

PRESENTACIÓN

El Plan de Mediano Plazo que, para el periodo 2005–2011, la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo (DESySA) pretende desarrollar para lograr el propósito de mejorar la calidad de la educación secundaria federalizada en el Estado de México y de los servicios de apoyo para la educación básica que se encuentran bajo su responsabilidad normativa y administrativa, tiene los siguientes puntos de partida:

- Los preceptos normativos y filosóficos que orientan la educación básica en el Sistema Educativo Nacional,
- El ámbito de responsabilidad social e institucional que esta Dirección tiene asignado como parte sustantiva de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, y
- Los resultados de los procesos evaluativos que las escuelas, sectores, Departamentos, áreas de apoyo y la propia Dirección han desarrollado en los últimos años como producto de un trabajo gestivo de mejora continua que ha permeado el hacer institucional en los últimos años.

A partir del reconocimiento de que la educación es un factor que trasciende al desarrollo de las sociedades, en México se ha significado al Sistema Educativo Nacional como un eje para lograr la atención a las necesidades sociales surgidas en el marco de los cambios políticos, económicos, culturales y de convivencia que los países enfrentan en todo el orbe.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece, en su Artículo 3°, que la educación impartida por el Estado tenderá a *desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia* y señala, además, que será democrática, nacional y contribuirá a una mejor convivencia humana.

El Plan Nacional de Desarrollo reconoce que, ante esta aspiración y dada la situación que prevalece en el país, es *“imperativo replantear las tareas de la educación mexicana, con el propósito de que efectivamente contribuya a construir el país que queremos: la nación plenamente democrática, con alta calidad de vida, dinámica, orgullosamente fiel a sus raíces, pluriétnica, multicultural y con profundo sentido de unidad nacional; un país en el que se hayan reducido las desigualdades sociales extremas y se ofrezca a toda la*

*población oportunidades de desarrollo y convivencia basadas en el respeto a la legalidad y el ejercicio real de los derechos humanos, en equilibrio con el medio ambiente*¹.

Las políticas públicas que en materia de desarrollo social emanan del gobierno federal y estatal, traducen los propósitos generales –explícitos en las orientaciones filosóficas de la Constitución Política-, en planteamientos precisos y puntuales, a partir de los cuales puedan realizarse acciones concretas.

Toca a las instancias inscritas en la administración pública, a través de acciones evaluativas y de planes institucionales: precisar los diagnósticos de la situación que prevalece, plantear la visión de la educación que se quiere en el largo plazo (en congruencia con el proyecto educativo nacional), concretar los grandes propósitos en objetivos estratégicos y particulares, establecer las estrategias para la articulación de largo, mediano y corto plazo y los niveles de actuación² (en planes estratégicos y operativos), así como particularizar las actividades que habrán de desarrollarse.

En este nivel de concreción se generan las directrices institucionales como un conjunto de pautas, instrucciones o normas que tienen la virtud de inspirar y guiar la ejecución de las acciones a través de las cuales se logran los fines propuestos³.

Asumiendo que, el ámbito de responsabilidad social e institucional que la DESySA tiene asignado, le faculta para diseñar las políticas que, en el marco de significación estatal, orientan el servicio de Educación Secundaria Federalizada y los servicios de apoyo incorporados a su estructura, así como establecer y desarrollar estrategias que permitan la concreción de dichas políticas orientadoras y administrar el personal y los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad; el Plan de Mediano Plazo 2005–2011, se constituye en el documento rector que, con un sentido holístico, axiológico, integral y flexible orientará en este periodo el quehacer de las escuelas, sectores y Departamentos.

Finalmente, los resultados de los procesos evaluativos desarrollados en las escuelas, sectores, Departamentos y la propia Dirección, proporcionan, a manera de diagnóstico, un punto de partida para decidir el rumbo que habrán de tomar las acciones para los próximos años, con miras a la mejora continua⁴.

¹ Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006. México, año 2000.

² Los niveles de actuación que en el marco del quehacer institucional de la DESySA se han señalado como campos de participación–intervención o ámbitos de gestión (escolar, de sector, de Departamento y de Dirección).

³ Rul Gargallo, Jesús. Directrices Institucionales. Apuntes para el Master en Gestión y Organización de Centros Educativos. Universidad de Barcelona. España. 2005

⁴ Ver “Evaluación Institucional 2001–2005”, documento publicado por la DESySA en junio de 2005.

Los conceptos de evaluación y de mejora, en tanto que elementos fundamentales de la orientación que adopta la DESySA, están conectados entre sí de un modo circular: *la mejora conduce a la posibilidad de una evaluación para la toma de decisiones que habrá de llevar a la institución a la mejora; a su vez, la mejora necesita de la evaluación para una identificación precisa tanto de la situación de partida como de llegada y, además, la evaluación adquiere su pleno significado cuando se orienta hacia la mejora.*

Un aspecto fundamental que se concibe como eje de la planeación de mediano plazo es la necesidad de avanzar hacia una nueva cultura institucional, reconociendo que este cambio es una condición *sine qua non* para una política educacional exitosa, orientada hacia el mejoramiento de la calidad. Las evaluaciones de los sectores y Departamentos así lo reflejan, denotan avances e intentos de mejora, pero denuncian, a la vez, la necesidad de cambios en las condiciones de trabajo institucional, en la asunción de responsabilidades y el requerimiento apremiante de una normatividad acorde con las exigencias actuales, que establezca los límites, alcances y posibilidades de las relaciones laborales. Esto se relaciona con la cultura institucional (cultura escolar en el caso del ámbito de la escuela), con los procedimientos y formas de trabajo que se emplean en las instituciones para realizar sus actividades académicas, de organización, administrativas y de vinculación con la comunidad para el desarrollo de una gestión eficaz.

