



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

Centenaria y Benemérita Escuela Normal para Profesores



ProFEN 2014 y 2015

Abril, 2014

CONTENIDO DEL ProFEN

Página

I.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LLEVADO A CABO PARA ACTUALIZAR EL ProFEN	1
II.	AUTOEVALUACIÓN DE LA ESCUELA NORMAL. SEGUIMIENTO ACADÉMICO Y DE LA GESTIÓN	2
III.	POLÍTICAS DE LA ENTIDAD Y DE LA ESCUELA NORMAL PARA ACTUALIZAR EL ProFEN	22
IV.	PLANEACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ESCUELA NORMAL	23
A.	Visión de la EN a 2018	23
B.	Objetivos Estratégicos 2014-2018	24
C.	Metas Compromiso 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018	24
D.	Políticas actualizadas que orienten el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas compromiso	25
E.	Estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, alcanzar las metas compromiso y atender las áreas débiles	27
V.	EVOLUCIÓN DE LOS DATOS DE INFORMACIÓN BÁSICA EN LA EN Y EN SUS PE	30
VI.	PROYECTO INTEGRAL DEL ProFEN	33
VII.	CONSISTENCIA INTERNA DEL ProFEN Y SU IMPACTO EN EL CIERRE DE BRECHAS DE CALIDAD AL INTERIOR DE LA EN	62
VIII.	CONCLUSIONES	64
IX.	ANEXOS	65

I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LLEVADO A CABO PARA ACTUALIZAR EL ProFEN

El ProFEN de la CyBENP, es el resultado de un ejercicio de planeación organizada, participativa e integral que ha permitido concretar y sintetizar la realidad institucional, así como su prospectiva e imagen a futuro, fundamentada en un esquema holístico de trabajo colectivo que será el eje articulador del presente y del porvenir institucional.

La Subdirección de Educación Normal, dio a conocer los lineamientos generales y la Guía PEFEN 2014 y 2015 para la elaboración del ProFEN. Posteriormente, la institución consideró pertinente integrar una Comisión Especial para organizar y desarrollarlo de forma colectiva este proceso. La primera tarea fue: elaborar un Plan Estratégico (**Anexo 1**). Su integración fue el producto de un amplio ejercicio individual y colectivo sobre la vida institucional, particularmente, en lo que refiere al análisis retrospectivo, prospectivo y síntesis sobre los desafíos y oportunidades presentados. El proceso de concertación con la comunidad académica, incluyó seis etapas de diseño de la planeación, descritas a continuación:

La consulta a la comunidad escolar. Para recopilar la información sobre los avances en el desarrollo del ProFEN de 2006 a la fecha, se establecieron cuatro estrategias: reuniones del Comité de Gestión de la Calidad, para dar seguimiento a las acciones realizadas; integración de informes de evaluación semestral, para valorar logros, problemas y retos; apertura de un foro virtual de consulta, para generar datos sobre el nivel de satisfacción y logro de metas y acciones, relativas a la mejora de servicios educativos institucionales; y, la aplicación de una encuesta de satisfacción, para valorar los niveles de calidad de los servicios (**Anexo 2**).

Integración de una base de datos consistente y confiable. Se estableció una comisión responsable para la recopilación, análisis, depuración y selección de información (cuantitativa y cualitativa). Particularmente, en lo que refiere a los avances obtenidos de 2006 a 2013, respecto de la habilitación del personal docente, programas de asesoría y tutoría, desempeño de los estudiantes, programa de seguimiento a egresados, reforma curricular, fortalecimiento de la infraestructura y el equipamiento, planeación institucional, evaluación y mejora continua.

Contextualización a la comunidad escolar y organización del proceso. El 28 de marzo, cumpliendo con las fechas establecidas en el Plan estratégico, se realizó una reunión de contextualización para personal docente y administrativo; y un grupo representativo de la comunidad estudiantil, con el propósito de inducirles sobre el tema, así como presentarles el proceso estratégico de actualización de la planeación al interior de la institución (**Anexo 3**).

La integración de la autoevaluación. Considerando la organización operativa del plan estratégico, del 18 al 25 de marzo de 2014, se realizó la autoevaluación institucional con la participación colectiva de docentes, a través de cuatro estrategias: integración de una comisión transdisciplinaria; análisis de la información; reflexión de la realidad de la EN; y elaboración del informe. Finalmente, se logró sintetizar el análisis FODA. Como resultado de lo anterior, se establecieron las líneas de atención prioritaria para rediseñar la planeación en el ámbito de la EN.

La construcción del Proyecto Integral (Py) (Anexo 4). Esta etapa se desarrolló a través de un taller, que se llevó a cabo del 28 de marzo al 2 de abril, con la participación de directivos, líderes académicos y profesores, integrados en seis equipos de trabajo, para diseñar los objetivos, metas, acciones y el despliegue de los recursos; además, se desarrollaron diversas técnicas para el diseño creativo e innovador del Py, con su acompañamiento, el análisis de los materiales técnicos y la guía respectiva. En esta etapa, se destacó la experiencia e innovación pedagógica de todos los participantes mediante la atención eficaz de las debilidades y el aprovechamiento de las fortalezas para detonar el crecimiento y desarrollo de la EN, dentro de un marco de mejora continua. Posteriormente, fue integrado y capturado en el SCAPI; y entregado a la Subdirección de Educación Normal, el 7 de abril de 2014.

El análisis de la consistencia interna del ProFEN. Se desarrolló de manera conjunta y paralela con la actualización de la planeación, con un equipo interdisciplinario, quien realizó un análisis cuidadoso de la alineación de la planeación, constatando la coherencia y congruencia entre la planeación estratégica, táctica y operativa.

II. AUTOEVALUACIÓN DE LA EN SEGUIMIENTO ACADÉMICO Y DE LA GESTIÓN

A. Seguimiento académico y de la gestión

1. Eficacia de las políticas y estrategias diseñadas y en operación para impulsar el fortalecimiento de la educación normal

Para enfatizar la propuesta de mejora continua, se consideró oportuno el establecimiento de 34% de las políticas para incrementar la competitividad; el 44% para elevar la capacidad académica; y el 22% para mejorar la práctica de la gestión. Asimismo, respecto de la implementación de las estrategias, se estableció un 40% tanto para incrementar la capacidad, como para elevar la competitividad; y un 20% para mejorar la gestión. La aplicación de las políticas así como de las estrategias fue pertinente, dado que se atendieron los problemas detectados y se aprovecharon las fortalezas para el logro de la visión.

Para incrementar la capacidad académica, se observa que no se han logrado resultados esperados dado que sólo se habilitó el 3% de los docentes que integran la planta académica y se requiere que entren a este proceso el 50%; existe solo un CA en formación; y aún no se han concretado las políticas en torno a las funciones sustantivas de los PTC y los PHC. Por lo que es necesario revisar y analizar las políticas de contratación y asignación que establece la autoridad estatal a la luz de las demandas de este ejercicio de planeación y del marco de las políticas de calidad de la educación superior que se establecen a nivel nacional, para atender impostergablemente los perfiles académicos con los que deben contar los profesores, las funciones sustantivas que deben desarrollar competitivamente, y el tiempo que deben dedicar al desarrollo de los PE. Se requiere que las políticas y estrategias en este nuevo ejercicio de planeación establezcan condiciones precisas a los profesores respecto de la necesidad de su habilitación y competencia para elevar la capacidad académica; y esto se refleje en un alto nivel competitivo de la EN. En este sentido, es preciso advertir a los profesores de la planta académica que sus proyectos de desarrollo profesional deberán estar en concordancia con el proyecto institucional a mediano y largo plazos; y en este sentido es necesario valorar la pertinencia de su permanencia en la EN. Lo cual garantizaría contar con una planta académica comprometida con el incremento de la capacidad académica en el mediano y largo plazo. Es necesario señalar que la EN está obligada a generar espacios que permitan a los profesores desarrollarse profesionalmente desde su nivel de competencia, generar un programa de evaluación de su desempeño, así como uno de estímulos.

Acerca de las políticas y estrategias para fortalecer la competitividad académica de la EN, es preciso mencionar que se requiere un ejercicio de diseño y aplicación más contundente, que permita observar de manera objetiva el nivel competitivo con el que egresan los estudiantes normalistas para ejercer su labor profesional. Si bien es cierto que los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las políticas y estrategias establecidas no fueron los esperados en los EGC e intermedio (EXI), se mantiene un constante promedio de 7.0. Además se logró el 98% de aprobación en ambos PE, y la contratación del 99.5% de los egresados de ambos PE. Asimismo, se impulsó la formación académica, cultural, artística y deportiva de los estudiantes. Es oportuno señalar que, producto de la aplicación de las políticas y estrategias en este ciclo escolar, se ha avanzado mesuradamente respecto al desarrollo profesional; la renovación de la tutoría y asesoría; el seguimiento y evaluación integral del desempeño docente; el seguimiento a egresados; la práctica de la investigación participativa de los grupos colegiados; la creación de espacios para análisis y discusión de los resultados de la investigación; y el estímulo a los PTC para la divulgación de su productividad investigativa. Sin embargo, en este nuevo ejercicio de planeación, se hace necesario redoblar esfuerzos para atenderlas como áreas de oportunidad.

En el caso de la mejora de la gestión, las políticas y estrategias que orientaron las acciones en el periodo, se significaron a partir de la implementación de dos programas indicativos y tres planes de acción: Programa Indicativo de Planeación Estratégica (**Anexo 5**); Programa Indicativo de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (**Anexo 6**); Plan de Acción para el Mantenimiento del nivel 1 de Evaluación de CIEES (**Anexo 7**); Plan Integral de Mejora (PIM); (**Anexo 8**) Plan de Acción para dar Mantenimiento al Programa Institucional de Reordenamiento Organizacional (ProIRO). (**Anexo 9**). El alcance de las políticas y estrategias se traducen en el fortalecimiento del Sistema Institucional de Planeación, Seguimiento, Evaluación y Rendición de

Cuentas (SIPERC) (Anexo 10); la recertificación de 12 procesos clave de las áreas administrativas del Sistema de Gestión de la Calidad; la implementación de la segunda etapa del Sistema Integral de Gestión Escolar (SIGE) (Anexo 11); y el inicio de la regulación de las funciones de docencia, investigación, difusión y gestión académica, a partir de la definición de la carga académica diversificada. Los que permitieron dar continuidad a las acciones del proyecto de fortalecimiento de la infraestructura física y académica de la EN. En este rubro, se requiere que en el rediseño de las nuevas políticas y estrategias de este ejercicio de planeación, se considere la consolidación del modelo de gestión educativa, para ofrecer una organización incluyente, planificada y evaluada, con un enfoque estratégico que garantice el acceso a la información y la rendición de cuentas en un marco de transparencia.

