

## Fascículo 4.

### Triangulación de información para definir líneas de trabajo



- ¿Hacia dónde queremos avanzar?
- ¿Qué nos dice el diagnóstico sobre el rumbo que debemos tomar?
- ¿En cuáles dimensiones debemos enfocarnos, además del logro educativo, para fortalecer nuestra escuela?
- ¿Qué trabajaremos este ciclo escolar y qué dejaremos para ciclos posteriores?
- ¿Cómo sabremos que estamos avanzando en la dirección correcta?

### ¿Qué hemos logrado hasta este momento?

Hemos concluido la fase de diagnóstico con la siguiente información:

- Una visión integrada de los resultados de aprendizaje a partir de diferentes fuentes.
- Una valoración de las dinámicas que existen entre las condiciones de aprendizaje y el contexto de la escuela.
- Una lista de los retos o las situaciones más relevantes y recurrentes que impactan el logro de los alumnos, sus causas y una postura definida sobre cómo abordarlos.

### ¿Qué sigue?

La finalidad de este fascículo es orientar la definición de los avances que se pretenden alcanzar durante el ciclo escolar, a partir de la información del diagnóstico, y que se concretará en líneas de trabajo, objetivos, metas e indicadores.

Los términos “objetivos, metas e indicadores” han sido ampliamente difundidos. Sin embargo, es posible que entre el mismo equipo docente existan definiciones ambiguas, distintas, e incluso contradictorias. Aunque ya nos sentimos familiarizados con los conceptos, es importante revisar conjuntamente las definiciones que se presentan en cada una de las pautas, para asegurarse que todo el grupo está “en la misma página”.

### ¿Por dónde empezar?

En definitiva, el punto de partida para cualquier plan de mejora en una escuela ha de girar en torno a “aprovechar los resultados alcanzados en el ciclo escolar pasado para tomar decisiones en cuanto a las estrategias y asegurar que todos los estudiantes alcancen el máximo logro de los aprendizajes”.<sup>1</sup>



La planeación debe seguir una lógica de fortalecimiento y mejora continua de la escuela como institución, más que de “resolver problemas” de este ciclo escolar.

<sup>1</sup> DOF. Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar.



¡No olviden mantener la mirada de la escuela como un sistema!

Por otra parte, recordemos lo visto en la etapa de diagnóstico: la escuela funciona como un sistema, en el que los resultados de aprendizaje están vinculados con las condiciones y los procesos que se dan entre los distintos actores y el centro escolar.

En este sentido, un equipo con visión integral debería enfocar sus esfuerzos en torno a los siguientes dos puntos:

- Logros de aprendizaje.
- Mejora de los procesos que se dan en las condiciones y el contexto de aprendizaje de la escuela.

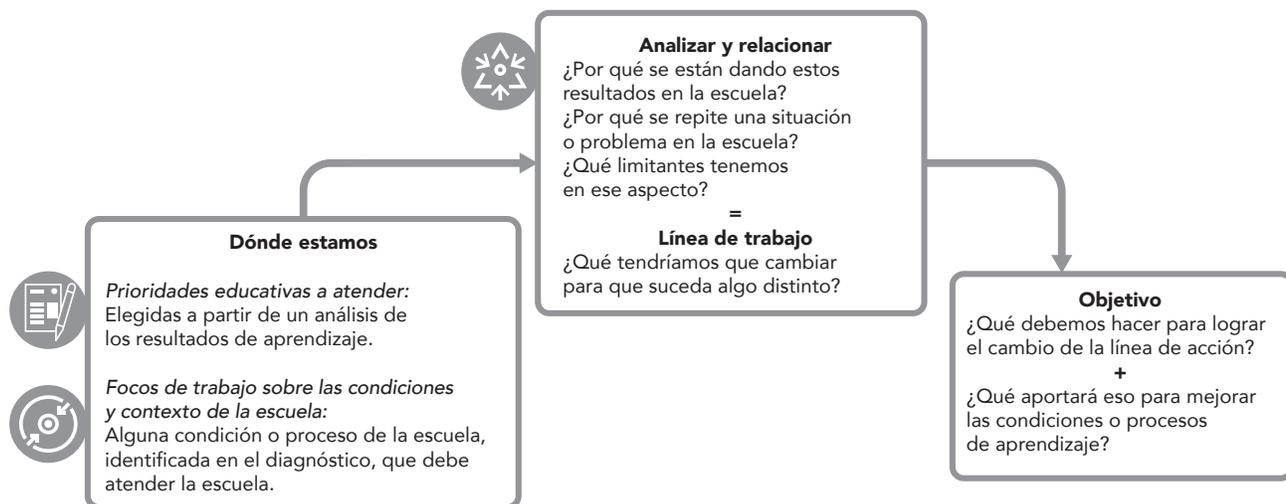
Trabajar en estas dos esferas permitirá trazar intervenciones que modifiquen la *manera de hacer las cosas* para obtener resultados distintos (deseablemente, mejores).