En los últimos años, las políticas educativas impulsadas por países como México, han colocado fuertes expectativas y preferencias hacia la descentralización y la autonomía local, las cuales se derivan de la necesidad de atender los cambios requeridos, de contrarrestar el progresivo escepticismo acerca de las posibilidades, alcances y capacidades administrativas de las autoridades centrales para atender la demanda de un sistema cada vez más grande y, más importante aún, del reconocimiento, que gradualmente se ha adquirido, de que la educación es una actividad que requiere un permanente aporte de creatividad, liderazgo e iniciativa, por lo que este tipo de actividad no puede ser realizada sobre la base de procedimientos burocráticos y de líneas jerárquicas de mando poco flexibles.

El impulso hacia la descentralización de los procedimientos, la responsabilización respecto de los procesos de toma de decisiones y la atribución de una mayor autonomía a la escuela, en la definición de las formas de aplicación y distribución de los recursos, según sus propias realidades de mejoramiento de la educación, no es fortuita, "responsabilizar a los actores de la vida de la escuela y facilitar los procesos de toma de decisiones

agilizando la llegada de los recursos, es una meta ambiciosa que las reformas de los años 90's adoptaron como prioridad, pero que todavía exige un acompañamiento y un perfeccionamiento considerables"⁵.

Las investigaciones reflejan que el logro de aprendizajes se relaciona con múltiples factores. Uno de ellos, y asociado con lo enunciado anteriormente sobre la gestión y la asunción de responsabilidad, tiene que ver con el fortalecimiento del desempeño de los agentes que participan en la vida escolar así como el compromiso de la comunidad que integra la institución. Padres, profesores, directores, estudiantes, personal de apoyo, la propia comunidad local son piezas de un engranaje que, si bien está en funcionamiento, tendrá que responder por los resultados del aprendizaje.

En concordancia con los planteamientos y las consideraciones señaladas, el Plan de Mediano Plazo 2005–2011 de la DESySA, incluye el propósito general, la visión y la misión que se asume en el marco de la responsabilidad institucional, los objetivos estratégicos –planteados a partir de una aspiración de mejora hacia el logro de la visión institucional– las estrategias, las metas y las formas de evaluación enmarcados en las políticas institucionales.

PROPÓSITO DEL PLAN

El Plan de Mediano Plazo de la DESySA para el periodo 2005 – 2011, tiene el propósito de constituirse en una herramienta de gestión que permita orientar el quehacer institucional de la Dirección y las estructuras que la componen, convirtiéndose en un dispositivo que articule el ser y el deber ser institucional y que posibilite el acompañamiento, seguimiento y evaluación de las acciones que habrán de desarrollarse en cada ámbito de gestión⁶.

⁵ UNESCO-OREALC. Informe 2001.

⁶ Teniendo como marco teórico metodológico a la planeación estratégica, el Plan de Mediano Plazo se construye asumiendo a los procesos planificadores como una oportunidad continua de aprendizaje colectivo, de ahí que se señale que la planeación no es considerada como absoluta ni estática, sino que se reconoce la posibilidad de dinamizarla a partir del surgimiento de nuevos retos, lo que conduce a la reformulación o replanteamiento constante de la misma.

VISIÓN INSTITUCIONAL

a) PRINCIPIOS ORIENTADORES

El horizonte temporal bajo el cual se plantea la visión de la DESySA (año 2025) puede parecer muy lejano pero, considerando los tiempos necesarios para que lleguen a su madurez procesos tan complejos como los que requiere el desarrollo de la educación, éste es apenas suficiente para proponerse objetivos ambiciosos que sean factibles de alcanzar.

Para establecer cómo se quiere que sea el sistema de educación básica secundaria no basta con el conocimiento de su situación actual, ni la definición de su punto de llegada o el señalamiento de las estrategias que habrían de impulsarse para alcanzarlo. Hacen falta, además, ciertas premisas valorales que, a manera de principios orientadores y junto con la expresión de una visión de futuro, conduzcan a la configuración de ese escenario deseable.

Los principios orientadores de que se parte no son otra cosa que expresiones o premisas de tipo axiológico que, en cierto sentido, trascienden la coyuntura y tienen carácter permanente; al mismo tiempo, se circunscriben a la contextualización geográfica, histórica y política, del subsistema de educación secundaria debiendo tomar en cuenta la naturaleza misma de este nivel educativo (incluso de sus servicios de apoyo) y su fundamentación en las grandes directrices derivadas de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la legislación nacional, así como de los documentos normativos que rigen a la educación básica en México.

La *visión* de la educación secundaria se sustenta en principios de *calidad e innovación, congruencia, pertinencia, equidad, humanismo, compromiso y responsabilidad de las estructuras de gobierno.*

Calidad e innovación. Los retos que deberán enfrentarse, en las siguientes décadas, son de tales dimensiones que la Dirección de Educación Secundaria y los diferentes ámbitos que la constituyen no podrán estar a la altura de ellos si se limitan a continuar haciendo su quehacer *sin una transformación profunda.* Deberá impulsarse la creatividad para que los agentes educativos busquen nuevas formas para desarrollar sus funciones y tendrá que hacerse de tal manera que se logren niveles de calidad superiores a los que existen actualmente en el promedio de las instituciones.

