coherencia. Verificar que las metas sean viables y factibles de lograr en los años propuestos.

#### **Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:**

El proceso es fundamentalmente deliberativo, por lo que es importante que el director conduzca la reunión de trabajo.

<sup>7</sup> El periodo en el que se pretende alcanzar una meta, no puede ser igual o mayor a tres años y/o a tres ciclos escolares.



***Productos de trabajo:***

Diseño de las metas de la Agenda de Trabajo, considerando que deben elaborarse de una a tres en correspondencia con los objetivos y estrategias.



## UNIDAD DE TRABAJO 4

Definir las **Acciones** que los diferentes actores de la comunidad escolar han de realizar para alcanzar el objetivo y las metas.

### *Propósito*

Una vez que se cuenta con las metas de la Agenda de Trabajo, se está en posibilidad de plantear cuáles son las *acciones necesarias* para poder cumplirlas en tiempo y forma. Esta unidad de trabajo pretende que se describan –aunque de manera general– las acciones que se requiere llevar a cabo, en forma secuenciada, para alcanzar las metas y con ellas el objetivo propuesto. Aquí llegamos a un alto nivel de especificidad y concreción porque se ha de definir con precisión qué es lo que se debe hacer y cuándo.

### *Actividades y tareas*

**1** Identificar y describir las *acciones* a realizar, así como la secuencia en la que han de efectuarse, para el efectivo logro de las metas; teniendo como referentes los resultados del diagnóstico del contexto escolar, la Visión, la Misión, el propósito y compromisos del director, los compromisos del personal de la escuela y de los integrantes del CEPS, el objetivo, las estrategias ya definidas y, por supuesto, las metas.

### *Sugerencias metodológicas:*

En un primer momento, recuperar el objetivo y las metas, producto de las unidades de trabajo previas, para diseñar cuáles *acciones* se desarrollarán por cada meta durante un ciclo escolar, en términos de que el proceso de realización de las acciones y el logro de las metas deberá ser evaluado y en consecuencia la Agenda de Trabajo ajustada.

Las acciones se han de visualizar como un proceso que se llevará a cabo durante el periodo escolar, es decir, como una secuencia de tareas que permiten lograr la meta de que se trate.

El diseño de las acciones debe permitir la consecución de cada meta, y considerar que deben realizarse varias y éstas deben responder a la pregunta **¿qué voy hacer para lograr la meta?** y considerar, con qué finalidad se va a realizar cada acción, es decir, **¿para qué?**.





Para fines de redacción, **las acciones deben iniciar con verbo en infinitivo, acompañado del qué y el para qué.**

Incluir en el cuadro las acciones diseñadas por cada meta de la Agenda de Trabajo:

**Objetivo:**

**Estrategias:**

METAS	ACCIONES

Verificar la relación, congruencia y coherencia entre el objetivo, la estrategia, la meta, y las acciones, en caso de alguna inconsistencia, reformular colectivamente los elementos necesarios de la Agenda de Trabajo.

**Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:**

El proceso es fundamentalmente deliberativo, por lo que es importante que el director conduzca la reunión de trabajo.

**Productos de trabajo:**

Diseño de las acciones correspondientes a cada una de las metas de la Agenda de Trabajo.

**Actividades y tareas**

- 2 Determinar el tiempo que requiere la realización de las acciones, así como la organización del personal de la escuela para asignar responsabilidades.

**Sugerencias metodológicas:**

El personal de la escuela debe identificar el periodo de tiempo en que realizarán las acciones, así como visualizar la organización necesaria para asignar responsabilidades funcionales/operativas a todos los actores que participan en la escuela (personal de la escuela, CEPS, Asociación de Padres de Familia, Supervisión Escolar, instancias sociales y civiles, etc.) y poder compartir responsabilidades.

Una vez obtenida la información (periodos de realización y responsables), completar el cuadro, como se muestra a continuación:

**Objetivo:**



**Estrategias:**

METAS	ACCIONES	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES

**Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:**

El proceso es fundamentalmente deliberativo, crítico e imaginativo, por lo que es necesario que todos los miembros del personal de la escuela participen. Se requiere que el director lleve la conducción de la reunión de trabajo.

