



RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:
SISTEMA EDUCATIVO

PREPARADO POR



MONTERREY, NUEVO LEÓN
8 DE FEBRERO DE 2023

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	3
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	5
REVISIÓN DE ÁRBOL DE PROBLEMA Y DE OBJETIVOS.....	10
COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES	14

PRESENTACIÓN

La planeación estratégica es una herramienta de gestión de primer orden, que contribuye a definir el escenario deseado en torno a una situación general o específica vigente —comúnmente adversa o desfavorable— y a establecer de forma explícita la relación entre las actividades, los recursos y los productos necesarios para lograrlo. Desde 2015, los diferentes sectores organizados de la población nuevoleonense (público, privado, social y académico, entre otros) han llevado a cabo ejercicios de análisis estratégico en diversas materias con el propósito de:

- ❖ **estructurar activamente el futuro** del estado de Nuevo León;
- ❖ **garantizar** una posición que permita **enfrentar los retos** locales, nacionales y globales, tanto actuales como próximos, y
- ❖ **alcanzar un desarrollo humano** y económico sostenible para todas las partes.

Al día de hoy, este esfuerzo colectivo ha resultado en la integración y actualización subsecuente del Plan Estratégico Nuevo León (PENL), un mecanismo único que, si bien ha generado una participación diligente, aún encara un conjunto de dificultades y restricciones fundamentales que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos últimos.

Como parte de los procesos de revisión periódicos del PENL, el Consejo Nuevo León (CONL) convocó a realizar una serie de reuniones de trabajo entre los días 7 y 17 de febrero de 2023 en la ciudad de Monterrey, a fin de ajustar y concertar las definiciones y los elementos estratégicos —entre ellos el árbol de problema y de objetivos— en catorce temas prioritarios de la agenda. En general, esta labor era necesaria a raíz de la introducción de distintas variables de cambio desde el último ciclo (2020):

- la **redefinición del horizonte temporal** de acción (hasta 2040),
- los **efectos** derivados de la **pandemia** de COVID-19, y
- la **aprobación de la Nueva Constitución** del estado.

De este modo, los encuentros ofrecerían un espacio para la deliberación y el diálogo abierto entre las y los participantes, donde se identificarían convergencias de opinión, brindarían sugerencias para la mejora de los fundamentos del Plan, y alcanzarían acuerdos tangibles para dar continuidad a esta iniciativa.

La mesa de trabajo correspondiente al tema del sistema educativo, celebrada el día 8 de febrero de 2023, contó con la participación de personas representantes de la academia, el servicio público, el sector privado y la sociedad civil que, por su experiencia y conocimientos, son actores relevantes para la materia. Sus asistentes fueron:

Ximena de la Luz Jiménez Lazos, de Alianza NEO México; Luz Herlinda Godina Silva, del Colegio Nezaldi; Martha de la Garza, del CONALEP; Emiliano Sánchez, de CreeSer; Juan Sánchez García, de la Escuela Normal “Miguel F. Martínez”; José Efren Castillo, de la Escuela Técnica “Roberto Rocca”; Sindy Tijerina, de Fundación FEMSA; Arcelia Martínez, de la Universidad Iberoamericana; Librado Esquivel Reyna y Lorena Gurrola

Pérez, del Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado de Nuevo León (IIIEPE); Priscila Narro, del municipio de San Pedro Garza García; José Gerardo Orozco Cabrera, de la Preparatoria Politécnica “Santa Catarina”; Arturo Caballero, Jesús Homero Trujillo, Norma Patricia Sánchez Regalado y Sofíaleticia Morales Garza, de la Secretaría de Educación de Nuevo León; Ivette Mecott, del Sistema Estatal de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes; José Escamilla, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; César Morado, de la Universidad Autónoma de Nuevo León; Andrés Bolaños y María del Roble Garza, de la Universidad de Monterrey (UDEM); July Jeannette Mendoza García, de la Unión Neoleonesa de Padres de Familia; Araceli Ortega del sector académico; y Ariel, del sector gubernamental.

El presente documento narra las actividades realizadas durante la mesa de trabajo y sistematiza los resultados obtenidos por las personas participantes. Para favorecer su lectura, el reporte adopta la siguiente estructura: primero, se examinan los alcances generales y los propósitos específicos de la reunión, y se detallan las técnicas empleadas para garantizar la identificación de convergencias y la construcción de acuerdos; segundo, se recapitulan las ideas centrales del diagnóstico de la situación en materia del sistema educativo del estado elaborado por el CONL, así como de las labores hechas y los logros alcanzados hasta el momento por la actual gestión de la entidad; finalmente, se analiza el árbol de problema vinculado al tema, precisando sus elementos fundamentales —definición de la problemática focal que busca atenderse, causas directas e indirectas de esta última y efectos que propicia—, y se explora una propuesta de árbol de objetivos potencial. El documento concluye con una serie de consideraciones finales en torno al proceso de planeación y algunas recomendaciones para asegurar el éxito en ejercicios similares a futuro.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La mesa de trabajo consistió en una reunión presencial tipo taller, con una duración de cuatro horas, en la que las y los asistentes deliberaron entre sí con el objeto de actualizar el árbol de problema que sustenta los objetivos sobre el sistema educativo a incluir en el PENL. Este diálogo se desarrolló a la luz de la redefinición del horizonte temporal de acción, los efectos derivados de la pandemia de COVID-19, la aprobación de la Nueva Constitución de la entidad, y de otros procesos de cambio locales, nacionales y globales vislumbrados como estratégicamente relevantes. En general, el encuentro fue un foro de participación para identificar puntos de opinión compartidos y ofrecer propuestas de mejora de las definiciones y los elementos clave del Plan, donde el equipo facilitador desempeñó únicamente una función de apoyo para la conducción de las discusiones. Finalmente, al término de las actividades, las partes involucradas alcanzaron una visión en común del problema central a tratar y una noción de acción a futuro.