El cambio hacia una nueva cultura institucional deberá ser de una magnitud considerable, difícilmente podrá lograrse una elevación de la calidad manteniendo las formas tradicionales de trabajo. Por ello, la calidad y la

innovación deberán constituir puntos de referencia fundamentales en todas las acciones que se lleven a cabo en las escuelas, sectores y Departamentos durante los próximos años.

La calidad deberá concebirse en forma dinámica, como un ideal que nunca se alcanza plenamente, pero que constituye un punto de referencia permanente que los diferentes ámbitos de gestión de la estructura perseguirán incesantemente en la realización de sus funciones. La capacidad de innovación requiere la inclusión de importantes cambios en las formas de concebir el aprendizaje, en la utilización de métodos pedagógicos y tecnologías educativas y en la definición de los roles de los actores de la educación secundaria. Ante el reto de la calidad y la innovación, los profesores deberán ser mucho más flexibles y capaces de facilitar el aprendizaje en los alumnos, asumiendo también una función tutorial, de acompañamiento y asistencia de los grupos a su cargo; los directivos deberán ser más académicos y profesionales, demostrando su capacidad de liderazgo; y los alumnos más activos, participativos, conscientes y responsables de su propio proceso formativo.

Congruencia con la naturaleza de la educación básica. La educación básica se caracteriza por promover el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, generar procesos para la reflexión y el trabajo cooperativo, proporcionar códigos culturales básicos, promover la participación responsable en la sociedad, incrementar la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y desarrollar valores y actitudes. Todo para que sus egresados se integren a la sociedad con la posibilidad de acceso a una vida digna, gratificante y con proyección de futuro.

La organización, los mecanismos de toma de decisión y los criterios de operación de las escuelas secundarias deben guardar congruencia con esa naturaleza de la educación básica. Las decisiones sobre las actividades académicas, organizativas, administrativas, de vinculación con la comunidad y participación social deben tomarse con base en criterios guiados por los propósitos establecidos en el Plan y programas de estudio.

Pertinencia con relación a las necesidades sociales. La gestión institucional deberá planearse buscando atender las problemáticas sociales que se presentan, evitando circunscribirse a tendencias pasadas o al estrecho ámbito de lo material y de utilidad inmediata, reconociendo la permanente interacción entre la oferta y la demanda educativa. En este sentido, lo más importante es la relación entre la escuela y la comunidad, y más ampliamente, entre el sistema educativo y la sociedad.

Se debe reconocer que la relación entre el contexto y la calidad de los aprendizajes no es lineal, el estilo y la naturaleza de esta interacción difiere en los diferentes tipos de contexto. Es por ello que la escuela, por sí

sola, no logra alcanzar la igualdad educativa, para ello se requiere reforzar las medidas educativas de tipo compensatorio y/o asistencial, como un componente central en toda política educativa pública.

Equidad. Considerando que una necesidad social de todo país moderno radica en la búsqueda permanente de niveles educativos cada vez mejores, deberá tenerse presente la desigualdad, a veces muy aguda, de condiciones que distinguen a ciertas escuelas o sectores con respecto a otros; y a determinadas alumnos con respecto a otros. Al mismo tiempo que se busquen formas de apoyar diferencialmente a instituciones y personas especialmente necesitadas, dispuestas a hacer los esfuerzos extraordinarios que su rezago relativo exige, para ponerse al nivel de sus pares más consolidados, deberán lograrse los mayores niveles de calidad. Para alcanzar mejores niveles de escolaridad una prioridad es contribuir a ampliar la cobertura de la educación básica, reconociendo la diversidad de la población.

En congruencia con las orientaciones de la UNESCO⁷, la cobertura en este nivel deberá universalizarse, logrando una educación básica para todos, buscando que los procesos educativos se garanticen en igualdad de condiciones para el aprendizaje, aún con las diferencias inminentes. Al respecto, se identifican varios aspectos de suma importancia que caracterizan la oferta educativa y que son sustantivos para coadyuvar en la ampliación de la cobertura: la relevancia del aprendizaje que ofrece la escuela, las prácticas pedagógicas en el aula, la disponibilidad de material didáctico, la formación de los maestros, el tiempo efectivo dedicado a la enseñanza, la administración escolar –en particular el rol que juega el director en la escuela–, el sistema de supervisión y apoyo pedagógico –cuyo papel en el mejoramiento de la calidad educativa se considera de vital importancia–.

Humanismo. La educación secundaria debe caracterizarse por un claro compromiso con los valores que la sociedad mexicana comparte y su marco jurídico establece; en particular el Artículo Tercero de la Constitución.

Los conceptos de paz, libertad, democracia, justicia, igualdad, derechos humanos y solidaridad, precisan el contenido de la noción de humanismo, que las escuelas deben adoptar como característica de la educación que imparten. De manera congruente con ello, la función educativa de las escuelas secundarias debe orientarse a la formación integral de ciudadanos responsables, participativos y solidarios.

⁷ UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Compromiso con la construcción de una mejor sociedad. Por la naturaleza misma de la educación básica, el compromiso con la calidad, pertinencia y equidad, y los valores a que se refiere el principio anterior, llevan a la conclusión de que el quehacer de la educación secundaria debe tener como orientación fundamental contribuir a que México llegue a ser una sociedad más acorde con estos valores. Las relaciones laborales e interpersonales que se den en su interior, harán de ellas comunidades en las que prevalezcan los valores sociales y el compromiso con el cumplimiento de los propósitos institucionales, al tiempo que se respeten los derechos de las personas y se mantenga un clima adecuado para el trabajo.