**Productos de trabajo:**

Establecimiento del periodo de realización y responsables correspondientes a cada una de las acciones de la Agenda de Trabajo.

**UNIDAD DE TRABAJO 5**

Elaborar los **Indicadores** para dar seguimiento a la puesta en marcha de los componentes de la Agenda de Trabajo.

Se recordará que el *diagnóstico*, es planeado, diseñado y ejecutado por el equipo responsable de lo que se va a evaluar. Esto es, una actividad que el personal de la escuela realiza para conocer y valorar sus procesos internos.

La ventaja más importante del diagnóstico es que pone en manos de los actores escolares una estrategia para la mejora continua de los procesos educativos. De manera simultánea, la realización del proceso de diagnóstico genera espacios y oportunidades de profesionalización del director y de los profesores, en tanto asumen el proceso analítico, reflexivo, crítico y propositivo.

El diagnóstico es una oportunidad para dialogar, para compartir observaciones y preocupaciones, para construir o fortalecer el trabajo colegiado entre el personal de la escuela. El proceso de diagnóstico es también, una oportunidad para modificar las formas de ver y entender la escuela, su organización y su funcionamiento.

Se ha de tener presente que los procesos de diagnóstico son diferentes en función del momento en que se realiza y los objetivos que persigue:

- a) *La evaluación inicial o diagnóstica.* Busca conocer la situación inicial, a partir de la cual se pretende generar un proceso de cambio o mejora; esto es, un plan de trabajo.



b) La *evaluación de procesos o formativa*. Busca conocer y valorar el desarrollo de las acciones y actividades, mientras se van realizando. Suele relacionarse con el monitoreo o seguimiento.

c) La *evaluación final, sumativa o de resultados*. Se evalúan los logros parciales y totales del conjunto de procesos de acuerdo con los objetivos previstos, con distintos cortes en su horizonte temporal.

Así como se efectuó un diagnóstico, en esta fase de la elaboración de la Agenda Estratégica de Seguridad Escolar, es momento de prever con qué referentes se realizará la evaluación de proceso (o formativa); en este caso, los elementos a evaluar son las metas.

Como la Agenda de Trabajo está en fase de diseño, también habrá que diseñar uno de los componentes principales del proceso de evaluación formativa: los indicadores. ¿Qué son los indicadores?

Los indicadores se elaboran a partir del objetivo y las metas, permiten identificar con absoluta claridad los logros que se esperan y la forma de medirlos.

Los *Indicadores de Meta*, son sensores del funcionamiento de lo planeado, son observados durante la implantación de las acciones dirigidas al cumplimiento de las metas. Permiten dar seguimiento a las acciones y posibilitan la formulación de pronósticos sobre la marcha que ayudan a realizar ajustes en el diseño o en el proceso para lograr una mayor eficacia.

Los *Indicadores de Objetivo*, muestran los logros de la Agenda de Trabajo en relación con sus fines u objetivos, sean cuantitativos o cualitativos; permiten saber si hubo cambios en aquellos aspectos que se buscaron modificar o mejorar, que fueron detectados y seleccionados en el diagnóstico.



## ***Los Indicadores***

### **Características básicas**

- Expresan en forma cuantitativa y cualitativa el logro de los objetivos y de las metas, en cuanto al nivel de impacto, cobertura, eficiencia, calidad y satisfacción.
- Definen mecanismos para asegurar la disponibilidad de la información en las condiciones requeridas.
- Establecen un sistema para monitorear y evaluar el avance, resultado y alcance de una acción.
- Generan información necesaria para la retroalimentación y toma de decisiones para el proceso de trabajo.
- Sustentan las acciones de mejora.
- Permiten ubicar los niveles específicos de eficiencia, eficacia y calidad de las acciones.

Adaptado de: Loera, A. *Planeación estratégica y política educativa*, 1995.