2. Fortalezas y debilidades de la EN a partir de los resultados de la evaluación global del PEFEN 2013

Con las seis experiencias de planeación del PEFEN, se identifica la integración de un CAEF de la licenciatura en educación primaria (Anexo 12), la formalización de una LGAC y el desarrollo de tres proyectos de investigación; así como el aprovechamiento de la red de colaboración con IES, nacionales e internacionales, para promover la innovación educativa. Sin duda, estos hallazgos representan la punta de lanza para el desarrollo académico de la EN y se convierten en tres grandes fortalezas para incrementar la capacidad y competitividad académicas y de gestión institucional. Los estándares de calidad que marca la educación superior en México representaron un desafío para la EN, la tarea fue transformarse y sentar las bases para responder a los cambios necesarios que demanda la educación superior. Uno de los elementos fundamentales para este reto fue incorporar una nueva cultura de la evaluación que permitiera observar los niveles de calidad que ofrece la institución. Así, entonces, fue evaluada por los CIEES en 2010, y reconocida en 2012 como una institución ejemplar en los esfuerzos de evaluación externa y de acreditación, permitiendo que el 100% de su matrícula escolar cursara programas de buena calidad. (Anexo 13). Lo anterior se evidencia en la participación conjunta, proactiva y vinculada de la comunidad escolar en el desarrollo de las políticas para el logro de la visión; los objetivos y metas. Asimismo, con la operación de los sistemas de planeación estratégica; de gestión de calidad y mejora continua (SGC); y el integral de gestión escolar. Bajo esta cultura, se evaluaron y certificaron los niveles de calidad de la gestión administrativa, bajo la norma ISO 9001-2008; proyecto que se recertificó en 2014. (Anexo 14).

Uno de los grandes desafíos que enfrentará la EN con esta planeación, es el incremento considerable y sostenido de la capacidad y competitividad académicas, aspectos que se traducen en la atención inmediata de los procesos de habilitación y evaluación del desempeño docente; la organización de la planta académica en CA y en la generación y aplicación de conocimiento innovador; la atención de los resultados de la evaluación interna y externa de los aprendizajes y la intervención pedagógica innovadora; así como del seguimiento a egresados y la eficiencia terminal.

3. Aprovechamiento de las fortalezas para atender los problemas de la Educación Normal en la EN

Sin duda, las fortalezas han sido un puente para atender y superar los problemas de la EN; a continuación se muestra cómo cada una de ellas contribuyó a disminuir estos problemas: La organización de los profesores en espacios colegiados de análisis y discusión estimularon la conformación de un CA y una LGAC, así como su registro ante PROMEP. La existencia de espacios para el intercambio, discusión y reflexión de proyectos y trabajos de investigación, promovieron la toma de acuerdos aplicables en la mejora de la práctica docente. El proceso de evaluación por los CIEES, permitió la identificación de las áreas de oportunidad y el establecimiento de propuestas de mejora. Los diferentes acuerdos de colaboración académica logrados, fortalecieron la producción científico-pedagógica. Con la incorporación de más de 45 docentes como tutores de los estudiantes de séptimo y octavo semestres de LEP y LEE, así como del 60% de PTC, se mejoró el servicio de tutoría a estudiantes de primero a sexto semestres. La existencia del servicio de asesoría académica para el 100% de estudiantes, benefició la atención individualizada. También, el primer lugar estatal por

segundo año consecutivo, y uno de los primeros a nivel nacional en la evaluación del PEFEN, permitió fortalecer los procesos de planeación institucional.

4. Evolución e impacto de los valores de los datos de la información básica de la EN de 2009 a la fecha

Desde el ciclo escolar 2009-2010, hasta el 2013-2014, la matrícula de la LEP evolucionó de 80 a 119 estudiantes; datos que nos indican un aumento del 49%. Lo anterior permite valorar satisfactoriamente el grado de aceptación que tiene la EN a nivel estatal. En relación con la LEE, en los ciclos de 2009 a 2014, la matrícula pasó de 78 a 108, lo que representa un incremento del 34%. De igual manera, los resultados representan un hallazgo de buena aceptación y reconocimiento social de la EN por la calidad de los servicios que se ofrecen. El índice de aprobación de la LEP, en los ciclos escolares 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014, fue de 98.0, 99.4, 98.7, 98.7 y 92.7, respectivamente. En términos generales el promedio de aprobación se ha mantenido, lo que demuestra que los trayectos académicos de los estudiantes se desarrollan con base en lo planteado en los planes y programas de estudio. Para la LEE, en los ciclos de 2009 a 2013, la aprobación obtuvo los siguientes resultados: 99.5, 97.4, 96.3, 98.6 y 99.3, respectivamente. En el caso de esta licenciatura también se han mantenido los índices de aprobación, lo cual demuestra que este factor es un indicador de calidad en la aplicación del currículum. Respecto de la titulación, en LEP y LEE se puede señalar que, dadas las características del modelo curricular de ambos PE, se ha logrado que el 100% de los estudiantes obtengan el título. Como anteriormente se señaló, en el caso de la planta académica, se requiere que las políticas estatales respecto de la contratación, permanencia y promoción, se alineen a las federales, para que realmente se consolide su habilitación y su organización en CA, y sólo existan nuevas contrataciones y promociones a partir de las necesidades institucionales. Si observamos la evolución de los datos a partir del registro del SIBEN, encontraremos variabilidad, dado que en los ciclos escolares 2009-2010 y 2010-2011, fueron registrados 89 y 53 docentes, respectivamente. Para el 2011-2012, 77 docentes, y 72 hasta octubre de 2012. Para octubre de 2013, 81 docentes. Sin embargo, estos datos no muestran ningún hallazgo dado que la fluctuación no depende directamente de la toma de decisiones de la EN, sino de factores externos. Respecto de la infraestructura tecnológica, de 2009 a 2013, el número de computadoras aumentó considerablemente de 100 a 201, beneficiando el trabajo de estudiantes y docentes. Se habilitó el Centro de Innovación en Tecnología Educativa que incluye un laboratorio de idiomas, uno de matemáticas, dos de cómputo y uno tiflotécnico. En relación con los servicios de red se puede señalar que se incrementó el ancho de banda y la cobertura, mediante el fortalecimiento de la red alámbrica y la instalación de la Red NIBA.

5. Factores que influyen en el cumplimiento de las metas compromiso de la EN

Los factores más relevantes para el cumplimiento de las metas compromiso fueron: La falta de una política estatal para la contratación, permanencia y promoción de los profesores, lo que genera inestabilidad de la planta académica a consecuencia de la movilidad de personal por jubilación, cambio de adscripción y promoción a otros puestos y centros de trabajo; así como la incorporación de nuevos docentes que son asignados sin perfil o experiencia en el ámbito de la educación normal. La heterogeneidad e incompatibilidad de los perfiles de la planta docente respecto de la aplicación de los planes y programas de estudio vigentes. Y ante la inestabilidad de la planta académica, la falta de congruencia del programa de habilitación docente para incorporarlos a las funciones de docencia, investigación, tutoría y gestión; así como para organizarlos en CA. La inexistencia de un sistema institucional para la evaluación y estímulo del desempeño académico de los profesores, que valore su labor desde los resultados obtenidos en las funciones sustantivas de docencia, investigación, tutoría, extensión, difusión y gestión que desarrolle e identifique sus debilidades para ofrecer un programa de actualización y capacitación. Asimismo, que sea un referente importante para la toma de decisiones para el perfeccionamiento de la vida académica institucional. Y la exigua aplicación de las políticas existentes para diversificar la carga académica de los PTC, a partir de las funciones sustantivas de docencia, investigación, tutoría, extensión, difusión y gestión, que deben desarrollar. En esta lógica, los PTC aún siguen realizando funciones que no apuntalan el modelo que se exige a la EN para lograr la calidad que requiere una institución de educación superior.

6. Impactos relevantes de la planeación en la innovación educativa y en la mejora continua de la capacidad y competitividad académicas de la EN (ProFEN) de 2009 a la fecha

La planeación estratégica ha sido, desde su incorporación a la cultura escolar de la EN, una oportunidad para detonar la innovación educativa y la mejora continua. Ha consolidado una metodología para proyectar la imagen de futuro deseada y sistematizado a corto, mediano y largo plazo los niveles de desarrollo y alcance de la mejora continua. El ProFEN ha representado una coyuntura para que la EN definiera sus expectativas de crecimiento y desarrollo académico; se transformara desde el reconocimiento de su devenir histórico y advirtiera la necesidad de promover cambios sustanciales al interior de su vida institucional, con el propósito de posicionarla como una verdadera IES. Hoy se reconoce que esta estrategia de transformación y fortalecimiento académicos de la educación normal que se aplicó en todo el país, ha sido punta de lanza para que la EN se incorporara paulatinamente al contexto de la educación superior, mediante la aplicación de políticas y estrategias para alcanzar los estándares establecidos.

Luego de ocho años, se empiezan a observar de manera objetiva algunos hallazgos que evidencian estos cambios para la innovación y la mejora continua de la EN; y que reflejan el inicio del incremento sostenido en la capacidad y competitividad académicas. En este contexto, el proyecto educativo institucional marca como líneas de atención prioritaria a: la transformación de los PE, la habilitación de la planta docente, la conformación de CA, y la producción y aplicación del conocimiento innovador. Prioridades que se han atendido mediante el establecimiento de estrategias para el perfeccionamiento continuo de la práctica docente y de los resultados del logro del perfil de egreso. En consecuencia, la planeación estratégica ha propiciado la creatividad en el diseño de estrategias y acciones que han fomentado la innovación en la formación de los profesionales de la educación con el inicio en la distribución de una carga académica diversificada de los PTC y la evaluación de las actividades de superación docente; asimismo, se han establecido metas de corto, mediano y largo alcance para avanzar en la concreción de la visión de futuro que se trazó. En consecuencia, la planeación estratégica detonó un nuevo estilo de planeación institucional, logrando concretar una participación proactiva, dinámica, corresponsable y de identidad entre la comunidad escolar, para el tratamiento en la evaluación de resultados institucionales y en el desarrollo de políticas para el logro de la visión, los objetivos, las metas y las acciones. Asimismo, incorporó a la vida institucional, conceptos claves de desarrollo, tales como: “Evaluación de procesos, proyectos, resultados e impacto”; “Calidad”; “Capacidad y competitividad académicas”; “Mejora continua”; y “Transparencia y rendición de cuentas”. Cada uno de estos conceptos, a lo largo de las ocho experiencias, fueron incorporándose como parte de la cultura escolar de la EN, hasta que los estudiantes, docentes y administrativos fueron haciéndolos parte de sus referentes en el planteamiento de alternativas de solución a los problemas institucionales identificados en los procesos de autoevaluación institucional.