Responsabilidad de las estructuras de gobierno. Para que la educación secundaria federalizada en la entidad sea un servicio congruente con su naturaleza, se hace necesario promover el funcionamiento de estructuras de gobierno que complementen armoniosamente autoridad y responsabilidad; delegación de autoridad y corresponsabilidad; decisiones técnicas y políticas; aspectos académicos y laborales, entre otros. Asimismo, las nociones de gobierno colegiado, autogestivo y participativo son fundamentales, entendidas en el contexto de una institución de educación básica, donde la autoridad sea ejercida con espíritu de servicio. El funcionamiento permanente de las instituciones con estructuras flexibles y sistemas eficientes de planeación, operación y aseguramiento de la calidad, debe ser un ejemplo para la sociedad en su entorno inmediato.

b) Visión al 2025

Como expresión de lo que se desea que ocurra y a partir de los principios descritos, la *visión* de la DESySA se enuncia como algo ya realizado, situándose en el horizonte temporal de referencia.

En el año 2025, gracias al compromiso de las instancias de gobierno del Organismo, de los equipos de trabajo de la DESySA, los Departamentos y sectores y de los propios colectivos escolares; las escuelas secundarias del Estado de México integran un vigoroso subsistema educativo, en donde:

- ✓ El modelo de intervención del Estado genera políticas educativas que, en el marco de significación estatal, orientan el servicio de educación secundaria; y a través de sus instancias de gobierno y operativas, en los diferentes ámbitos de gestión, establece y desarrolla estrategias que permiten la concreción de dichas políticas orientadoras, así como una administración eficiente y eficaz del personal y los recursos necesarios para la prestación del servicio.
- ✓ Las barreras entre la escuela y la sociedad han desaparecido, transitando hacia formas de cooperación y colaboración que coadyuvan al logro de los propósitos educativos.

- ✓ Las áreas departamentales cumplen con la función de diseñar estrategias y desarrollar acciones para la concreción de las políticas educativas señaladas por el Estado, significándolas en el contexto de su ámbito de responsabilidad y apoyando la gestión y el desempeño de los agentes de supervisión, coordinan los apoyos a la gestión escolar y a la práctica educativa de sus agentes, administrando con eficiencia el personal y los recursos asignados.
- ✓ Los colectivos de supervisión, constituidos en equipos de trabajo colaborativo y cooperativo, asumen la responsabilidad de apoyar a la gestión escolar, a través del ejercicio de la supervisión, entendida como un proceso de mediación entre las disposiciones oficiales y el desarrollo de los procesos educativos en las escuelas.
- ✓ Las políticas educativas fortalecen a las escuelas, ampliando los espacios de autonomía, promoviendo el establecimiento de compromisos compartidos entre los distintos actores sociales que interactúan en la generación de procesos de desarrollo social, para dar respuesta a las demandas que rebasan el ámbito escolar.
- ✓ Existe un principio de corresponsabilidad, en donde la educación es un compromiso de todos, que va más allá del trabajo áulico y más allá de la figura del docente, al responder a la necesidad de conformar una sociedad educativa.
- ✓ Las escuelas de educación secundaria:
 - Son entidades que valoran y estimulan al alumno a aprender y se han convertido en instituciones flexibles, abiertas, democráticas, participativas que reconocen su papel fundamental como espacios para la socialización.
 - Funcionan regularmente, disponen de los recursos materiales necesarios para realizar su tarea y utilizan de manera efectiva el tiempo destinado a la enseñanza.
 - Están constituidas en redes de colaboración con otras escuelas, modalidades y niveles educativos.
 - Funcionan como *unidad educativa*, donde el logro de los aprendizajes se asume como tarea principal y responsabilidad colectiva.
 - Se conciben como una verdadera *Comunidad de Aprendizaje*, considerando a ésta como una organización humana que construye y se involucra en un proyecto educativo y cultural propio, para

educarse a sí misma, a los niños, jóvenes y adultos que la conforman, en el marco de un esfuerzo cooperativo y solidario que se gesta al interior de la institución.

- Promueven el desempeño profesional de todos sus agentes educativos e impulsan el trabajo colegiado como estrategia central para la toma de decisiones, a partir del establecimiento de metas compartidas.
- Asumen con responsabilidad los resultados educativos, los equipos de trabajo evalúan su quehacer sistemáticamente y utilizan los resultados de la evaluación para fortalecer lo que hacen bien y para corregir lo que no funciona, encaminando sus esfuerzos a la mejora continua de los servicios que ofrecen.
- Informan periódicamente a las madres y los padres acerca del trabajo que en ellas se realiza y los involucran como corresponsables en la tarea educativa.
- Tienen equipos directivos que desempeñan un papel de impulsores de los procesos de innovación y de mejora.
- Son un lugar que despiertan el interés, la curiosidad y la motivación del educando por continuar con estudios superiores y/o aplicarse en una disciplina, gracias a que recibe las herramientas que le permitirán hacerlo.
- Cuentan con un clima organizativo en donde se privilegia el aprendizaje y el trabajo colaborativo.

✓ En las aulas:

- Se aprovecha el uso de la tecnología para efficientar las formas de comunicación e interacción entre todos los agentes educativos, promoviendo el intercambio de experiencias y la vinculación intra e interinstitucional.
- Se enseña a los alumnos a encontrar vías provechosas y diversas de acceso al conocimiento, estableciendo altas expectativas para cada uno de ellos y motivándolos a realizar siempre el máximo esfuerzo.
- Se ofrece a todos los estudiantes la posibilidad de aprender a vivir juntos, de una manera constructiva, mediante la valoración de la diversidad intercultural, la paz y el reconocimiento a la individualidad.