Para garantizar el cumplimiento de las metas de la reunión, la persona facilitadora empleó diversas técnicas de planeación participativa, mismas que favorecen un intercambio de ideas equilibrado y desincentivan las más de las veces enconos y confrontamientos de perspectivas divergentes. Si bien éstas suponen métodos de trabajo intuitivos y de fácil entendimiento, conviene proporcionar una breve explicación sobre cada una de ellas:

- a) **EXPOSICIÓN Y AGRUPACIÓN DE CONCEPTOS.** Se centra en la generación de un piso común de conocimientos entre las personas participantes y, usualmente, inicia con la presentación de un documento o informe preparado con antelación. A partir de este contexto, se analizan las nociones comunicadas y se clasifican en categorías conceptuales similares. Finalmente, en caso de requerirse, se solicita a las y los asistentes proporcionar elementos adicionales que consideren necesarios o relevantes para las discusiones posteriores.
- b) **IDEA WRITING.** Es una técnica basada en el trabajo silencioso individual que consiste en la redacción de explicaciones, comentarios o pensamientos en torno a una materia o pregunta específica dada. Generalmente, se combina con otras mecánicas, como la Técnica de Grupo Nominal (TGN), que incluyen un componente de exposición de resultados ante el pleno.
- c) **TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN).** Se trata de una dinámica grupal controlada que evita las confrontaciones de perspectivas y el monopolio en el uso de la palabra. Con frecuencia, se inicia con un método de trabajo silencioso individual, como el de *idea writing*, donde las personas asistentes elucubran durante un lapso de tiempo dado sobre un asunto específico, y se prosigue con la presentación de sus conclusiones y propuestas. Por sus características de austeridad y sobriedad, la TGN se utiliza ampliamente para facilitar la identificación de convergencias y generar puntos de acuerdo en un periodo relativamente corto.
- d) **EQUIPOS DE TRABAJO.** Es una mecánica sustentada en la colaboración entre partes, usada regularmente cuando la materia o el objeto de análisis es demasiado extenso. En este caso, las y los participantes se dividen en grupos pequeños (tres a cinco integrantes) para opinar y producir ideas en torno a una dimensión particular de una cuestión dada, mismas que se exponen posteriormente ante los demás. Así, esta técnica permite gestionar una discusión amplia, a veces complicada, y obtener numerosos insumos de información en un espacio de tiempo limitado.

Estructuralmente, la mesa de trabajo adoptó la siguiente forma:

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
Introducción a la mesa de trabajo	Bienvenida, presentación de participantes y planteamiento de objetivos de la reunión	N/A	20 minutos

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
Diagnóstico de la situación	Exposición de marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	15 minutos
	Exposición de avances y resultados en materia de finanzas públicas y egresos a cargo del Gobierno de Nuevo León		15 minutos
Receso			10 minutos
Definición de problema focal	Exposición sobre metodología de elaboración de objetivos y estrategias a cargo del equipo facilitador	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	25 minutos
	Recolección de sugerencias de mejora del problema focal proporcionado	<i>Idea writing TGN</i>	50 minutos
Receso			15 minutos
Análisis de árbol de problema	Revisión de la propuesta de árbol de problema	<i>Equipos de trabajo</i>	90 minutos

Duración: 4 horas.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Tras un mensaje de bienvenida por parte del CONL y la presentación de las personas asistentes, la reunión de trabajo comenzó con la exposición de un diagnóstico general en materia del sistema educativo de la entidad federativa. El propósito central de esta actividad fue *generar un punto de partida para la discusión* e **identificar temas de interés y preocupaciones afines dentro del grupo**. Así, como primer ponente, Cordelia Portillo González, en representación del Consejo como coordinadora de la Comisión de Educación, tomó el estrado para compartir una serie de conceptos fundamentales del tema, entre los que destacaron (véase Anexo 1 para una apreciación más detallada de la información):