Las acciones más relevantes con las que se han operado estas metas son: asesoría de expertos; actualización y capacitación de los docentes; vinculación con otras IES, nacionales y extranjeras; el diseño y desarrollo de un programa de tutoría, asesoría y formación complementaria; la selección de las mejores escuelas de práctica así como su acompañamiento y el diseño de propuestas y prototipos didácticos innovadores; además del intercambio entre estudiantes y docentes sobre sus experiencias y conocimientos; y la pertinencia de todas las actividades complementarias respecto del perfil de egreso de los diferentes planes de estudio que se ofrecen. Estudiantes, profesores y administrativo han participado de procesos de capacitación en planeación estratégica para el diseño, instrumentación, desarrollo y evaluación de la prospectiva institucional y la puesta en marcha de acciones; lo anterior ha mejorado de manera paulatina al visualizar una planeación coherente que responde a las necesidades institucionales y se refleja en la formación de los docentes. La comunidad escolar ha reconocido a la planeación institucional como un mecanismo para mejorar las condiciones que imperan en el logro de la visión, y esto ha permitido una participación coordinada, consciente y comprometida en la construcción de la misma. Actualmente, el reto es el reconocimiento claro y preciso no sólo de los problemas estructurales de la gestión, sino también de sus causas, y el acometimiento de acciones contundentes para abatirlos.

La EN se ajusta a los reglamentos y políticas que se establecen en materia de formación de profesores en la Entidad. El ProGEN ha propiciado formas más flexibles para la regulación de la norma y permitido a las EN evolucionar paulatinamente a una gestión acorde con las necesidades propias de una IES. Se requiere insistir en darle a la EN más posibilidades de autonomía relativa, dado que aún coexisten procesos burocráticos, verticales y de centralización para la toma de decisiones trascendentes en la mejora continua institucional. La planeación estratégica ha promovido la posibilidad de que cada EN construya su prospectiva institucional, determine los niveles de desarrollo y los ámbitos de actuación; sin embargo, en la práctica, los procesos de regulación de la norma no son congruentes para transitar de un modelo vertical de administración, a uno de procesos y proyectos.

En el caso de la EN, independientemente de las debilidades que existen en torno a la aplicación y regulación de la normatividad estatal, se ha promovido el desarrollo de un Programa Integral de Reordenamiento Institucional (ProIRO), que ha incorporado los Sistemas de Gestión Escolar y de Gestión de la Calidad, así como los manuales de procesos, reglamentos, códigos, acuerdos, leyes y perfiles. El ProIRO establece a partir de las observaciones y requerimientos de la evaluación externa por los CIEES y el ISO, así como de las demandas de los profesores, estudiantes y administrativos, una reingeniería organizacional que tiene como propósitos: Logar la institucionalización de las estrategias de mejora de los procesos y los resultados entre todos los involucrados; desarrollar una planeación de reingeniería específica y una pertinente toma de decisiones, para asegurar la claridad en la misión organizacional, con el desarrollo de medidas de desempeño específicas y significantes; enfocar procesos clave y sus soluciones, asimismo desarrollar las capacidades fundamentales para poseer y mantener un fuerte sentido y actitud de cambio; potenciar y aprovechar a su máxima capacidad las habilidades y competencias del personal docente, administrativo y directivo, para lograr elevar la calidad educativa de la institución; y optimizar de manera superlativa todos los recursos existentes y el tiempo laboral para lograr eficaces procesos e incrementar los resultados educativos. Lo anterior en la intención global de alcanzar los estándares nacionales e internacionales de la calidad de la educación superior para consolidar la acreditación y certificación de la EN.

7. Atención a las áreas de oportunidad y a las recomendaciones emitidas por el Comité de Evaluación del PEFEN 2013

La mejora del puntaje global muestra de manera evidente que han sido atendidas puntualmente las áreas de oportunidad y las recomendaciones emitidas por el Comité de Evaluación. De modo que se manifiesta en el sexto ejercicio, la consolidación del ProFEN a partir de los buenos resultados obtenidos (**Anexo 15**). De 2009 a la fecha, considerando el porcentaje inicial y final, se obtiene un incremento significativo en los resultados de la evaluación del 49.5%. El equilibrio interno institucional entre una alineación de la autoevaluación, la visión, los objetivos estratégicos, las políticas, las estrategias, las metas compromiso, permitieron dar un enfoque prospectivo e integral. Si bien es cierto que en los tres primeros ejercicios hubo áreas de oportunidad muy notorias, también es cierto que fueron atendidas con pertinencia en la medida en que se fue consolidando la capacitación del equipo de planeación, su experiencia en este tipo de tareas y la institucionalización del modelo de planeación estratégica, entre los docentes, estudiantes y personal administrativo. Así, entonces, en el sexto ejercicio se analizaron las debilidades y recomendaciones del equipo evaluador, las que se enuncian en el siguiente apartado.

B. Análisis de la evaluación global del PROFEN 2013

El ProFEN, en el marco del PEFEN 2013 y como instrumento estratégico, fue el resultado de un ejercicio de planeación organizada, participativa e integral que permitió analizar y sintetizar la realidad institucional, así como su prospectiva e imagen a futuro, fundamentada en un esquema holístico de trabajo colectivo y colaborativo. De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del ProFEN 2013 emitidos por el comité evaluador de la DGESE, respecto de la calidad, grado de consistencia interna, pertinencia, suficiencia, viabilidad e impacto, la EN obtuvo el primer lugar a nivel estatal, con 94 puntos de 108 (tablas 1 y 2) lo que representa el 87% de éxito respecto de los indicadores establecidos en la evaluación de los pares académicos (**Anexo 16**).

1. Fortalezas y debilidades del ProFEN 2013

Los subrubros que resultaron con calificación máxima (cuatro puntos) y que se consideran fortalezas para la actualización del ProFEN 2014 y 2015, fueron: Descripción del proceso llevado a cabo para la actualización del ProFEN. En él se enunció suficientemente la conformación del equipo responsable y se especificaron mecanismos, formas de participación y condiciones que favorecieran u obstaculizaran el proceso. En la autoevaluación, se precisaron los principales problemas de la EN, se identificaron todos los aspectos de su funcionamiento, su organización y las condiciones mediante las cuales se apoyó la mejora de la capacidad académica y de la gestión institucional. El análisis y las conclusiones de la autoevaluación en el periodo señalado, permitieron identificar que las condiciones de la EN para mejorar la capacidad académica y la gestión, se modificaran de manera significativa. Respecto de la actualización de la planeación en el ámbito de la EN, las políticas para cerrar brechas y mejorar la capacidad y la competitividad académicas y la gestión, se evaluaron como pertinentes en función de los objetivos, de los resultados de la autoevaluación y del contexto institucional. La visión de la EN se evaluó como integral, coherente entre sus elementos y congruente con los resultados de la autoevaluación. Los objetivos estratégicos orientaron el fortalecimiento de los servicios educativos y el logro de la visión. Las estrategias para mejorar las condiciones de la capacidad académica, la competitividad académica y la gestión fueron pertinentes en función de los objetivos y viables en función del contexto. Respecto de los recursos solicitados en el proyecto integral, la mayoría de estos correspondió a las acciones propuestas y estuvieron dentro de los costos promedio del mercado. La mayoría de los objetivos particulares del Py se articularon para atender integralmente los problemas y aprovechar las fortalezas.

Los subrubros que resultaron con calificación de tres puntos, y cuyas observaciones serán atendidas en esta experiencia, fueron: Autoevaluación, en el apartado de análisis y conclusiones de la autoevaluación en el periodo establecido, se señaló que se pudo identificar que las condiciones de la EN mediante las cuales se apoyó la formación de cuerpos académicos y la mejora de la competitividad se modificó de manera poco significativa. Que en el cierre de brechas de los PE, se abarcó causas y consecuencias. Y finalmente, que sólo algunos problemas y fortalezas enunciados como importantes, se incluyeron en la priorización. Respecto de la actualización de la planeación en el ámbito de la EN, en el apartado de las políticas actualizadas de la EN, se observó que la inclusión de políticas para generar condiciones que favorecieran la formación de cuerpos académicos y la evaluación de los PE por parte de los CIEES, fueron pertinentes pero que era necesario crear más. El dictamen que se señaló respecto de las estrategias que se incluyeron para mejorar las condiciones en la EN que favorecieran su funcionamiento, su organización y la formación de cuerpos académicos, fue que contaban con pertinencia en función de los objetivos, pero no viables en función del contexto. El proyecto integral se evaluó como coherente con la justificación, el objetivo general y los objetivos particulares, pero medianamente congruente con los objetivos estratégicos. Las metas, acciones y recursos fueron calificados como pertinentes en función de los objetivos tanto general como particulares, pero no viables en función del contexto. Respecto de la coherencia interna entre la autoevaluación integral, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, metas compromiso y proyecto integral, fue dictaminada como medianamente consistente, porque hubo coherencia sólo entre cuatro elementos del ProFEN. A partir de los resultados presentados —que fueron los más altos a nivel estatal y que en ninguno de los casos se encontró dentro de los escenarios 1 o 2 de la evaluación de los pares— se considerará como una estrategia prioritaria, en el actual ejercicio de planeación, la vigilancia

exhaustiva de la consistencia interna, con el propósito de elevar los resultados en la próxima evaluación.

2. Pertinencia de la misión, políticas, objetivos y estrategias institucionales para alcanzar los resultados

Una de las características fundamentales de la planeación estratégica se refiere a la pertinencia, suficiencia, factibilidad y viabilidad de desarrollo. En este sentido, a lo largo de seis experiencias en la construcción de la planeación estratégica participativa, se han aprovechado los procesos de evaluación para mejorarla de manera continua (**Anexo 16**), por lo que es satisfactorio señalar que en la última evaluación realizada al ProFEN, calificaron a la visión, las políticas, los objetivos y estrategias institucionales como pertinentes en función de los objetivos y los resultados de la autoevaluación, así como del contexto de la educación normal; contribuyendo de esta manera a la mejora de los aspectos de la capacidad y competitividad académicas, así como de la gestión. Finalmente, la planeación institucional de la EN, ha alcanzado de manera paulatina la pertinencia y factibilidad necesaria en un proceso de planeación estratégica, como lo demuestran los resultados de las evaluaciones realizadas y su posicionamiento ascendente entre los mejores lugares a nivel nacional.