- Se responde a las necesidades e intereses de los adolescentes, ofreciéndoles múltiples posibilidades para desplegar sus potencialidades individuales, a partir del reconocimiento de sus diferencias físicas, psicológicas y lingüísticas, entre otras.
- La educación no se concibe como una transmisión unidireccional de conocimientos establecidos, sino como un proceso racional, creativo y de reflexión, a través del cual, los estudiantes junto a sus maestros, desarrollan su mente y la habilidad de pensar en forma autónoma, así como la posibilidad de transformar a la sociedad.
- Los estudiantes aprenden sobre el uso de tecnología en la informática y las comunicaciones, y la usan como soporte para todas sus actividades de aprendizaje; trabajan en forma más autónoma, empleando diferentes combinaciones de trabajo; virtual, individual y en equipo.
- Las estrategias didácticas que emplean los maestros impulsan la cooperación, la participación activa, la innovación y el aprovechamiento de recursos por parte de los alumnos.

MISIÓN INSTITUCIONAL

***“Nunca te conceden un sueño
sin concederte también
la facultad para convertirlo
en realidad.
Sin embargo es posible
que te cueste trabajo”
Richard Bach***

Si los distintos puntos de la visión 2025 que se presentan en las páginas anteriores se hacen realidad, el subsistema de educación básica secundaria en el Estado de México y los servicios de apoyo que se brindan, habrán fortalecido su carácter estratégico para el desarrollo de la entidad y habrán cumplido cabalmente con su tarea de promover la formación integral de los adolescentes.

La DESySA, asumiendo el papel que le corresponde desempeñar en el logro de estos retos y tras el convencimiento de que esto es factible y posible, adopta como marco orientador de la tarea que debe realizar, el siguiente enunciado que sintetiza la misión de la educación secundaria federalizada como subsistema educativo (incluyendo a los servicios de apoyo a la educación básica):

En el horizonte de las dos primeras décadas del siglo veintiuno, la misión de la DESySA es la de lograr el mejoramiento del conjunto y de cada uno de los ámbitos de gestión de su estructura, así como de las áreas y equipos de trabajo que la integran, gracias al compromiso de sus miembros en el desarrollo de procesos rigurosos y permanentes de evaluación y aseguramiento de la calidad, a fin de ofrecer una educación secundaria de calidad, que proporcione a los educandos una amplia cultura, constituida por habilidades intelectuales, conocimientos básicos en disciplinas científicas, humanísticas y tecnológicas y valores que incorporen los principios de libertad, justicia y democracia; que propicie en ellos un desarrollo integral y una identidad estatal y nacional para que participen con responsabilidad social en la conformación de una mejor sociedad.

Para cumplir con esta misión, los Departamentos, sectores y escuelas de la estructura de la DESySA, así como los servicios de apoyo que de ella dependen, deberán realizar un esfuerzo, desarrollando múltiples acciones

que, para tener el resultado esperado, deberán estructurarse de manera efectiva, a partir de las políticas institucionales que a continuación se enuncian:

Fortalecimiento Institucional

Que implica la atención a los puntos débiles de la gestión institucional, focalizados a partir de los diagnósticos realizados en cada ámbito de gestión y/o área de trabajo.

Gestión y Desarrollo

Cuyo eje es la realización de acciones dirigidas a mejorar los procedimientos y formas de trabajo a través de estrategias de participación e intervención para dar continuidad y seguimiento a los procesos de planeación–desarrollo–evaluación de las actividades que se llevan a cabo en todos los ámbitos de gestión y/o áreas de trabajo.

Vinculación Intra e Interinstitucional

A partir de la cual se contribuye a la consecución de procesos colaborativos fundamentados en acciones de vinculación tanto al interior del Organismo como con las instancias externas que pudiesen coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

Las tres políticas institucionales, así como los principios que orientan el quehacer institucional, enunciados en páginas anteriores, deberán permear **de manera transversal** todas las acciones que se emprendan en las escuelas, sectores, Departamentos, áreas de apoyo y en la propia Dirección.

Los escenarios futuros han sido planteados en el horizonte del año 2025, puesto que la importancia de las transformaciones deseables en curso es de tal magnitud que no puede esperarse que culminen en un plazo menor. La misión que se propone, asociada a la visión, debe considerarse también en esa perspectiva de largo plazo. En cambio los objetivos estratégicos, las metas y las estrategias que de ellos se deriven, se manejarán en la perspectiva del año 2011.

Para el primer año escolar esta concreción se inicia en el documento denominado: “Planeación Operativa de la DESySA, 2005–2006” (PODESySA), en donde se plantean actividades concretas y en cuyo marco resulta factible definir a los agentes involucrados de manera directa, los destinatarios y los recursos necesarios para su concreción.

En esa misma óptica, y como tarea para una primera etapa en el proceso de largo plazo, se propone para el Plan de Mediano Plazo de la DESySA, el siguiente:

OBJETIVO GENERAL⁸

El Plan de Mediano Plazo de la DESySA se plantea, para el periodo 2005–2011 un objetivo general que habrá de conducir el quehacer institucional hacia el logro de la visión y la concreción de la misión institucional:

Mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos que cursan la educación secundaria, avanzando hacia una mayor calidad del servicio educativo a partir del mejoramiento de los procesos, procedimientos y formas de trabajo con que se desarrolla la gestión institucional⁹.

Con finalidad analítica y metodológica se desagregan los siguientes:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desarrollar procesos de gestión -pertinentes, eficientes y eficaces- que permitan dar cumplimiento a la función sustantiva y adjetiva asignada en el marco de responsabilidad que le compete a la DESySA, sus Departamentos y áreas de apoyo.