- La educación es un bien público y derecho fundamental que permite superar las desigualdades y garantizar un desarrollo sostenible. Es una de las herramientas más potentes para sacar de la pobreza a los niños y adultos marginados, así como un catalizador para garantizar otros derechos humanos fundamentales. Es la inversión más sostenible.
- Los Estados deben asegurar que ésta sea inclusiva, equitativa y de calidad durante toda la vida (Unesco).
- La calidad del sistema educativo considera: “características de los medios, procesos y relevancia de los contenidos que generan efectos positivos en el aprendizaje y el aprovechamiento escolar para una inserción adecuada a la vida social o para continuar estudios postobligatorios” (Coneval).
- Algunas de las características deseables para el sistema educativo son:

- Inclusivo, equitativo, de calidad
- Ágil y flexible
- Pertinente
- Basado en información, monitoreo y evaluación
- Mejora continúa
- Competencias para el siglo XXI de acuerdo con la UNESCO:
 - Cuidado de sí mismo
 - Pensamiento crítico y creativo
 - Toma de decisiones
 - Resolución de problemas
 - Creatividad
 - Comunicación
 - Colaboración y trabajo en equipo
 - Estudio independiente
 - Alfabetización digital
 - Ciudadanía responsable
- En Nuevo León, el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 10.7 años; superior al valor nacional de 9.7 años.
- En el estado, 59% de los hijos de padres con estudios profesionales alcanzan la educación superior; pero sólo 11% de los hijos de padres con primaria completa o menos.
- Persisten algunos retos de cobertura y eficiencia terminal en ciertos niveles educativos:
 - Sólo 5.2% niñas y niños de 0 a 35 meses asisten a programas de cuidado o educación inicial.
 - La tasa de cobertura bruta en educación preescolar en el ciclo escolar 2021-2022 fue de 70.65%.
 - 1 de cada 10 jóvenes no concluyen la secundaria.
 - 56% de jóvenes de 15 a 24 años se encuentran fuera del sistema educativo.
- De acuerdo con datos de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del ITESM, la inserción laboral de hombres es de 26.3%; mientras que en el caso de las mujeres es de 19%. Y sólo 3 de cada 10 jóvenes intentan entrar a la educación superior al egresar de la educación media superior (EMS).

Posterior a esta presentación, Sofioleticia Morales Garza, Secretaria de Educación del Estado de Nuevo León, tomó la palabra para exponer los esfuerzos realizados, logros alcanzados y obstáculos enfrentados por la administración actual en torno al tema de educación en Nuevo León. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- La visión del gobierno de Nuevo León para este periodo de gobierno es alcanzar un sistema educativo sostenible, con calidad y equidad, sustentado en evidencias de la mejora de los aprendizajes, la reducción del rezago y la inclusión educativa; que promueve la formación

para la ciudadanía y las habilidades del S.XXI, así como el desarrollo de la educación dual para la empleabilidad, la innovación y el emprendimiento.

- La Secretaria comentó que si no coinciden todos los datos presentados por su equipo se debe a que pueden utilizar distintas fuentes que el CONL, pero la problemática persiste.
- Algunos datos de los desafíos del estado en materia de educación para el ciclo escolar 2022-2023:
 - En educación Básica, 6,144 escuelas públicas y particulares que atenderán a 1,061,889 estudiantes.
 - En EMS, 582 escuelas públicas y particulares que atenderán a 182,646 estudiantes.
 - En educación Superior, 365 escuelas públicas y particulares que atenderán a 251,946 estudiantes.

El mayor número de estudiantes en educación superior que en EMS se debe a que el estado tiene varias de las mejores universidades del país, lo que atrae a estudiantes de distintos estados.

- En seguida se mencionan algunas de las políticas educativas del gobierno del estado:

Atención a la primera infancia.

- Es importante señalar que con la reforma al artículo 3ro constitucional, la Secretaría de Educación Pública hace responsables a todas las autoridades estatales para que la educación inicial sea parte de la educación básica. Aunque es una gran responsabilidad, no viene acompañada del presupuesto necesario para crear centros de atención infantil o desarrollar estrategias.
- En la Secretaría de Educación de Nuevo León se concentraron los temas de educación inicial (0 a 3 años) y educación preescolar (3 a 6 años) en una sola Dirección de Primera Infancia que aglutine los desafíos y avance paralelamente en ambos aspectos.
- En la educación inicial existen las modalidades escolarizada y no escolarizada con el propósito de tener un mayor crecimiento de cobertura acorde a las necesidades del estado. La estrategia no escolarizada implica visitas a los padres de familia y una gran conjunción de esfuerzos de sociedad y gobierno.
- En educación preescolar, el gran desafío es fortalecer el primer grado de educación preescolar.
- La tasa de cobertura en educación inicial (0 a 3 años) es de 6.3%; mientras que en el nivel preescolar es de 66.6%. Cabe señalar que ya se alcanzó una cobertura de 100% en niñas y niños de 5 años, es decir, todos cursan al menos un grado de preescolar antes de entrar a primaria.

Escuelas dignas, abiertas y con internet.

- En la actual administración se instrumentaron acciones de mantenimiento y rehabilitación con programas en los que se invirtieron recursos propios y en las que también participaron diversos sectores de la sociedad y gobierno.