C. Autoevaluación académica

1. Análisis de la capacidad académica

Las estadísticas del nivel de habilitación de la planta académica en los últimos seis años presenta variaciones constantes (**Anexo 17.1**), que responden a la falta de una política estatal que regule la contratación, permanencia y promoción del profesorado, dado que hace falta aplicar las políticas federales respecto del perfil deseable de los profesores que ingresan al subsistema de educación normal. Los datos que permitirán hacer el análisis de la situación particular de la EN son los siguientes: en 2006 de un total de 100 docentes, el 1% eran técnicos, el 69% contaba con estudios de licenciatura y el 30% restante tenían estudios de maestría. Mientras que en 2007, cuando la plantilla estaba integrada por 86 docentes, el 0.58% tenían estudios técnicos, el 7.1% eran profesores normalistas, el 65% contaba con estudios de licenciatura y el 11.1% tenían estudios de maestría. Para 2008, cuyo total de docentes era de 77, el 6.5% tenían estudios técnicos, el 19. 5% eran maestros de educación normal, el 70% eran docentes con licenciatura, y el 4% pasantes de maestría. En 2009, la plantilla se integró con 89 docentes, de los cuales el 6% eran técnicos, el 18% contaba con estudios de normal, el 64% eran licenciados, y el 12% tenían estudios de maestría. En tanto en 2010, se contaba con 53 docentes, de los cuales el 17% eran técnicos, el 2% docentes normalistas, el 70% licenciados con estudios terminados, el 11% con estudios terminados de maestría. Para 2011, se contaba con 77 docentes, el 16% tenían carácter técnico, el 3% eran profesores normalistas, el 65% contaba con estudios de licenciatura, y el 16% eran docentes con maestría terminada. En 2012, la planta académica contaba con 72 docentes, de los cuales el 21% eran técnicos, el 3% egresados de normal básica, el 54% contaban con licenciatura terminada, y el 17% con estudios de maestría. Finalmente para 2013, hay 81 profesores, de los cuales 22% son técnicos, 2% profesores de normal, 58% cuenta con estudios de licenciatura y 47% con maestría terminada.

Producto de la falta de la política estatal mencionada, se pueden observar datos dignos de atención que reflejan dos aristas del problema persistente en la habilitación de la planta académica: por un lado, la fluctuación del personal de carácter técnico en la mayor parte del período, que incluso terminó elevándose significativamente para el último año; lo que refleja la necesidad de contar con personal académico con perfil deseable para el desarrollo de los PE, asunto que no es tomado en cuenta como prioridad para la contratación del personal académico. Por otro lado, la variación manifiesta en el porcentaje de docentes con estudios de posgrado, que en los últimos tres años tiende a elevarse paulatinamente, hace notar que pese al incremento de docentes con estudios de maestría e incluso doctorado, ello no es garantía para la creación de un CAEF, dado que la gran mayoría cuenta con estudios terminados, pero aún no obtienen el grado académico correspondiente (**Anexo 17.2**).

Por lo tanto, los candidatos potenciales a conformar cuerpos académicos son los PTC, ya que su tiempo de dedicación y las funciones que deben realizar, les ofrecen mayores posibilidades de cubrir los requisitos para ingresar o bien obtener el perfil deseable. La estadística de los PTC en la plantilla de la

institución, se ha comportado de la siguiente manera: en 2006, existían 45 docentes que representaban el 45% del total de la plantilla. En los dos años siguientes se muestra un ligero incremento, ya que para 2007 eran 44 docentes, que representaban el 51% del total; y en 2008, los 40 PTC significaban el 52%. En 2009, se muestra un descenso, ya que los 39 PTC representaban el 44%. En 2010, se da un repunte significativo, ya que los 34 PTC significaban el 64% del total de la plantilla. Sin embargo, para 2011, los 35 docentes, marcan un decremento hasta el 45%, el cual se corrige al año siguiente, ya que en 2012, los 36 maestros de tiempo completo representaban el 50% de la plantilla. Y finalmente en 2013, los 37 PTC, disminuyen nuevamente, hasta el 46% del total de la plantilla. Resulta importante mencionar que la movilidad de PTC en los últimos años se ha incrementado en razón de cambios de adscripción o jubilación, circunstancia que genera la fluctuación de los docentes en cuanto a preparación, función y tiempo de dedicación. Sin embargo, más allá de las posibilidades que ofrece el incremento de PTC para la creación de un CAEF, que durante los años de referencia ha sido superior al 40%, poco se ha avanzado en la aplicación de la política para que éstos ejerzan una carga horaria diversificada, lo que les permitirá realizar efectivamente las funciones de docencia, investigación, tutoría y gestión, como primera condición para su integración, contando con que en un corto o mediano plazos, logran el perfil deseable para obtener el registro correspondiente.

Refiriéndonos a docentes horas clase cuya función central es la docencia, parecen estar excluidos como posibles candidatos a integrar un CA. Sin embargo, la organización y funcionamiento de academias que se ha mantenido en la institución durante el período de referencia, brindan posibilidades para que este tipo de profesores aporte datos importantes, producto de la reflexión y análisis sobre los resultados de los alumnos y diversos aspectos de la formación docente, que pueden convertirse en posibles objetos de estudio para la generación de líneas de investigación y metas compartidas, que propicie la conformación de CA. Este proceso puede convertirse en el mejor escenario para la generación de un CAEF, siempre y cuando se apliquen las políticas institucionales que incentiven la habilitación académica de estos docentes, así como su promoción como PTC con perfil deseable, lo que propiciaría su posterior registro ante el PRODEP, y en su momento, la evolución de su CA a un CAEC. En contraste, si se considera que un CA es un grupo de profesores de tiempo completo que comparte líneas de generación o aplicación de conocimiento, así como objetivos o metas comunes; entonces los docentes que participen o hayan participado en programas de posgrado, son los principales candidatos a conformar un CAEF, ya que sus referentes teóricos y metodológicos les permiten vislumbrar, documentar, delimitar y diseñar proyectos de investigación con objetivos y metas comunes, que respondan a la situación de la institución en torno a la formación docente. Sin embargo, al referirnos exclusivamente a los docentes con posgrado, tenemos que aún no se privilegia en todos los casos la docencia, la investigación y la difusión, si se considera que el 36.5% tiene asignadas sólo funciones administrativas y que pese a que cuenten con estudios terminados y se han generado acciones que les permitan lograr el perfil deseable —como el desarrollo de tres diplomados sobre investigación educativa y asesoría personalizada a ocho PTC, para el desarrollo y conclusión de la tesis de grado—, sólo cuatro lo obtuvieron.

2. Análisis de la competitividad académica de la EN

El Sistema de Educación Normal establece las políticas y la normatividad para la oferta educativa, asimismo las políticas estatales, en consonancia con las anteriores, determinan los PE que cada institución atenderá y la cobertura previsible de éstos, regulando el ingreso y movilidad de la matrícula. Bajo este contexto, los PE que en la institución se desarrollan son: LEP 1997 (última generación), 2011 (programa piloto), 2012 y LEE 2004, en el área de atención intelectual. La matrícula en el PE de la LEP, se ha comportado de la manera siguiente: en el ciclo escolar 2006-2007, fue de 114 estudiantes. En 2007-2008, disminuyó en un 7% por el factor de abandono. Para el ciclo escolar 2008-2009, la matrícula se redujo un 15.8%, correspondiendo el 10% a los factores de baja temporal y movilidad, la inscripción para este ciclo es igual a la del ciclo anterior. Durante el 2009-2010, presenta una disminución del 1.4% respecto del ciclo anterior por factores de baja definitiva y cambio. En el ciclo escolar 2010-2011, se autorizó la integración de dos grupos de primer grado, lo que permitió que se elevara la matrícula en un 25%, con la inscripción global de 100 estudiantes. Para el ciclo 2011-2012,

se presenta una deserción del 10.9 %. Para el ciclo escolar 2012-2013, la población estudiantil se incrementó en un 33%, haciendo un total de 133 estudiantes inscritos, con una deserción de 6.8%. Para el ciclo escolar actual se tiene una matrícula de 119 estudiantes, con una deserción del 6.7%, durante el primer semestre. **(Anexo 18.1)**. Sin embargo, al realizar un análisis respecto de la inestabilidad de la matrícula, se encontró que en los últimos tres ciclos escolares la tasa de deserción se presenta por dos factores asociados: uno, la falta de identidad profesional, y dos, el posicionamiento de la carrera normalista como una segunda o tercera opción de estudios, mientras se espera una segunda oportunidad para ubicarse en la opción profesional universitaria. Esta circunstancia muestra el poco reconocimiento social que se da a la carrera de profesor. Dicho sea de paso, existe la falta de una política estatal que asegure la calidad en el proceso de selección de aspirantes a la carrera de maestro, a partir de mecanismos acordes a las demandas de los planes y programas de estudio. En relación con el PE de la LEE, del ciclo escolar 2006-2007 al 2011-2012, se mantiene una matrícula constante de entre 90 y 80 estudiantes, con una disminución por ciclo escolar de menos del 4%. Los factores que se manifiestan son: bajas temporales y abandono de los estudiantes. A partir del ciclo escolar 2012-2013, la LEE incrementó el número de grupos y por lo tanto de estudiantes, siendo ésta de 110. Para el ciclo actual nuevamente se autoriza un grupo, lo que representa una matrícula de 108 estudiantes **(Anexo 18.2)**.