Consolidar los logros alcanzados con las acciones impulsadas por la DESySA, sus Departamentos y áreas de apoyo a través de estrategias de continuidad, institucionalización y generalización que permitan que dichas acciones incidan en el mejoramiento de la calidad del servicio que se presta.

Atender a las problemáticas detectadas como recurrentes y que impiden la prestación de un servicio de calidad, a través del desarrollo de proyectos específicos, la articulación de acciones de programas y proyectos ya existentes y el impulso a las iniciativas que se generan en los diferentes ámbitos de gestión de la estructura.

⁸ El objetivo general es considerado como un objetivo de desarrollo que define la orientación estratégica del Plan de Mediano Plazo, y de él se derivan los objetivos estratégicos que habrán de alcanzarse en el lapso establecido (2005-2011).

⁹ La gestión institucional incluye por definición, las prácticas pedagógicas, administrativas y de organización que se realizan en las instituciones y en los diferentes ámbitos de la estructura orgánica de la DESySA, así como la atención al mejoramiento de la infraestructura, el uso y aprovechamiento de los recursos, la atención al desempeño de los agentes educativos y las prácticas dirigidas al fomento a la participación social y la vinculación con la comunidad.

Los tres objetivos estratégicos se articulan entre sí y se dirigen a la consecución de los objetivos generales.

El primer objetivo se relaciona con la posibilidad de mejoramiento de los procedimientos y formas de trabajo que inciden en el desarrollo de las acciones que las escuelas, sectores, Departamentos, áreas de apoyo y equipos de trabajo de la propia Dirección realizan. La intención básica es promover la cualificación de todos los procesos de gestión, mejorando la comunicación, las relaciones laborales, la integración de los equipos de trabajo, la organización del quehacer institucional, las condiciones y ambiente laboral, el desempeño del personal, los procedimientos administrativos, las acciones de acompañamiento y seguimiento, la recuperación y sistematización de la información y los procedimientos de evaluación y planeación, entre otros.

En el segundo objetivo se reconoce que a partir de las acciones impulsadas en los últimos años se han logrado avances significativos que es necesario consolidar. Para lograr esa consolidación se requiere que algunas estrategias y/o acciones desarrolladas se generalicen o institucionalicen y que a otras más se les de continuidad hasta llegar a concretarlas. Tal es el caso de las estrategias derivadas de los Proyectos de Mejora, impulsados en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional que la DESySA inició en el año 2000 o la estrategia operativa funcional de regionalización cuya intención básica es la de promover la articulación de acciones entre las tres modalidades de educación secundaria.

A fin de atender a las problemáticas detectadas como recurrentes en el tercer objetivo estratégico de este Plan, la DESySA se propone desarrollar proyectos específicos, articular las acciones de programas y proyectos ya existentes e impulsar las iniciativas que se generan en los diferentes ámbitos de gestión de la estructura y que incidan en la solución de esta problemática.

ESTRATEGIAS

A partir de las precisiones señaladas, las estrategias que habrán de impulsarse durante los seis años de desarrollo del Plan de Mediano Plazo son las siguientes:

Para el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional

- Eficientar los canales de coordinación con la administración pública del subsistema estatal para el desarrollo de convenios y acuerdos de colaboración encaminados al fortalecimiento de la gestión institucional, los servicios educativos y el mejoramiento de la calidad educativa, articulando las directrices y políticas de los gobiernos federal y estatal con las tareas de vinculación y extensión educativa, las acciones recurrentes y normativas y las propuestas de trabajo emanadas de los procesos autogestivos de los diferentes ámbitos de participación.
- Asegurar que las directrices institucionales se cumplan durante el ejercicio de la gestión en las diferentes áreas, servicios y estructuras departamentales, utilizando manuales de procesos y procedimientos, así como programas automatizados de cómputo que permitan la recuperación y sistematización de la información en forma clara, precisa y oportuna para el rendimiento de cuentas y la toma de decisiones.
- Promover que las propuestas de mejora, las investigaciones educativas y las producciones pedagógicas, desarrolladas por el personal perteneciente a la Dirección, estén orientadas al mejoramiento de la prestación de los servicios, de las prácticas pedagógicas y el desarrollo de la gestión, valorando la pertinencia y factibilidad de las propuestas, a través de la coordinación intrainstitucional e interinstitucional y brindando orientación y asesoría a los equipos técnicos encargados de su desarrollo.
- Difundir de manera permanente el quehacer institucional a través de medios diversos y aprovechando las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.
- Eficientar la comunicación a distancia entre los diferentes ámbitos y servicios, a través del establecimiento de una red de comunicación con módulos informáticos instalados en las oficinas departamentales, los sectores y las escuelas.
- Mejorar la organización de los servicios y los procedimientos de trabajo, a través de la implementación de un programa de revisión, adecuación y reorientación de los lineamientos normativos y de las estructuras organizativas existentes.