- Este gobierno enfrentó el desafío de reapertura de escuelas tras la pandemia de COVID 19 y la recepción paulatina de estudiantes, debido a que la asistencia al inicio de la administración era voluntaria. Además, fue necesario destinar recursos para atender la crisis del agua en los planteles educativos.
- De octubre de 2021 a diciembre de 2022 se realizó una inversión de más de 319 millones de pesos para mantenimiento y rehabilitación de planteles.
- **Educación inclusiva.**
- La educación inclusiva se está trabajando con las maestras y los maestros en tres marcos fundamentales: ¿qué es?; ¿cómo se transforma una Unidad de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) en una Unidad de Educación Inclusiva?; y la atención no sólo a las niñas y los niños con alguna discapacidad, sino a todos aquellos que enfrentan alguna barrera para la educación (migrantes, indígenas, niñas y niños en condición de calle, aquéllos con discapacidad o con capacidades y aptitudes sobresalientes).

Sistema Estatal de Evaluación: Nuevo León Aprende.

- Uno de los mayores sellos del gobierno del estado es el reconocimiento a la necesidad de pruebas estandarizadas que permitan evaluar los aprendizajes del alumnado de todos los niveles educativos.
- El objetivo de este Sistema es recuperar, fortalecer y mejorar los aprendizajes para que cada escuela de Nuevo León garantice una educación de calidad.
- Los objetivos estratégicos de este Sistema van más allá de la evaluación de los aprendizajes, aunque se haya empezado por este tema:
 - Diseñar políticas educativas con base en evidencias.
 - Enfocar la gestión escolar en recuperar, fortalecer y mejorar los aprendizajes.
 - Establecer un compromiso informado con la mejora de la calidad educativa.
- El grupo de evaluación desarrolló una evaluación de puntaje que equivale a niveles de logro, con el fin de no estigmatizar a los alumnos con puntajes. El gran desafío ha sido en el nivel preescolar, se encontró un modelo de evaluación de niñas y niños de 3 a 7 años que se ha llevado a cabo en otros países de América Latina y se buscará implementar este año.
- En educación básica se buscó evaluar a todas las alumnas y los alumnos y se logró una participación muy alta.
- Algunos de los principales resultados son los siguientes:
 - En 3° de primaria, sólo 24.5% del alumnado logró dominar los aprendizajes imprescindibles en lenguaje y comunicación; y 32.2%, en matemática.
 - En 6° de primaria, 30.2% del alumnado logró dominar los aprendizajes imprescindibles en lenguaje y comunicación; y apenas 22.4%, en matemática.

- En 3° de secundaria, 30.5% del alumnado logró dominar los aprendizajes imprescindibles en lenguaje y comunicación; y 21.5%, en matemáticas.
- A partir de estas evidencias, será posible:
 - Dimensionar los desafíos educativos.
 - Sustentar la toma de decisiones.
 - Mejorar la gestión de las escuela.
 - Focalizar acciones y esfuerzos.
 - Generar círculos virtuosos.
- Cabe mencionar que los directores y las directoras de cada escuela, los y las supervisores y los jefes y las jefas de sector recibieron reportes sintéticos por escuela.
- En la EMS, se logró la evaluación con el apoyo del ITESM, el Instituto de Futuro de la Educación y la Iniciativa Equidad con Calidad.
- Los resultados en la EMS también dejan mucho que desear, pero se pudo observar que no hubo un cambio significativo respecto de la pandemia.
- En este caso se evaluaron los aprendizajes en lenguaje y comunicación, matemáticas y ciencias. Los focos rojos en este caso se identificaron en la pérdida de hábitos saludables, el incremento de la violencia, el abuso de nuevas tecnologías y las limitantes para realizar servicio social y prácticas.

Educación socioemocional.

- También destacan los desafíos en materia de educación socioemocional. En esta administración se ha capacitado a 2 mil docentes de educación inicial y preescolar; y 1,050 de EMS.

Educación dual e impulso a la empleabilidad.

- Algunos de los logros del gobierno actual de Nuevo León al respecto son los siguientes:
 - Incremento de 14% en la matrícula de nuevo ingreso en EMS, con lo que se frenó la caída en la cobertura escolar.
 - Se registraron 1,429 estudiantes duales en 207 empresas, lo que representa un aumento de 614.5%.
 - Se graduó la primera generación de 197 alumnas y alumnos duales.
- Los retos que persisten en materia educativa y que han sido claramente identificados por el gobernador del estado son los siguientes:
 - Incrementar la cobertura y la calidad de la educación en la primera infancia.
 - La cultura del agua.
 - Seguridad en las escuelas.
 - Inversión extranjera. Hay que formar la fuerza de trabajo calificada que requiere esa inversión extranjera.
 - La infraestructura educativa.

- La calidad de los aprendizajes.
- El rezago educativo. Más de 650 mil jóvenes de 15 a 35 años en el estado ni estudian ni trabajan.