Los procesos de evaluación y acreditación para que los PE sean reconocidos, forman parte de las políticas del Sistema Nacional de Evaluación, tarea que asumió la EN con una autoevaluación diagnóstica del PE de LEP, para posteriormente someterse a su evaluación por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). En este mismo sentido y como indicadores de la competitividad de los PE, se hace referencia a los resultados de los alumnos de ambos PE en el Examen General de Conocimientos, Examen Intermedio de Conocimientos (EXI) y el Examen de Ingreso al Servicio. El primero alude a la evaluación de estudiantes de cuarto y octavo semestres, cuyos resultados permiten tomar acciones remediales respecto a la formación inicial con el propósito de que el avance de éstas se vea reflejado en los resultados que se obtendrán en las evaluaciones a las que se someterán posteriormente. En 2006, la LEP se ubicó en el lugar 31 a nivel nacional; y en el 2º a nivel estatal, con un promedio global de 63.38. En 2008 se posicionó en el lugar 22. En 2009, los resultados fueron satisfactorios al ubicarse en el primer lugar nacional y estatal, con un promedio de 71.3. Sin embargo, de 2010 a la fecha los resultados han ido en decremento, manteniendo una constante por abajo del 7.0, siendo el promedio general de 66.24 **(Anexo 18.3)**. Condición que impacta y se asocia por primera vez en 2013 a los resultados del Examen de Ingreso al Servicio Educativo Estatal, ya que de los 19 participantes, una alumna obtuvo una plaza interina por no alcanzar los estándares solicitados; actualmente está incluida en un Programa General para la Habilitación de Egresados, en el Curso II “Fortalecimiento de la Práctica Docente y su Innovación en Educación Básica”; que es impartido en sesiones sabatinas por el personal docente de la institución, con el propósito de brindarle herramientas para un mejor desempeño laboral y mayores elementos en la presentación del próximo examen de ingreso al servicio **(Anexo 19)**. En relación con los resultados mencionados, se advierte que los esfuerzos compensatorios, tanto de la EN, como de la DGESE, no han sido suficientes para elevar el promedio y se requiere del diseño y operación de un programa que asegure que los alumnos dominen las habilidades previstas en cada uno de los campos de formación, enfatizando aquellos en los que han mostrado mayor habilidad.

Los estudiantes de la LEE no han participado hasta el momento en los exámenes generales de conocimientos, por lo que no se pueden observar desde una mirada externa; sin embargo, han sido evaluados con los exámenes internos. Desde el ciclo escolar 2006-2007, la tasa de aprobación no presenta descensos significativos y mantiene una constante por arriba del 90% en todos los casos. **(Anexo 18.4)**. El examen estatal de ingreso al servicio de la LEE, fue aprobado al 100% por la primera generación de la reforma 2004, en 2008; desde ese ciclo escolar a la fecha se ha mantenido este resultado; también se ha logrado que laboralmente se ubiquen en los servicios educativos especiales que se ofrecen en los Centros de Atención Múltiple (CAM) y las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) del Estado. Esto es significativo para la formación de los estudiantes,

pues los servicios les brindan mayores escenarios educativos, donde pueden diseñar y aplicar propuestas didácticas, fortaleciendo las competencias docentes de la formación inicial.

Respecto de la eficiencia terminal de la LEP, se ve disminuida dado el impacto de los procesos de baja temporal y deserción que se presentan en los primeros semestres de la carrera, manifestándose de la siguiente forma: en el ciclo escolar 2006-2007, se logró el 96%, descendiendo en un 10% en el siguiente ciclo. Para el 2008-2009, nuevamente se presenta un descenso del 12%, respecto del ciclo anterior. En el 2009-2010, fue del 85%, lo que representó un incremento del 11%. En 2010-2011, nuevamente decrece en un 9% respecto al ciclo anterior. Para 2011-2012, se incrementó al 94%, lo que hace la diferencia con el ciclo anterior del 18%. Para el 2012-2013, se obtiene un 90%. **(Anexo 18.5)**. En conclusión, el promedio del índice de eficiencia terminal fue del 85.8%, en el periodo comprendido del 2006 a 2013, que en el marco de los estándares de la calidad de la educación superior, es muy aceptable, lo que significa que la inversión realizada en el proceso de formación de estudiantes normalista, es redituable. La eficiencia terminal en la LEE durante el ciclo escolar 2006-2007 fue de 100%; sin embargo, no se ha logrado igualar en lo subsecuente, ya que en el 2007-2008, la eficiencia fue del 91%. Continúa el descenso para el 2008-2009, con un 85%. En 2009-2010, llegó a un 77%. Incrementándose posteriormente de manera notoria, en un 95%, para 2010-2011. Nuevamente baja al 76%, para el 2011-2012. La más baja se presentó en el 2012-2013, con un 75%. **(Anexo 18.6)**. El promedio del índice de eficiencia terminal fue del 85.5%, en el periodo comprendido del 2006 a 2013. La LEE muestra un alto nivel de eficiencia terminal en relación con los porcentajes globales que se identifican en la educación superior.

En el presente ciclo escolar se ha iniciado formalmente el programa de seguimiento de egresados para ambos PE, a través del Departamento de Investigación de la institución, el corte es de tres generaciones anteriores a la que está próxima a egresar, misma que se prevé se anexe a este programa; los puntos que permitirán valorar el funcionamiento y resultados de los PE estarán determinados por: el grado de satisfacción de los egresados así como su trayectoria profesional y la apreciación de la formación de los egresados por parte de los empleadores. El reto es lograr una muestra representativa que permita alcanzar un alto grado de confiabilidad en los datos obtenidos e iniciar la intervención del mejoramiento en el desarrollo de los planes de estudio.

En otro orden de ideas, la planeación ha propiciado el diseño de estrategias y acciones que han favorecido los procesos de vinculación e internacionalización con otras IES, con las cuales se mantienen convenios de colaboración académica, para dar al estudiante una visión integral del mundo y elementos de juicio para actuar en su contexto **(Anexo 20)**. En los diferentes ciclos escolares se ha tratado de brindar oportunidades a ambos PE; sin embargo, no se han generado las condiciones para la movilidad de estudiantes y profesores. Un aspecto que resulta relevante para la consolidación de lo anterior es la necesidad de reactivar los acuerdos que ya tiene la escuela con otras IES, a la luz de las políticas externas e internas de la institución, así como las nacionales e internacionales, condición que permitiría apoyar el avance de las actividades académicas del desarrollo de los PE **(Anexo 21)**. La vinculación de la EN con las instituciones de educación básica se realiza a través de: jardines de niños, primarias, secundarias y los servicios de educación especial (CAM, USAER, CREE y estancias infantiles), preferentemente ubicadas en la zona conurbada. Sin embargo, existen esfuerzos aislados y poco sistemáticos para brindar a los alumnos una mayor diversidad de experiencias de acercamiento a la práctica a través de la asistencia a diferentes tipos de servicios, escuelas y contextos. Conocer estos espacios, su funcionamiento y forma de trabajo, así como poner en práctica lo que han aprendido durante su formación inicial, da oportunidades a los alumnos para desarrollar las habilidades sobre la capacidad de respuesta a las condiciones del entorno. Paralelamente y en pequeña medida, se ha presentado la oportunidad de generar trabajo colaborativo y de beneficio mutuo con las instituciones de educación básica; en actividades tales como: talleres, conferencias y cursos ofertados en la EN a los que han acudido los profesores de las diferentes instituciones. Se percibe la necesidad de capitalizar estas experiencias para potenciarlas, tomando en cuenta la generación de políticas y estrategias institucionales que permitan dar continuidad sistemática a estas experiencias académicas y posibilitar otras más.

Finalmente, a partir de este ejercicio de análisis sobre la competitividad académica de la EN, se pueden identificar las áreas de oportunidad para asegurar la calidad de la aplicación de los PE y el logro del perfil de egreso correspondiente en: la promoción de la participación de docentes y estudiantes en los procesos de autoevaluación y acreditación de los PE; la realización de diagnósticos para identificar problemas en el logro del perfil de egreso; el desarrollo de procesos de evaluación para diseñar y desarrollar acciones permanentes de mejora; la innovación de los procesos de enseñanza, en el esfuerzo por mejorar los resultados académicos que se reflejen en las evaluaciones internas y externas; la habilitación docente y conformación de CA para incrementar la competitividad; la participación de los docentes en eventos académicos, estatales, nacionales e internacionales, que potencien la producción escrita y la investigación educativa; la consolidación de redes de colaboración, para intercambiar conocimiento y experiencias investigativas de los profesores, y que permita la movilidad de estudiantes; y la habilitación de la planta docente en el dominio de una lengua extranjera.

Los procesos seguidos para la construcción de la visión estratégica de la institución, así como las metas compromiso, permiten desarrollar las políticas y cumplir con los objetivos estratégicos mediante acciones que se concretan en el proyecto integral; por ello, la visión se constituye en el marco de referencia para el análisis entre la capacidad y la competitividad académicas; respecto de ésta destacan los siguientes elementos: la aspiración de un modelo de calidad educativa; la organización de los docentes mediante CA, cuya producción del conocimiento sea el eje para la formación de competitivos profesionales en ambos PE, lo que permitiría mejorar la relación con las escuelas de educación básica donde los estudiantes realizan sus prácticas docentes.

Respecto de la relación entre el porcentaje de PTC con estudios de posgrado y el porcentaje de PTC que ya obtuvieron el grado, se toma como referencia los datos que arrojan la planta académica actual, donde se manifiesta que de un total de 36, el 34% cuenta con estudios de posgrado, de los cuales sólo 16 % ha obtenido el grado; lo que significa que los esfuerzos realizados respecto de la meta académica relativa a la habilitación docente entre el 2010 y el 2012, se vio limitada; por lo que sólo el 18% de los PTC que conforma la plantilla actual tienen el grado de maestro. Por ello es necesaria la revisión y reelaboración de las políticas internas a fin de que se aseguren las condiciones, los recursos y sobre todo el tiempo para obtener el grado correspondiente. En los últimos ciclos escolares, se ha iniciado a aplicar paulatinamente la política para la diversificación de las funciones de los PTC, incluyendo los que se encuentran cubriendo funciones administrativas, empezando por el ejercicio de la docencia y tutoría en todos los casos, e investigación en algunos. En el caso de la investigación en el ámbito estatal, se creó el Programa Rector de Investigación e Innovación Educativa de las Escuelas Normales Públicas del Estado de México, para establecer políticas y estrategias en su regulación, lo que ha permitido que en la EN, el 21% de los PTC se incorporen a esta función. En el contexto anterior se pueden advertir dos grupos colegiados que a corto y mediano plazos pueden conformarse como CA, dado que cuentan con la asesoría académica y administrativa del CAEF existente, como una oportunidad de mejora. Uno de estos grupos se integró con colaboradores directos al actual CAEF; y el segundo, con tres PTC que desarrollan el proyecto de seguimiento a egresados de ambos PE; se prevé que los resultados relativos a los alumnos, sean el punto de partida para posibles líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento (LGCA). Sin embargo, esta condición no es suficiente, dado que se requiere asegurar que los PTC compartan una o varias líneas de generación de conocimiento; investigación aplicada o desarrollo tecnológico e innovación; y un conjunto de objetivos y metas académicas que surjan de su atención como docente de algún PE (Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente). Por lo que resulta indispensable que se cumplan las políticas internas previstas al respecto, esto aseguraría la investigación colegiada o en equipo para fomentar la capacidad institucional para generar o aplicar el conocimiento; así como la identificación, integración y coordinación de los recursos intelectuales de las instituciones en beneficio de los PE, articulando esta actividad con las necesidades del desarrollo social, la ciencia y la tecnología en el país. Tales logros permitirían lo previsto en la visión institucional, asegurando que nuestros profesionales respondan a la transformación del conocimiento de una sociedad global. El CAEF de la EN cuenta a la fecha con siete ponencias publicadas por diferentes instituciones estatales y nacionales, cuyo estado de indización o

arbitración corresponden a la memoria de los eventos a los cuales han asistido, contando seis de ellas con ISBN. Ha producido además dos artículos indizados con ISSN y publicados en la revista *Ra Ximhai* de la Universidad Autónoma Indígena de México, condición que lo posiciona como un líder académico en la institución y por tanto lo convierte en un área de oportunidad.