- Implementar manuales de operación para regular el trabajo de las áreas o servicios que carecen de orientaciones, esquemas de organización y procedimientos de trabajo definidos.
- Desarrollar proyectos específicos para atender los problemas detectados como recurrentes durante los procesos de diagnóstico y evaluación institucional.
- Promover el mejoramiento de la gestión escolar a partir de la generación de orientaciones normativas que regulen el gobierno y funcionamiento de la escuela secundaria y el fomento de la constitución y operación de los órganos de apoyo escolar.
- Promover la realización de acciones de acompañamiento y seguimiento a las escuelas, asegurando que los planes y proyectos escolares estén dirigidos a dinamizar la participación social, la vinculación con la comunidad, la atención al rezago educativo y el desarrollo de diferentes formas de organización, a fin de atender las necesidades y demandas sociales.
- Potenciar el uso y aprovechamiento de la infraestructura y los recursos materiales existentes en las áreas de trabajo de la DESySA y los Departamentos, mediante el establecimiento de un programa de mantenimiento, adecuación y reasignación de espacios, mobiliario y equipo.
- Fomentar el mejoramiento del desempeño del personal y del clima laboral en las diferentes oficinas de la estructura de la DESySA mediante el desarrollo de estrategias de capacitación, talleres de sensibilización, análisis y reflexión sobre desarrollo organizacional, desarrollo humano, relaciones laborales, asertividad y el otorgamiento de estímulos por la eficiencia y eficacia en el trabajo.
- Fortalecer los servicios que prestan los Departamentos de Apoyo a través de:
 - La reestructuración de la distribución del personal asignado a los mismos.
 - El fomento al intercambio de experiencias entre los Departamentos y áreas que prestan servicios de apoyo.
 - La regulación normativa de los servicios.
 - La promoción de actividades vinculadas con el Plan y programas de Estudio de Educación Secundaria.
 - El fortalecimiento del desempeño del personal.
 - La ampliación de la cobertura de los servicios.

Para impulsar el mejoramiento del desempeño de los agentes educativos

- Reforzar el desarrollo pedagógico y académico de los agentes educativos a través de la promoción de acciones de actualización y profesionalización, articuladas con los trayectos formativos generados por los colectivos escolares y con los programas de formación continua federales y estatales.
- Reforzar el trabajo de los equipos técnicos en el desarrollo del proceso de participación-intervención, a través de un acompañamiento puntual por parte de las estructuras de apoyo de la Dirección para que se efficienten los procesos de planeación, desarrollo y evaluación en cada ámbito de gestión.
- Fortalecer el ejercicio de la función supervisora como instancia de mediación entre las disposiciones centrales y las necesidades de las comunidades escolares, impulsando el mejoramiento del desempeño del personal de supervisión y de asesoría técnico pedagógica, la consolidación de un modelo de supervisión para la educación secundaria y el desarrollo de un programa de verificación y seguimiento del desempeño de este personal.
- Implementar mecanismos de selección y ubicación del personal mediante evaluaciones del desempeño y actividades de inducción que permitan además detectar necesidades de capacitación y actualización y orientar procesos de certificación.

Para mejorar el proceso enseñanza–aprendizaje y fortalecer la currícula

- Fomentar el uso y aprovechamiento de los acervos bibliográficos, los recursos tecnológicos y los materiales educativos a través de programas de capacitación, actualización y difusión.
- Mantener en condiciones de uso la infraestructura tecnológica de apoyo didáctico, cómputo y telecomunicaciones con soporte técnico y mantenimiento preventivo y correctivo.
- Implementar innovaciones tecnológicas a partir del desarrollo de sistemas, proyectos, investigación y estudios de factibilidad.
- Promover la consolidación de los propósitos de los proyectos y programas compensatorios y de apoyo educativo existentes, dirigidos a fortalecer el desarrollo de las y los adolescentes, su aprovechamiento

escolar, el tratamiento de los contenidos curriculares y la vinculación escuela–comunidad aprovechando los recursos, acciones y orientaciones existentes.

- Promover el intercambio de experiencias entre los agentes educativos y equipos técnicos de las tres modalidades de educación secundaria, sobre las formas en que enfrentan los desafíos de la escuela secundaria y respecto al desarrollo de su quehacer institucional, a través de estrategias de integración que dinamicen los procesos de participación e integración en las diferentes regiones geográficas en que se opera el servicio.
- Implementar programas y proyectos específicos que promuevan la participación del personal directivo, docente y de apoyo, a fin de fomentar el análisis y reflexión de la práctica educativa en la escuela secundaria, el conocimiento e interacción con los y las adolescentes, la atención de los factores causales de los problemas de deserción, reprobación e indisciplina y la aplicación diferenciada de estrategias didácticas acordes a las necesidades y posibilidades de los alumnos,
- Promover el desarrollo de estrategias para la evaluación de los logros de aprendizaje alcanzados por los alumnos.
- Realizar estudios de seguimiento longitudinal y análisis de los resultados de evaluaciones estandarizadas para valorar los logros de aprendizaje de los alumnos e identificar los contenidos programáticos en los que se presenta mayor dificultad, a fin de generar estrategias de atención específica.
- Asegurar la atención de los alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales que ingresan en las escuelas secundarias en sus diferentes modalidades, a través de la implementación de acciones que articulen e integren los lineamientos, servicios, enfoques, apoyos, recursos y propuestas existentes.