REVISIÓN DE ÁRBOL DE PROBLEMA Y DE OBJETIVOS

El árbol de problema es una de las herramientas conceptuales más destacadas de la metodología de planeación estratégica y comprende tres partes fundamentales: el problema focal, sus factores causales y sus consecuencias inmediatas y últimas. En el primer caso, definir el problema central consiste en determinar aquella situación pública negativa que busca mitigarse o contrarrestarse por medio de una serie de acciones particulares. La labor de definición implica, también, plantear una construcción manejable del hecho, sin que ello suponga preestablecer posibles soluciones a ensayar. Visto de otro modo, delinear un problema focal no es reconocer la falta de atención o aplicación de alternativas; significa, más bien, identificar una circunstancia o condición no deseable, misma que justificará la existencia y el sentido general de una intervención.

Tras una explicación breve sobre este concepto, las personas asistentes procedieron a especificar el problema central del sistema educativo que la versión actualizada del PENL (a 2040) debería incluir. Partiendo de una propuesta previamente formulada por el CONL (Cuadro 1), el facilitador solicitó examinar si la frase describía una situación negativa concreta y vigente o si ésta requería cambios para su mejora. Cada participante llevó a cabo un análisis detenido al respecto durante algunos minutos y anotó sus conclusiones —mediante la plataforma digital *Menti*— para su presentación ante el pleno. Una vez finalizado el tiempo, se leyeron las ideas registradas en torno a la definición brindada, entre las que figuraron:

CUADRO 1. PROBLEMA FOCAL DEL SISTEMA EDUCATIVO PROPUESTO POR EL CONSEJO NUEVO LEÓN

Las personas en Nuevo León no tienen una educación inclusiva y de calidad, que permita el pleno desarrollo personal, social y laboral y responda a los retos del siglo XXI.

- ❖ *“Especificar qué personas presentan esta situación”*
- ❖ *“Explicar qué entendemos por educación inclusiva y de calidad”*
- ❖ *“Evitar generalizaciones (las personas de NL no tienen)”*
- ❖ *“Modificar las personas en Nuevo León porque es un término general”*
- ❖ *“Podría decir también “a los retos de la actualidad””*
- ❖ *“Falta enfatizar a poblaciones en vulnerabilidad”*
- ❖ *“La educación media superior no es inclusiva ni de calidad”*
- ❖ *“Agregar la palabra justa después de inclusiva”*
- ❖ *“Tal vez no mencionaría “pleno desarrollo personal, social y laboral” sino acceso al pleno ejercicio de derechos”*
- ❖ *“Retirar no tienen y poner deberán tener acceso a una educación inclusiva...”*
- ❖ *“Usar educación en lugar de personas: La educación en NL presenta importantes retos en términos de calidad”*
- ❖ *“Agregar desafíos después de retos”*
- ❖ *“Existen limitaciones para que las personas en Nuevo León tengan una educación inclusiva y de calidad...”*
- ❖ *“Cambiar “pleno desarrollo personal” por “capacidad de elección....””*
- ❖ *“Desglosar los retos del siglo XXI”*
- ❖ *“Redactar en positivo, ya que calidad es un superlativo y cuya definición irá cambiando con el tiempo. Cambiar “inclusiva” por “equitativa.”*
- ❖ *“Calidad habrá que operacionalizarlo pues puede abarcar insumos, procesos, aprovechamiento , expectativas en un amplio horizonte de beneficiarios”*
- ❖ *“Eliminar la aseveración negativa. Agregar el termino de equidad.”*
- ❖ *“Las personas en Nuevo León no tienen UN ACCESO UNIVERSAL a una educación inclusiva y de calidad A LO LARGO DE LA VIDA, que permita el pleno desarrollo personal, social y laboral y responda a los retos del siglo XXI”*
- ❖ *“Pensar si se usa calidad y equidad en lugar de calidad e inclusión (concepto equidad es más abarcativo)”*
- ❖ *“Quitar “no tienen una educación inclusiva y de calidad””*
- ❖ *“Agregar las palabras con equidad después de calidad”*
- ❖ *“Añadir : personal – emocional”*
- ❖ *“Y responda a los retos del siglo XXI en una cultura de paz”*
- ❖ *“El tema de sostenibilidad se ha vuelto de urgencia, prioritario”*

- ❖ *“Inclusiva” me parece muy pertinente; “de calidad” creo que no es tan atinado, pues se asume o generaliza que no la hay actualmente”.*
- ❖ *“La educación inclusiva y de calidad no es accesible a todas las personas para permitirles el pleno desarrollo...”*
- ❖ *“La educación en NL no contribuye al pleno desarrollo de las personas”*
- ❖ *“El sistema educativo presenta importantes retos en términos de calidad y equidad”*
- ❖ *“Falta el concepto de igualdad”*
- ❖ *“Agregar el concepto de pertinente a las necesidades...”*