3. Análisis de Brechas

La mejora de la gestión institucional ha permitido que nos revisemos como comunidad académica y nos identifiquemos como una institución que ha avanzado, sobre todo en el plano de la gestión; que comprende: la capacidad física instalada, la certificación de procesos estratégicos y el análisis permanente de la propia gestión a través del proceso de actualización del PEFEN. Al analizar la evolución de la EN, se identifica que el ProFEN ha permitido que se eleven los resultados de los estudiantes en algunos ciclos escolares; la obtención de primeros lugares en la evaluación del ProFEN, y en su momento, la certificación de tres procesos administrativos bajo la norma ISO:9001:2008. Por otro lado, en 2010 se alcanzó el nivel uno del Padrón de Programas de Educación Superior, reconocidos por su buena calidad por CIEES. Sin embargo, estos logros se potenciarían si existiera mayor sinergia entre la gestión, la capacidad y la competitividad académicas.

Respecto de los datos de operación y desempeño de los PE, la evolución del número de estudiantes atendidos por PE, en los ciclos escolares 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014, la matrícula de la LEP fue de 114, 107, 89, 80, 100, 119, 133, 119, respectivamente; datos que indican que del año 2006 al 2010, la matrícula disminuyó; sin embargo, en los últimos tres ciclos escolares se presentó un incremento de alumnos en un 20% aproximadamente, dando oportunidad a la apertura de dos grupos de primer grado y posteriormente de segundo y tercero. En relación con la LEE, en los ciclos del 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014, se presentó una matrícula de 100, 92, 90, 78, 80, 84, 110 y 108, respectivamente. Se puede percibir un incremento en la matrícula en los dos últimos ciclos escolares del 10%, aproximadamente, permitiendo la apertura de un segundo grupo de primer grado en el ciclo escolar 2012-2013, circunstancia que ya no se mantuvo para el presente ciclo escolar (**Anexo 22.1**).

En referencia con el índice de porcentaje de aprobación de la LEP, el promedio de los ciclos escolares 2006 a 2013 es de 96.2; se advierte un descenso en el porcentaje de aprobación durante los dos últimos ciclos escolares (**Anexo 22.2**). Algunos factores que pueden incidir en ello son: el cambio del plan 1997 al 2012, dado que la exigencia y carga de contenidos de este último es mayor; las necesidades de dominio del idioma inglés son inminentes, pues algunos de los textos básicos están en ese idioma; el manejo de los recursos tecnológicos y el contar con esta herramienta en forma personal es básico; los alumnos que requieren los servicios de tutoría, dadas las características del nuevo plan, se han incrementado, identificándose algunas especificidades con el Test Multidimensional. Durante el ciclo 2011-2012 se transitó por algunos meses del Plan 1997 al 2012, pues estaba por aprobarse la fase piloto, que en el presente ciclo escolar cursa el tercer grado.

Para la LEE, en los ciclos del 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012 y 2012-2013, el porcentaje de aprobación ha sido de: 98.6, 98.8, 98.8, 99.4, 92.9, 93.9, 96.2 y 98.6, respectivamente. En ambos PE, las brechas responden a casos de abandono, bajas definitivas y temporales. El índice de titulación representa una fortaleza para la EN, dadas las características del modelo curricular de ambos PE, ya que al egresar los alumnos realizan de manera casi inmediata su titulación.

Al establecer una relación de datos entre la evolución de la matrícula de ambos PE y los profesores por tiempo de dedicación, cuya variabilidad no ha sido considerable; se obtiene la atención a estudiantes en razón de dos, por cada docente para la Licenciatura en Educación Primaria, y tres, por cada docente en el caso de la LEE; circunstancia que favorece y diversifica el ejercicio de la asesoría y tutoría a los estudiantes, lo cual redundará en la mejora de sus resultados en los EGC, EXI, y especialmente en los de ingreso al servicio; en los cuales se esperaría que todos obtengan una plaza definitiva, y se mantengan con ella en los diversos exámenes de evaluación a los que serán sometidos recurrentemente, según la operación de la Ley del Servicio Profesional Docente, que será aplicada a partir de 2015.

Actualmente se desarrolla la dirección del documento recepcional a través de la tutoría de los alumnos del séptimo y octavo semestres, en promedio seis estudiantes son atendidos por un tutor. En la LEP todos los docentes son PTC y en la LEE, dos de tres tutores son PTC. En total son ocho docentes, seis de los cuales se incorporan nuevamente a este proceso; cinco atienden a la LEP y uno a la LEE, dos más que atienden a la LEE, han sido tutores durante varios ciclos escolares consecutivos; por lo que se advierte la necesidad de recuperar la experiencia vivida en cada ciclo escolar, y generar un programa de inducción para los docentes que se incorporan por primera vez al proceso; rescatando las estrategias de acompañamiento al trabajo docente y a la elaboración del documento recepcional. Lo anterior demanda dar vitalidad a las políticas internas que promuevan la creación de un programa que marque las líneas de asesoría y la tutoría derivado de las necesidades detectadas en la preparación, acompañamiento y evaluación de las prácticas profesionales. Por otra parte, los datos entre el número de profesores que participan en los PE, vinculado al tiempo de dedicación y su formación, es la siguiente: el 50% de los PTC participa en el desarrollo del PE de la LEP, en contraste con el 18% de PTC que atienden la LEE, y el 32% labora en ambos PE. Esta circunstancia no resulta favorable para los estudiantes de la LEE, ya que de los 36 PTC, el 50% cuenta con grado académico de maestría, de los cuales el 77% participa en el desarrollo de la LEP, mientras que el 23% de ellos labora en la LEE. El 100 % de los que tienen estudios de maestría sin contar con el grado académico, labora en la LEE. Estos datos demuestran que un PE resulta más favorecido por doble vía; los candidatos potenciales a conformar CA se hallan en la LEP; y además los programas externos a nivel local y nacional, destinan la asignación de recursos a la habilitación de los PTC, preferentemente.

La conformación del CAEF de la EN, tiene como objetivo “Mejorar los procesos de formación de los estudiantes de la licenciatura en educación primaria y las prácticas docentes, generando conocimiento que permita proponer alternativas de solución a las problemáticas vividas en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los docentes de la CyBENP”. Y como Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) a la “Formación docente” en la que se inscriben los proyectos de sus tres integrantes: “Representaciones sociales sobre la evaluación de los aprendizajes”; “Coaching educativo como método para potenciar competencias”; y “Competencias didácticas desarrolladas por los docentes en formación”. Cada uno de los miembros del CAEF dedican respectivamente 10, 6 y 4 horas semanales a la docencia en el desarrollo de programas establecidos en la EN; ejercen 10, 4 y 3 horas de asesoría, respectivamente; y 4 y 2 horas de tutoría, sólo dos de los integrantes. Hasta este momento, la asesoría de documentos recepcionales y la dirección de tesis no están siendo atendidas por todos ellos, dado que esta función está determinada por los planes de estudio vigentes, ya que durante el ciclo escolar 2012-2013 y el presente, sólo uno de ellos en cada ocasión, ha participado en estos procesos. El CAEF y tres CAEC de la EN, que cultivan líneas de investigación afines, han iniciado relación de trabajo formal, con el CAEF de la Escuela Normal No. 1 de Toluca y el CAEC de la Universidad de Chiapas. El próximo reto es concretar la vinculación con el CAEC de la ByCEN “Ing. Miguel F. Martínez” de Monterrey y el CAEC de la Escuela Normal Superior de México. Otro reto que enfrenta la EN, es la conformación de un CA que fortalezca al PE de la LEE, dado que la mayor parte del personal que atiende esta licenciatura no cuenta con el perfil deseable.

Derivado de lo anterior, el proyecto educativo institucional apuntala la transformación de los PE, a partir de la conformación y consolidación de los cuerpos académicos, como una estrategia para asegurar la habilitación de la planta docente que permita el surgimiento de nuevas líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento, así como proyectos de investigación en paralelo con el trabajo de otros CAEF o CAEC afines al nuestro; lo que facilitará la consolidación de redes de vinculación, constituyéndose éstas en espacios que permitan la movilidad de docentes y alumnos de ambos PE.

D. Autoevaluación de la gestión

1. Análisis de la evolución de la mejora continua de la gestión

De 2006 a la fecha, la EN ha establecido políticas, estrategias y acciones tendientes a definir e instrumentar un modelo organizacional eficaz y eficiente para la innovación y la mejora continua de la formación de los profesores de educación primaria y educación especial. Por lo que se identifican, en el

trascurso de ocho años, avances sustanciales en la transformación de la gestión institucional, que la han constituido en una de forma de organización y desarrollo participativa, proactiva e integral; vinculada permanente y estrechamente con la comunidad escolar para el logro de los objetivos y las metas trazadas en el mejoramiento continuo de su misión.