El trabajo sobre los procesos de la escuela y los resultados de logro puede abordarse de dos maneras:

- Con objetivos y estrategias para cada uno, individualmente.
- Combinando acciones relacionadas con procesos, que contribuyen a un objetivo de logro, o viceversa.

Cómo se señaló en la etapa de diagnóstico, incluso cuando existen líneas de acción o prioridades establecidas por algún programa o indicación externa, el equipo docente puede definir desde cuál enfoque y con qué “apellido” atenderlas, de acuerdo con el conocimiento que se tiene sobre los mecanismos y el funcionamiento de la escuela.

La definición de objetivos debe orientar las estrategias y acciones de la escuela para lograr los cambios que propone la línea de acción identificados a partir de la información del diagnóstico.



## 1. ¿Cómo definir buenos objetivos?

Para definir objetivos es necesario referirse directamente a las líneas de trabajo que resultaron del diagnóstico sobre:

- El estado de los aprendizajes de los alumnos, de manera global y focalizada;
- Las condiciones que afectan el aprendizaje de manera recurrente.

De acuerdo con el diagnóstico pueden establecerse objetivos referidos al logro de distintos grupos de alumnos.

Por ejemplo: un objetivo para los alumnos con rezago y otro para elevar el nivel de los estudiantes con desempeño suficiente y satisfactorio.

Asimismo, se recomienda establecer un par de objetivos que atiendan las condiciones que están afectando los resultados de la escuela, de acuerdo con las conclusiones del diagnóstico.

Por ejemplo: mejorar la organización del trabajo colegiado del equipo docente, fortalecer la vinculación escuela-hogar en torno a estrategias pedagógicas, elevar las expectativas de aprendizaje de todos los miembros de la comunidad escolar, etcétera.

En la pauta “Cómo definir buenos objetivos” se desarrolla con mayor detalle el proceso y algunos criterios para precisar buenos objetivos que guíen la alineación con el plan de trabajo de la escuela.

## 2. ¿Cómo establecer metas que impulsen?

Una vez que está claro el rumbo sobre el que se caminará durante el ciclo escolar, hay que definir lo más específicamente posible el punto de llegada, el cual se concreta en metas.

Aunque se dice que “todos los caminos llevan a Roma”, en algunos casos hay metas que contribuyen a enfocar el trabajo en mayor o menor medida hacia el objetivo. Lo más importante es que la meta apunte a medir aspectos clave de lo que se quiere trabajar y lograr, para caminar sobre el rumbo y cumplir el propósito del objetivo.

Las metas influyen sobre las prioridades de trabajo en el día a día, por lo que es vital que estén estrechamente alineadas a los objetivos.



Aquí se plasma la visión de desarrollo y mejora continua, suplantando el enfoque de “atender problemas”.



Consultar la pauta:  
**Cómo definir buenos objetivos.**



Consultar la pauta:  
**Cómo establecer metas que impulsen.**



Consultar la pauta:  
**Criterios para recolección de datos.**





Recuerden: “el que mucho abarca, poco aprieta”. Antes de definir metas adicionales valoren si tendrán la capacidad para trabajar acciones y estrategias en esa línea, y para recolectar y analizar la información correspondiente. No es necesario atender todos los aspectos en un solo ciclo escolar.



¡Ojo! Eviten escribir indicadores que, en realidad, son objetivos. Los indicadores no se refieren a acciones en sí, sino al resultado, producto o cambio que se define en el objetivo.



Si su escuela tiene experiencia probada en el diseño y uso de indicadores sólidos de este tipo, ¡Anímense a conocer y aprender sobre otros tipos de indicadores que pueden enriquecer sus mediciones!

## ¿Cuántas metas debemos definir?

No hay un número mágico. Es recomendable definir metas que capturen tanto el **rumbo** como el **propósito** de los objetivos, evitando sobrecargar el proceso de medición y análisis de datos más de lo necesario.