A partir de estas observaciones, el equipo facilitador desarrolló una nueva propuesta de definición de problema focal que se proyectó en pantalla. Las personas asistentes ventilaron nuevamente una serie de preocupaciones concretas en torno a ésta, señalando las implicaciones teóricas y prácticas de utilizar unos términos sobre otros, las ventajas de emplear ciertas frases, y aquellas restricciones que supondría determinar un hecho en vez de otro. Una vez desahogadas todas las inquietudes de las y los participantes, se acordó por votación la siguiente redacción de trabajo provisional: **“En NL no todas las personas tienen un acceso equitativo e incluyente a una educación de calidad que permita el desarrollo integral a lo largo de la vida y responda a los desafíos del siglo XXI”**. Finalmente, ya como trabajo post-taller por parte del equipo facilitador, se afinó esta definición del problema focal del sistema educativo que la nueva versión del PENL debería incluir para quedar como se muestra a continuación:

CUADRO 2. NUEVA DEFINICIÓN DE PROBLEMA FOCAL DEL SISTEMA EDUCATIVO A INCLUIR EN EL PLAN ESTRATÉGICO NUEVO LEÓN 2040

En NL no todas las personas tienen acceso equitativo e incluyente a una educación de calidad que permita el desarrollo integral a lo largo de la vida y responda a los desafíos del siglo XXI.

Además de delimitar la problemática focal, el árbol de problema requiere la esquematización de sus causas directas o inmediatas, sus determinantes indirectas y los efectos que ocasiona. En general, este procedimiento es esencial para la planeación, pues contribuye a visualizar las variables clave del problema central y sus nexos de correlación —verticales y horizontales—, colocando en su parte inferior los factores que lo originan (de los más inmediatos a los más estructurales) y en su parte superior las consecuencias que genera (de las más directas a las más finales). Así, el árbol reflejará única y exclusivamente relaciones causa-efecto obedeciendo a una lógica congruente.

Con esta explicación introductoria al tema, la reunión prosiguió con la revisión del diseño de árbol de problema. Para tal fin, el facilitador organizó cuatro equipos de trabajo que discutirían las causas que propician la nueva situación problemática acordada y los efectos que suscita, tomando como

punto de partida una propuesta de árbol trabajada con antelación por el CONL. A continuación, cada grupo examinó los diversos componentes del árbol presentado, pero depositó especial atención en las raíces y ramas asignadas que, o bien se actualizaron y reordenaron, o bien se reformularon en su totalidad. Una vez concluido el tiempo de discusión (aproximadamente cuarenta minutos), las y los participantes expusieron sus resultados en sesión plenaria. Asistido por la plataforma Lucidchart, el equipo facilitador capturó en tiempo real los elementos comentados, de los cuales se muestran los más destacados en el Cuadro 3. Finalmente, como trabajo post-taller, se refinó la nueva versión del árbol de problema del sistema educativo para su análisis y aprobación ulterior por parte del CONL (véase Anexo 3 para una apreciación más detallada de este producto).

CUADRO 3. CAUSAS Y EFECTOS DEL NUEVO PROBLEMA FOCAL DESTACADAS POR LAS PERSONAS ASISTENTES A LA MESA DE TRABAJO

CAUSAS DEL PROBLEMA	EFECTOS DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Las niñas y los niños enfrentan retos para su ingreso inicial a la educación.</i> • <i>Las poblaciones migrante, indígena, LGTBTTIQ + o con discapacidad encuentran retos y obstáculos para su permanencia en la escuela.</i> • <i>Práctica docentes y procesos de enseñanza inadecuados.</i> • <i>Directores y supervisores abrumados por sobrecarga administrativa.</i> • <i>Falta de continuidad y consolidación de los planes y los programas educativos.</i> • <i>Falta un sistema de ES que garantice la inclusión, calidad y pertinencia.</i> • <i>Insuficientes datos oportunos, fiables y de calidad.</i> • <i>Débil conexión con los sectores productivos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Grupos vulnerables no pueden acceder o concluir su trayectoria educativa.</i> ▪ <i>Uso muy limitado de la ciencia para la vida y el trabajo.</i> ▪ <i>Escasas competencias para la resolución de problemas de la vida cotidiana.</i> ▪ <i>Incremento de personas entre 15 y 35 años que no estudian ni trabajan.</i> ▪ <i>Sobrecarga la responsabilidad del Estado a proveer una educación formal.</i> ▪ <i>Alta desigualdad de ingreso y pobreza.</i> ▪ <i>Baja participación de mujeres en carreras STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).</i> ▪ <i>Deficiencias en la formación de profesionales para la evaluación y la medición de avances en la educación.</i>

Por último, la consolidación del árbol de problema permite la generación de su exacto opuesto: el árbol de objetivos. En general, este último presenta visualmente la situación o el escenario que se desea alcanzar una vez atendida la problemática central definida, y se elabora identificando aquellas condiciones contrarias a las indicadas en el primero. De esta manera, los elementos percibidos como efectos se transforman en fines mientras que las causas se convierten en medios, cuidando siempre de no formular metas y acciones poco realistas o no viables (compromisos físicamente imposibles o que cambian mínimamente a corto plazo). Así, este producto de planeación estratégica cimentará la ruta de actuación a futuro con respecto al hecho delimitado.