Por lo anterior, en el periodo señalado se diseñaron y operaron los sistemas de: planeación estratégica (SIPSERC); de gestión de calidad y mejora continua (SGC); e integral de gestión escolar (SIGE). Estos sistemas han permitido mejorar a la organización, mediante la integración de una base de datos confiable para el análisis, reflexión, discusión y argumentación en la toma de decisiones trascendentales en la vida institucional. La información, que de manera lógica se genera y se administra a través de estos sistemas durante el desarrollo de las diversas acciones, ya forma parte de mecanismos de comunicación, lo que permite no sólo la toma de decisiones, sino el establecimiento de vínculos de calidad entre los involucrados, que se articulan con otros procesos institucionales. En 2008, se crea el Sistema Institucional de Planeación, Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas (SIPSERC), con el propósito de contar con un medio que guiara los procesos institucionales de planeación estratégica; este mecanismo surgió de la necesidad de trazar a la planeación institucional desde marcos referenciales y metodológicos que permitieran ser un puente para el desarrollo sostenido. Actualmente, este sistema es un recurso imprescindible para programar a corto, mediano y largo plazo la proyección de futuro; sin embargo, es necesario seguir trabajando sobre los procesos de seguimiento y evaluación que permitan establecer indicadores más confiables para valorar los niveles de impacto y no sólo de cumplimiento. En febrero de 2010, la institución asumió el compromiso de proporcionar un servicio de calidad y certificó los procesos de Control Escolar, Recursos Humanos y Recursos Financieros, bajo la Norma ISO 9001:2008, a través del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), perteneciente al multisitio de las 36 escuelas normales del Estado de México. Este sistema ha permitido incorporar a la estructura administrativa a una cultura de mejora continua y satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes y docentes. Desde la primera certificación hasta la fecha se ha dado continuidad y se han recertificado 12 procesos, lo que ha permitido garantizar la calidad de los servicios administrativos que se ofrecen; y en este sentido se ha sostenido una cultura de mejora continua. En 2012 se creó el Sistema Integral de Gestión Escolar (SIGE), a través de una plataforma con la que se pretende automatizar los procesos administrativos; ordenar y establecer una única base de datos institucional y autoadministrable; además, ofrecer servicios de consulta, actualización y operación de datos a estudiantes y docentes; y ofertar educación continua virtual a los profesores en servicio. Actualmente, este sistema se encuentra en la fase dos de desarrollo, en la que se han automatizado procesos de control escolar, recursos humanos, biblioteca y servicio médico. El reto para este sistema es iniciar en la operación de la etapa tres y cuatro, perteneciente a la sistematización de los recursos financieros, materiales y servicios generales; así como de administrar bajo una plataforma e-learning el programa de educación continua a distancia, por lo que es necesario optimizar los recursos tecnológicos existentes y la capacitación de expertos. Estos resultados han logrado alcanzar las metas propuestas en las diferentes experiencias de planeación estratégica, puesto que se han concretado en acciones de mejora continua y de largo alcance. Para ello, es importante reconocer que el avance en el mejoramiento de la institución se debe a la gran cruzada realizada para promover entre la planta académica y el personal administrativo una actitud de cambio y mejora continua; sin soslayar la importancia que representa el apoyo técnico y financiero recibido por parte de la federación, que ha sido un estímulo para seguir mejorando y concretar propuestas de gestión, en las distintas versiones del PEFEN. Estas aportaciones se encaminan a la creación de una cultura de evaluación de resultados, la apertura de fronteras para la vinculación y el intercambio, la modernización de la infraestructura académica, y la rehabilitación de la infraestructura física, como medios para consolidar una cultura de mejora continua en la formación de los profesionales de la educación.

2. Análisis de la capacidad física instalada y su grado de utilización

Partiendo del principio de que el edificio que alberga a esta EN, es una obra arquitectónica que fue construida a principios del siglo pasado y cuya estructura responde a una corriente filosófica positivista para formar a los profesores de esa época, es, ha sido y será siempre un reto lograr un alto nivel de su

optimización dados los cambios y transformaciones que las reformas han demandado en cada época para mejorar la calidad de la formación de los docentes. Sólo por mencionar algunos ejemplos: la incorporación de las TIC y las redes de acceso; la ciencia avanzada y el deporte; la atención de la educación especial e inclusiva, entre otros; necesidades que no existían el siglo pasado como parte del modelo educativo nacional. A lo largo de los ocho años transcurridos en la instrumentación del PEFEN, es importante señalar que se ha avanzado significativamente en la rehabilitación, adaptación y construcción del edificio histórico, para atender las demandas de infraestructura física y académica que exige la formación de los nuevos profesores; sin descuidar el programa de restauración del edificio, dirigido y regulado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). Por lo que representa una doble fortaleza contar con: un edificio artístico, que es un vestigio en la historia de la educación normal y por ende en la formación de los maestros en México, que promueve la vocación y mística magisterial entre los profesores y estudiantes para abrazar a la carrera como un proyecto de vida; una infraestructura física en proceso de adaptación, y una académica (tecnología y acervos), en constante innovación para atender los requerimientos en la aplicación de los planes y programas de estudio. Contar con políticas federales y estatales para promover el desarrollo y mejoramiento de las escuelas normales, ha representado una oportunidad para elevar la calidad de la formación de los estudiantes de esta EN. El PROMIN, hoy PROFOCIE, ha sido un parteaguas en el fortalecimiento de la educación normal que ha acercado recurso financiero para apuntalar la infraestructura física y académica de esta institución, sin éste habría sido imposible avanzar considerablemente a lo largo de su implementación. Por lo anterior, se puede señalar que con los apoyos financieros recibidos y la adecuada gestión promovida, se ha fortalecido la infraestructura física y académica que comparten los PE que ofrece esta EN (educación primaria y educación especial).

Respecto de la infraestructura física, se cuenta con 12 aulas para los cuatro grados de la LEP, y 8 para la LEE, todas en buenas condiciones; sin embargo, se requerirá en el futuro próximo de su mantenimiento preventivo y correctivo. Asimismo, existen áreas o espacios comunes para ambos PE: 8 salas; un deportivo; 13 sanitarios; 46 regaderas, dos dormitorios, una cocina y un comedor para el servicio de internado; 6 laboratorios (2 de cómputo, uno de idiomas, uno de matemáticas, uno de tiflotecnología y otro de ciencias); una biblioteca; 24 oficinas académico-administrativas; 5 patios y tres jardines que requieren permanentemente mantenimiento preventivo y correctivo. Se ha promovido desde dos ProFEN anteriores (2011 y 2012; y 2013) la construcción de un Módulo Integral de Servicios Escolares, que tiene el propósito de atender a los estudiantes con los servicios de: cafetería; papelería y médico-odontológico; así como ofrecerles espacios para el estudio y la consulta electrónica y digital. También tendrá un espacio para el consumo de alimentos para profesores y personal administrativo. Sin embargo, el recurso otorgado en las dos ocasiones anteriores ha sido insuficiente y sólo se ha logrado una de cuatro etapas de construcción. Por lo que este nuevo ProFEN representa una buena ocasión para culminarlo.

Un proyecto de adaptación y ampliación de la infraestructura física, que se inscribió en el anterior ProFEN (2013), fue el denominado Gimnasio-auditorio; con este proyecto se intenta ofrecer a los estudiantes una infraestructura física acorde con las necesidades de su formación. Éste se proyectó como multifuncional, lo que permitirá atender desde las necesidades de los programas de estudio, hasta las actividades escolares multitudinarias, académicas, culturales y/o deportivas. Sin embargo, no se contó con apoyo financiero para iniciarlo, por lo que el actual proyecto sería una oportunidad para concretarlo. En el desarrollo de los programas y proyectos académicos de la EN, los profesores son un medio detonador de la mejora continua. Actualmente su organización se transforma y se promueve de manera paulatina hacia la conformación de cuerpos académicos, y de generación y aplicación de conocimiento innovador. Para esto, se hace necesario crear un espacio ex profeso para la discusión, análisis y concertación de los grandes temas en la formación de los estudiantes normalistas; por ello, de las nueve salas existentes que son propiamente miniauditorios, una puede ser habilitada como sala de maestros, dispuesta para realizar y organizar ejercicios de trabajo colegiado. Como se señalaba anteriormente, el edificio que alberga a esta EN, tiene una historia muy rica en la formación de profesores. Existen en él evidencias que testimonian las metodologías de enseñanza y aprendizaje del

siglo pasado. Hoy los profesores y docentes de la EN, han construido un proyecto creativo e innovador sobre un Museo Pedagógico, que recupera algunos materiales para ser exhibidos como parte de la pedagogía mexicana del siglo pasado; se requiere financiación para habilitar un espacio del edificio que en su origen fue un museo de física, zoología y botánica. La biblioteca ha registrado 7,600 visitas de consulta en promedio anual, lo que demuestra la consulta con regularidad. Este inmueble es un espacio reducido, por lo que resulta insuficiente para integrar bibliografía básica y complementaria para la LEP y la LEE, por ello se hace necesario ampliarla. El proceso de certificación de servicios ha llevado a la EN a una cultura sistemática de entrada y salida de bienes de consumo y patrimoniales; por lo que actualmente, después de haber atendido diversas auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad, se hace necesario la habilitación de un espacio para el almacén de estos bienes, con el propósito de operar el sistema correspondiente en tiempo y forma, y ofrecer servicios administrativos de calidad.

Respecto del programa de modernización, equipamiento y conectividad, se puede señalar que a lo largo de los ocho años transcurridos, se ha avanzado de manera considerable. Se logró equipar 10 aulas con tecnología multimedia; asimismo, se cuenta con 146 computadoras para alumnos, 28 para docentes, 24 para personal administrativo y 3 para personal directivo; cifra histórica en la infraestructura tecnológica, ya que con recursos del ProFEN 2011 y 2012, fue posible habilitar el proyecto integral del Centro de Innovación en Tecnología Educativa, que en abril iniciará su operación con el propósito de ofrecer servicios telemáticos y de multimedia para coadyuvar en la educación de vanguardia de los profesores que formamos en esta institución. Dicho centro está diseñado para atender a 104 usuarios de manera simultánea en diferentes servicios, a través de 5 laboratorios. El primero es un laboratorio de Matemáticas, equipado con calculadoras Texas Instruments y capacidad para 23 usuarios, el cual promoverá el desarrollo de habilidades de razonamiento aritmético, algebraico, geométrico y de procesamiento estadístico; mediante dispositivos especializados y software interactivo para la enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas. El segundo es un Laboratorio de Idiomas, equipado con tecnología de punta y capacidad para 25 usuarios, que apoyará a través de un software interactivo el aprendizaje autónomo y complementará las estrategias pedagógicas en el dominio de un segundo idioma de los estudiantes normalistas. El tercero y el cuarto, son dos laboratorios de cómputo con capacidad para 46 usuarios (uno de ellos para operar el Programa de Habilidades Digitales para Todos), que ofrecerán servicios informáticos en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y docentes. El quinto laboratorio es un espacio para ofrecer servicios de teflotecnología, con tres computadoras y una impresora especializadas, así como 7 equipos de cómputo convencionales; para capacitar a los estudiantes de ambas licenciaturas, en el manejo de técnicas, conocimientos y recursos para favorecer la autonomía y plena integración social, laboral y educativa de personas con discapacidad visual. Como parte del Centro de Innovación en Tecnología Educativa, se implementó un SITE (sitio regulado con especificaciones técnicas para concentrar equipo de comunicación de la infraestructura de red) que permitirá acceder al servicio de la Red Nacional de Impulso a la Banda Ancha (NIBA), para promover las redes de colaboración e intercambio de conocimiento innovador entre investigadores, docentes y estudiantes de instituciones de educación superior y centros de investigación, locales, nacionales y del extranjero. Dicho SITE permitió la ampliación de la red alámbrica a 113 nodos, con canalización interna, cableado estructurado y un sistema inalámbrico, distribuida en la infraestructura física del anexo. Asimismo, un enlace de fibra óptica con la red del edificio principal, que incrementará su capacidad total a 201 nodos. Para la administración del Centro de Innovación en Tecnología Educativa se habilitó un espacio con tres oficinas, en las que se instalarán los servicios de coordinación, desarrollo de sistemas y soporte técnico, así como un espacio para ofrecer servicios de impresión y fotocopiado, que con su óptimo diseño y distribución, ofrecerán una mejor atención a estudiantes y maestros. No se omite señalar que para este proyecto se hace necesaria la adquisición y licenciamiento del software educativo. Por otra parte, se avanzó en el desarrollo y publicación del sitio web oficial de la EN, alojado en el servidor de Gobierno del Estado, y se ha iniciado el análisis de viabilidad para modernizar el circuito cerrado para la transmisión de señal de TV en servicio telemático, aprovechando la infraestructura de red con la que se cuenta.