### 3. ¿Cómo elegir indicadores útiles para la escuela?

Los indicadores sirven, precisamente, para indicar o monitorear nuestro avance en relación con una meta y el objetivo asociado. Un buen indicador refleja la realidad del avance que vamos teniendo y nos manda señales sobre el efecto (positivo, negativo o neutro) que están teniendo las acciones que realizamos, *con el fin de tomar decisiones de lo que debemos hacer* para cumplir el objetivo.

Aunque existen muchos tipos de indicadores, los más comunes para el uso en escuelas son las fórmulas de porcentajes, probablemente debido a su relativa sencillez y su popularidad en la planeación de proyectos. Sin embargo, habrá situaciones en las que un conteo simple u otro indicador “hable” más que un porcentaje, debido al tipo de dato que se está midiendo, o el tamaño de la población.

Por ejemplo: en una escuela con 15 alumnos representar las metas relacionadas con logro en números enteros resultará más práctico y significativo que hablar de “65% de la matrícula”.

Al igual que con las metas, los indicadores deben atender tanto el rumbo como el propósito de los objetivos. Los indicadores relacionados con el rumbo (más cercano a los procesos y las causas de los resultados finales) se deben monitorear más frecuentemente, mientras que los relacionados con el propósito (resultados esperados) pueden medirse un par de veces durante el semestre o el ciclo escolar.



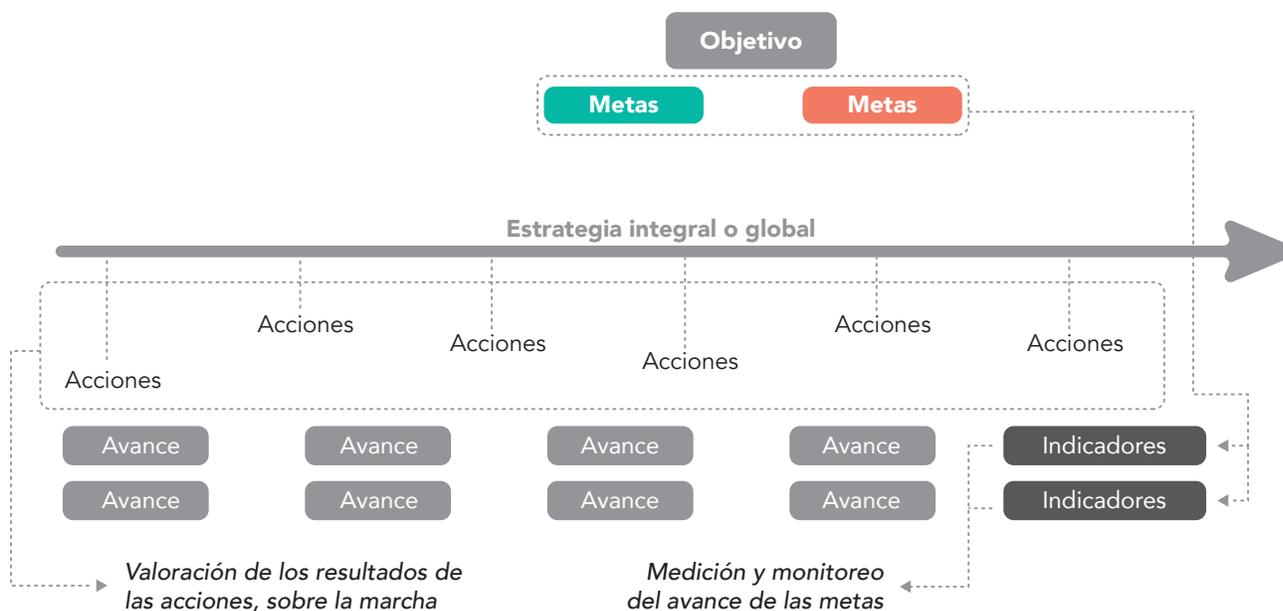
En la pauta “Cómo diseñar indicadores útiles” se desarrolla con mayor detalle el proceso y algunos criterios para elaborar indicadores robustos que resulten útiles para monitorear y tomar decisiones sobre el trabajo de la escuela.



**Consultar la pauta:**  
**Cómo diseñar indicadores útiles para la escuela.**

Después de realizar las actividades de este fascículo (fascículo 4) y los dos siguientes (fascículos 5 y 6), tendrán un plan de trabajo articulado con los siguientes elementos:

- un conjunto de objetivos, metas e indicadores que respondan específicamente a las condiciones de la escuela identificadas en el diagnóstico,
- un plan de acción que se alinea para cumplir esos objetivos,
- mecanismos definidos para darle seguimiento.



## Productos de la fase de planeación