Si bien la construcción del árbol de objetivos no formó parte de las actividades realizadas durante la mesa de trabajo, el equipo facilitador ha integrado una propuesta (véase Anexo 4 para obtener una referencia más completa) tomando como punto de partida el siguiente propósito fundamental: **“En NL todas las personas tienen acceso equitativo e incluyente a una educación de calidad que permita el desarrollo integral a lo largo de la vida y responda a los desafíos del siglo XXI”**. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar a futuro, entre los que resaltan:

- ✓ Sistema educativo más incluyente;
- ✓ docencia flexible e innovadora;
- ✓ avance importante en el alfabetismo digital;
- ✓ aprovechamiento de la ciencia para la vida y el trabajo;
- ✓ buen logro en comprensión lectora y de matemáticas;
- ✓ fortalecimiento del pensamiento crítico y analítico;
- ✓ buen avance en los conocimientos y habilidades para la vida;
- ✓ adecuada formación de profesionales para la evaluación y la medición de avances en la educación;
- ✓ los actores cuentan con más herramientas para participar en las decisiones y responsabilidades educativas; y,
- ✓ se generan habilidades para aprender a aprender.

COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al sistema educativo, celebrada el día 8 de febrero de 2023, ofreció un foro de participación para identificar convergencias y ofrecer propuestas de mejora de las definiciones y los elementos clave del Plan Estratégico Nuevo León. Al finalizar este encuentro, las personas participantes alcanzaron un punto de acuerdo sobre los temas de interés de la agenda y una visión compartida del problema central a tratar al año 2040. Lo anterior quedó de manifiesto en los productos de gestión obtenidos, los que reflejan un entendimiento general de la situación pública negativa por resolver, sus determinantes causales, las aspiraciones proyectadas y los medios a ensayar. Así, la reunión cumplió satisfactoriamente con su misión última: participar activamente en la actualización del PENL y alcanzar acuerdos tangibles para dar continuidad a esta iniciativa.

Para recapitular, las y los asistentes decidieron, como resultado de las discusiones emprendidas a lo largo de diferentes sesiones, que el Plan debe incluir objetivos estratégicos sobre el sistema educativo dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: **“En NL no todas las personas tienen acceso equitativo e incluyente a una educación de calidad que permita el desarrollo integral a lo largo de la vida y responda a los desafíos del siglo XXI”**. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) Las niñas, los niños, los adolescentes y los jóvenes enfrentan formas de exclusión que limitan su aprendizaje;
- b) la educación obligatoria presenta calidad desigual e insatisfactoria;

- c) los y las alumnas no adquieren los aprendizajes, conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar todo su potencial a lo largo de la vida (aprender a aprender);
- d) falta un sistema de educación superior que garantice la inclusión, calidad y pertinencia;
- e) falta información pertinente para la toma de decisiones;
- f) efectos sobre el sistema educativo del COVID-19 que implica crisis de aprendizajes y agravamiento de situaciones anteriores; y
- g) falta de mayor cobertura en la EMS.

Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a conformar un sistema educativo más incluyente; tener una docencia flexible e innovadora; incrementar el aprovechamiento de la ciencia para la vida y el trabajo; aumentar el logro de la comprensión lectora y el aprendizaje en matemáticas; formar profesionales para la evaluación y la medición de avances en la educación; y generar habilidades para aprender a aprender, entre otras.