**Para efectos de redacción deben plantearse como afirmaciones o aseveraciones, precisando el sujeto, el verbo y el qué.**

### ***Propósito***

Diseñar indicadores de objetivo y de metas de la Agenda de Trabajo, de manera que se pueda observar el avance en el contexto educativo, hacia el logro de una escuela segura.

### ***Actividades y tareas***

**1** Analizar los objetivos de la Agenda de Trabajo para generar un proceso inferencial que permita identificar y delimitar los indicadores de objetivo que aporten elementos para el seguimiento de la ejecución de la Agenda de Trabajo.

### ***Sugerencias metodológicas:***

Revisar y deliberar sobre las características de *Los Indicadores*, su significado e implicaciones, de modo que el personal de la escuela cuente con una noción clara del concepto.

Recuperar el cuadro con el objetivo y las metas de la Agenda de Trabajo.

Hacer un análisis colectivo del objetivo de la Agenda de Trabajo, para identificar cuáles de sus elementos se pueden constituir como indicadores, a partir de las preguntas ¿Qué elementos indican que se están logrando cada uno de los objetivos? ¿Los datos ofrecen indicios de que el contexto educativo mejora respecto a la seguridad escolar?.

## **CUADRO DE INDICADORES DE OBJETIVO**



OBJETIVO	INDICADORES

Estos indicadores, servirán para valorar en qué medida el objetivo fue alcanzado, además, se retomará la información que se obtenga en la valoración de cada una de las metas propuestas. Los indicadores de objetivo serán valorados al finalizar el periodo para el que fueron diseñados.

***Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:***

El proceso es fundamentalmente deliberativo, por lo que es importante que el director lleve la conducción de la reunión de trabajo.

***Productos de trabajo:***

Diseño de los indicadores correspondientes al objetivo de la Agenda de Trabajo.

***Actividades y tareas***

**2** Analizar las metas de la Agenda de Trabajo para generar un proceso inferencial que permita identificar y delimitar indicadores de metas, fuentes de información, instrumentos de recolección, responsables y periodos de recolección de la información de manera que se pueda observar el proceso de mejora del contexto educativo en cada uno de los ámbitos hacia el logro de una escuela segura.

***Sugerencias metodológicas:***

Recuperar del cuadro de concentración de metas de la Agenda de Trabajo las que corresponden al presente ciclo escolar. Hacer un análisis colectivo de ellas, para identificar cuáles de sus elementos o factores se pueden constituir como indicadores, a partir de las preguntas ¿Qué elementos indican que se están logrando cada una de las metas?, ¿Los datos ofrecen indicios de que la seguridad del contexto educativo mejora?.

Una vez diseñados los indicadores de meta, se identifican las fuentes de información, así como los instrumentos de recolección. Dichas fuentes e instrumentos servirán para proporcionar información objetiva, confiable e identificar el nivel de logro del objetivo y metas.



Algunas fuentes de información son:

- Las guías de observación del trabajo docente, las bitácoras.
- Las actas de reuniones de Consejo Técnico.
- Los exámenes elaborados.
- Los cuadernos de los alumnos.
- Las distintas planeaciones.

Los instrumentos se elaboran con objetivos precisos para recuperar información que arroje tanto datos cualitativos como cuantitativos (valoración porcentual el nivel de logro de los indicadores). Ejemplo:

- Listas de cotejo.
- Cuestionarios.
- Pruebas psicométricas.
- Guiones de entrevistas, etc.

Es importante considerar que los responsables de monitorear el nivel de avance de las metas de cada ámbito, también deben valorar, en su momento, las acciones que corresponden a dichas metas y establecer los periodos de recolección de la información. Una vez obtenida la información, completar el cuadro de concentración siguiente:

**INDICADORES DE META**  
**(AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA DE LA AGENDA DE TRABAJO)**

META	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLES	PERIODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

***Sugerencias de organización y participación del director y del personal de la escuela:***

El proceso es fundamentalmente deliberativo, por lo que es importante que el director lleve la conducción de la reunión.

***Productos de trabajo:***

Concentrado de indicadores de meta (Autoevaluación Formativa de la Agenda de Trabajo).