METAS GENÉRICAS

La Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo en un periodo de mediano plazo de 2005 a 2011, con la estructura, organización y recursos que la conforman, pretende:

1. *Lograr que el 100% de las escuelas, sectores, Departamentos, áreas y servicios de apoyo, elaboren planes anuales pertinentes y factibles para su operación, articulando las diferentes acciones, programas y proyectos que les competen.*
2. *Atender a los alumnos y alumnas que estén en riesgo de fracaso escolar en el 100% de las escuelas, integrando diversas acciones de carácter complementario.*
3. *Aplicar un programa para la verificación del desempeño de la función supervisora, considerando los procedimientos y formas de trabajo de acuerdo a cada ámbito de participación.*
4. *Operar el 100% de los manuales de organización y procedimientos de las diferentes áreas y servicios de la estructura de la Dirección, Departamentos y escuelas, considerando los lineamientos normativos del sector educativo.*
5. *Establecer una red de comunicación que enlace a toda la estructura de la Dirección, aplicando la tecnología de comunicación a distancia vía Internet.*
6. *Aplicar procedimientos y mecanismos de recuperación y sistematización de la información en el 50% de las áreas, servicios, acciones, programas y proyectos en operación de acuerdo a indicadores, referentes y fuentes previamente establecidas.*
7. *Implementar un modelo de evaluación interna que permita la retroalimentación de los procesos y la valoración del impacto de aquellas acciones que se realizan en forma planificada.*
8. *Establecer tres fuentes oficiales de divulgación periódica para la difusión de planes, acciones, programas, proyectos y orientaciones que genera la Dirección.*

9. *Lograr que en el 100% de las escuelas funcionen los órganos de participación social y se establezcan acciones de vinculación con la comunidad.*
10. *Lograr que el 100% de las escuelas aproveche la infraestructura tecnológica de apoyo didáctico, cómputo y telecomunicaciones para el fortalecimiento de la práctica educativa.*
11. *Establecer un modelo para el análisis y valoración de los logros de los aprendizajes de los alumnos y las alumnas de educación secundaria, contemplando estudios de seguimiento, aplicación de instrumentos y la utilización de estándares.*
12. *Asegurar que el 100% de las escuelas de educación básica reciban asesoría técnico pedagógica y desarrollen los proyectos de fortalecimiento curricular y complementarios generados por los Departamentos de Educación Física, en correspondencia con la modalidad y nivel educativo.*
13. *Asegurar la realización de, por lo menos, dos actividades anuales sobre desarrollo organizacional en las diferentes oficinas de la estructura de la Dirección, encaminadas al mejoramiento del desempeño del personal y del clima laboral.*
14. *Establecer un programa de mantenimiento, adecuación y reasignación de espacios, mobiliario y equipo en las áreas de trabajo de la Dirección y los Departamentos, para potenciar su uso y aprovechamiento.*

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Un proceso de planeación debe incluir, como componentes esenciales, los relativos a la evaluación de resultados y el seguimiento de avances que, en una concepción democrática, se relacionan de manera estrecha con el componente *rendición de cuentas*¹⁰.

Así se reconoce en el presente Plan que incluye un sistema de evaluación cuyo elemento central son las variables e indicadores, contruidos a partir de estrategias participativas y de consensamiento por los diferentes agentes educativos que integran la estructura de la DESySA. Incorporados en el documento denominado “Orientaciones para la evaluación institucional, versión 2005” (OPEI), las variables e indicadores –contruidos de manera específica para cada ámbito de gestión– permiten, en un momento determinado, emitir juicios valorativos para conocer el estado de cosas que, comparativamente con el momento inicial (de diagnóstico) dan cuenta de los avances, estancamientos, logros y obstáculos, alcanzados o enfrentados durante la implementación de las acciones.

En las OPEI se reconoce a la evaluación institucional como un proceso de *valoración del quehacer institucional* que se realiza en todos sus ámbitos de gestión, a través del análisis de las acciones desarrolladas, los desempeños de los agentes y los resultados alcanzados por las estructuras organizacionales, con la finalidad de reconocer los factores que facilitan o dificultan los logros esperados y determinar las acciones que habrán de realizarse para la mejora continua¹¹.

En el mismo documento se señala que la Evaluación Institucional no sólo tiene por objeto el rendimiento de cuentas o la regulación del desarrollo de la propia institución; por encima de todo, valora que los procesos y resultados respondan a los objetivos de la educación nacional y estatal en relación con las necesidades sociales, intereses y capacidades de los alumnos¹².

A partir de la construcción de las OPEI por ámbito de gestión¹³, la DESySA cuenta con una herramienta valiosa para la evaluación de los procesos, procedimientos y formas de trabajo que se van desarrollando en cada

¹⁰ Ejecutivo Federal. Programa Nacional de Educación 2001-2006. SEP, 2001. p.77

¹¹ Gobierno del Estado de México. “Orientaciones para la evaluación institucional. Versión 2005”. DESySA-SEIEM, 2005. p. 4.

¹² idem

¹³ En el entendido de que estas Orientaciones deberán estar sujetas a continua revisión y adaptación ante las circunstancias cambiantes que implica el hecho educativo.

ámbito de gestión, así como para la valoración de los resultados educativos que se obtienen con la prestación del servicio.

Si bien las OPEI integran las variables e indicadores cuyo análisis proporcionará elementos para evaluar el estado de cosas, en el momento en que se requiera o se precise necesario, resulta conveniente además, el establecimiento de mecanismos que permitan conocer la pertinencia y viabilidad de los objetivos, efectuar el seguimiento de las actividades, resultados y servicios durante la ejecución del propio plan hasta su culminación, para posteriormente evaluar los impactos con relación a la línea de base o condiciones levantadas al inicio del mismo.

Dichos mecanismos tienen que ver con la determinación a priori de las formas de recuperación y sistematización de la información, de indicadores de proceso que señalen los progresos y obstáculos que se van enfrentando en la consecución de los objetivos que permitan, durante la realización misma de las acciones, reorientarlos en su caso, o adoptar determinadas formas de trabajo que resultasen acertadas en la realización de otras actividades similares.

El establecimiento de estos mecanismos, es una prioridad insoslayable que ocupará la agenda de trabajo de los equipos técnicos durante los primeros meses de desarrollo del presente plan.