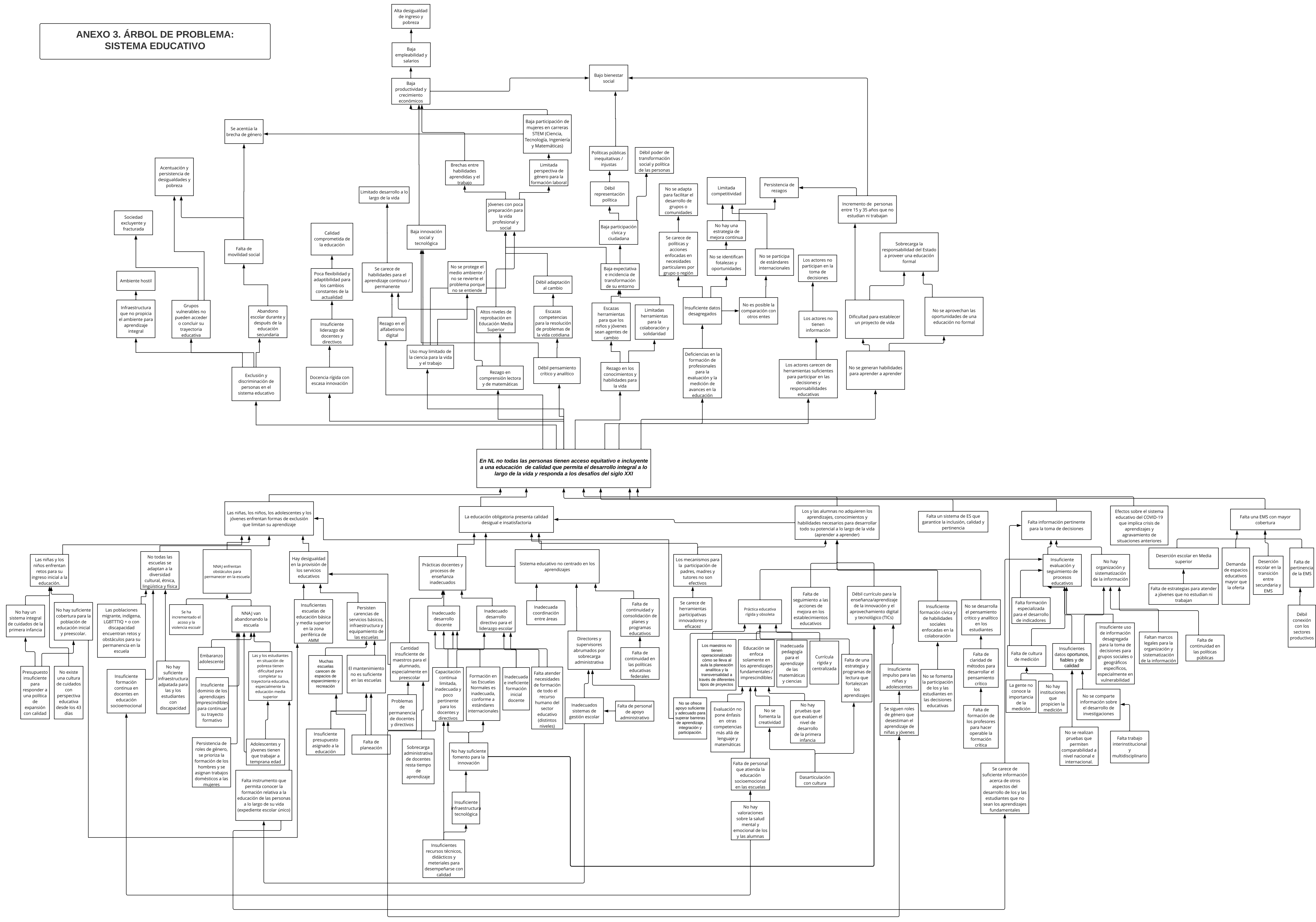
Sin duda, la labor de planeación estratégica llevada a cabo durante la reunión permite avanzar por la ruta más oportuna posible. No obstante, para garantizar el éxito de otros ejercicios similares en el futuro, es imprescindible atender deficiencias y retos detectados en esta y otras mesas de trabajo, entre ellos:

1. **REPRESENTACIÓN ADECUADA DE GOBIERNOS MUNICIPALES.** Aunque hubo participación de parte del municipio de San Pedro Garza García, el encuentro no contó con la presencia oportuna de los gobiernos de otras demarcaciones. Dado el alcance de las discusiones desarrolladas, resulta necesario tomar en cuenta las experiencias inmediatas, preocupaciones suscitadas y puntos de vista de los gobiernos municipales sobre la materia. Así, **se recomienda realizar una convocatoria que se dirija a estos actores**, ya sea por medio de una **encuesta**, un **cuestionario** o algún otro mecanismo conveniente, para obtener una retroalimentación equilibrada sobre el árbol de problema. En definitiva, esto garantizará la inclusión activa y la apropiación del proceso de planeación de todas aquellas partes interesadas en éste.
2. **ENTREGA DE LISTA DE TEMAS CLAVE A DISCUTIR CON ANTELACIÓN.** Si bien las exposiciones de diagnóstico permitieron la generación de un punto de partida para la discusión, podría ser de utilidad que las y los asistentes conozcan de antemano las cuestiones de interés a revisar durante la reunión a fin de preparar las mejores ideas para la conversación. En ese sentido, **se sugiere elaborar una lista de temas tentativos a analizar y compartir con todas las personas convocadas** unos días antes de la celebración de cualquier taller de planeación, para aprovechar satisfactoriamente el tiempo disponible y producir insumos de información más ventajosos.

3. *DISTRIBUCIÓN ANTICIPADA DE PROPUESTA DE ÁRBOL DE PROBLEMA A PARTICIPANTES.* En el mismo tenor que la recomendación anterior, **se aconseja enviar las propuestas de árbol de problema a las y los invitados** con, por lo menos, una semana de anticipación. Aunque las técnicas de planeación participativa empleadas favorecieron intercambios equilibrados y resultados positivos, es menester que las personas participantes estén familiarizadas con los elementos incluidos en los árboles para ofrecer argumentos constructivos y, sobre todo, alternativas y soluciones productivas. De esta manera, se asegurarán los mejores resultados posibles de la discusión.

4. *CONSULTA A LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN EL TALLER.* Dada la cantidad de componentes (causas y efectos) del árbol de problemas sobre el sistema educativo, los participantes del taller consideraron que no fue suficiente el tiempo destinado para revisarlo de forma exhaustiva. Por ello, se recomienda enviar un cuestionario a estas personas o convocarlas a una reunión virtual para revisar si hay otros elementos que consideren apropiado añadir, modificar o eliminar.

**ANEXO 3. ÁRBOL DE PROBLEMA:
SISTEMA EDUCATIVO**



**ANEXO 4. ÁRBOL DE OBJETIVOS:
SISTEMA EDUCATIVO**