La biblioteca cuenta con 34,279 volúmenes aproximadamente, dos computadoras y una impresora para procesos técnicos de catalogación, clasificación y captura, una sala de cómputo con once equipos, una sala de medios con dos televisores, dos videocaseteras, un DVD y dos grabadoras. Un equipo de cómputo destinado exclusivamente para el préstamo automatizado del acervo bibliográfico a la comunidad institucional, a través del SIABUC. Con recursos del ProFEN 2011 y 2012, se incorporó nuevo acervo para apoyar la aplicación de los planes y programas de estudio de la reforma a la LEP. Asimismo, se apoyó con recurso financiero autogenerado la adquisición de acervo para la LEE. En el análisis e interpretación derivado del foro virtual de consulta, se sugiere que en biblioteca se implementen acciones para incrementar la bibliografía básica de los PE; principalmente para la LEE; aumentar el número de días para el préstamo a domicilio; adicionar el servicio de fotocopiado para libros únicos que no están disponibles para préstamo; y optimizar el proceso de consulta, ubicación, búsqueda y préstamo de bibliografía. Finalmente, es importante señalar que la infraestructura física se ha ido consolidando a partir de un proyecto académico de largo plazo y largo alcance. Que los recursos financieros otorgados han sido bien aplicados en los proyectos generados por los docentes y estudiantes, y trascendentemente utilizados por ellos para el logro de sus expectativas en la formación de los nuevos profesionales de la educación.

E. Metas compromiso

1. Avance en el cumplimiento en el marco del PEFEN

En la valoración del grado de cumplimiento de las metas compromiso establecidas en el ProFEN 2013, se han tomado en consideración las evidencias presentadas en los procesos de seguimiento y evaluación de la EN, lo cual permite un acercamiento real y congruente en relación con lo planeado, lo realizado y lo postergado (**Anexo 23**). Para establecer un balance entre el grado de cumplimiento de las metas compromiso, se hizo un análisis que permitió identificar, de acuerdo con el establecimiento de cinco niveles, el logro de las 82 metas. El primer nivel se refiere a las que superaron lo programado; el segundo, ubica a las que se lograron al 100%; el tercero clasifica a las que se lograron parcialmente; el cuarto, aglutina a las no realizadas; y el quinto cataloga a las no programadas en el ciclo escolar 2013-2014. En el primer nivel se identificaron 7 metas, lo que corresponde al 8.5%; en el segundo nivel se encontraron 42 metas, correspondientes al 51.2%; en el tercer nivel se ubicaron 14 metas, con el 17%; en el cuarto nivel se localizaron 10 metas, con 12.2%; y en el quinto nivel se delimitaron 9 metas, con 11%. Con esta información se puede observar que la institución ha tenido un avance considerable en el cumplimiento de las metas compromiso, y se tiene la oportunidad de retomar y fortalecer aquellas que muestran resultados parciales o que no se han alcanzado, como es el caso de la habilitación, capacitación y actualización docente; la certificación de una segunda lengua; la certificación en el uso de las TIC; el fortalecimiento de los programas de asesoría, tutoría e intercambio académico; el incremento del número de alumnos inscritos en programas de formación complementaria; el seguimiento a egresados; así como el mejoramiento de la infraestructura física y académica.

Entre las causas que han originado los rezagos en el logro de las metas, se destacan: la falta de recursos financieros; la consolidación de un programa para la habilitación docente; falta de un programa para la certificación de los docentes en el idioma inglés y en el uso de las TIC; y la oferta de un programa de formación complementaria diversificado a partir de las demandas de los planes de estudio vigentes. Si bien es cierto que hay rezagos que se deben considerar en la actualización del ProFEN 2014 y 2015, también es cierto que existen logros muy importantes que apuntalan el éxito de la visión institucional. Tal es el caso de la creación, en su segunda etapa, del Sistema Integral de Gestión Escolar (SIGE), que garantiza la consistencia y confiabilidad de la información académica y administrativa; la Certificación de procesos bajo la norma ISO 9001-2008; y el registro ante PROMEP de un Cuerpo Académico en Formación (CAEF), que actualmente está generando conocimiento innovador para apoyar en la solución de los problemas académicos de la EN. Bajo este contexto, se hace evidente que es necesario aprovechar las fortalezas de la planeación institucional, reconsiderando el rediseño de las políticas, estrategias y proyectos, para dar respuesta a las necesidades institucionales; y por ende el logro de las metas compromiso y el fortalecimiento integral de la EN. Los logros ya enunciados en este documento son el soporte institucional; la mejora continua debe reflejarse en la consolidación del CAEF con el que

se cuenta y el surgimiento de uno nuevo; además de elevar los promedios de los alumnos en los exámenes externos y la permanencia en los primeros lugares en la calificación de la planeación; la reevaluación de los CIEES y la acreditación de COPAES. Queda entonces como condición ineludible asumir, entre otros desafíos, la revisión, reestructuración, y sobre todo, la operación, mediante programas abiertos y flexibles, de la habilitación de todos los PTC que lo deseen y la promoción de aquellos docentes horas clase que se destaquen por su desempeño docente, después de participar en un proceso de evaluación integral y sistemático de su trabajo. Tales condiciones asegurarán la conformación y consolidación de los CA y la práctica de la evaluación como estrategia para consolidar una cultura de la mejora continua.

F. Síntesis de la autoevaluación

Para llevar a cabo el proceso de autoevaluación, fue indispensable como prerequisites: la base de datos surgida del SIBEN; los resultados del foro virtual de consulta y la encuesta de satisfacción; los indicadores del periodo respectivo sobre capacidad y competitividad académicas, así como de la gestión institucional. Para el tratamiento de la información, fue obligatorio abrir foros de análisis y discusión entre pares. Y para construir el informe final de diagnóstico, se integró una comisión para concentrar los datos a la luz de las recomendaciones de la Guía PEFEN 20014 y 2015. Este ejercicio de análisis posibilitó hacer una retrospectiva del trabajo conjunto y un mapeo de los logros alcanzados. Con estos resultados se pretende valorar el impacto de los procesos de planeación, la aplicación de las políticas y el logro de los objetivos, metas y acciones, en el momento de su operación y en consonancia con la atención a los problemas detectados y el aprovechamiento de las fortalezas. Como resultado, es importante considerar que si bien es cierto que se han registrado importantes avances en el cumplimiento de las metas compromiso, y por ende en el desarrollo institucional, aún se presentan las siguientes áreas de oportunidad:

1. Los resultados en la aplicación de las estrategias y acciones para la habilitación y la evaluación del desempeño docente, no han alcanzado lo programado. Por lo que sólo se ha conformado un CAEF y esto implica que la capacidad académica de la EN no sea directamente proporcional al desarrollo y acreditación de los PE y a los actuales modelos de excelencia académica de las IES.
2. Los indicadores de calidad demuestran que faltan planear y operar programas de mejora para el incremento de los resultados, la innovación de la enseñanza y de la tutoría, así como la sistematización de los estudios de eficiencia terminal y de seguimiento a egresados, para retroalimentar las estrategias en el logro del perfil de egreso e incrementar la competitividad de la EN.
3. Los resultados expresan que hace falta crear una gestión con autonomía relativa respecto de la normatividad estatal, encaminada a constituir a la EN como IES con programas educativos de excelencia académica.

Asimismo, se observan de manera objetiva los siguientes signos que favorecen el desarrollo institucional:

1. Se ha conformado un CA y una planta docente con suficientes PTC, que empiezan a integrarse colegiadamente para ofrecer PE de calidad, evaluados y certificados, que incluyan el ejercicio de la docencia, la investigación, la difusión y la tutoría de manera diversificada.
2. La comunidad escolar manifiesta una participación colectiva y consciente para sostener una cultura de la evaluación y de la mejora continua ante la prioridad de crecimiento y desarrollo de la EN como IES de calidad.
3. Existe plena conciencia del personal directivo, docente y administrativo de la EN, sobre el impacto de la planeación y los retos que enfrenta actualmente la educación normal en el marco de la educación superior, con programas de excelencia académica. **(Anexo 24).**

Cuadro de síntesis de autoevaluación							
Principales fortalezas en orden de importancia							
Importancia	Capacidad académica		Competitividad académica		Gestión y mejora continua		
	Habilitación docente	Investigación y extensión	Programas educativos de calidad y acreditación	Vinculación e internacionalización	Planeación, evaluación y normatividad	Certificación de procesos administrativos	Infraestructura física y académica
1	Se cuenta con 14 profesores con grado de maestría y 30 con licenciatura; así como 17 maestrantes y 4 doctorantes.						
2		Los integrantes del CAEF, han establecido una LGAC, publicado productos de investigación y han participado en redes de colaboración nacional.					
3			Ambos PE están evaluados y dictaminados en nivel 1, por los CIEES.				
4				De 2007 a la fecha, han participado 70 profesores en eventos académicos nacionales; y 48, en internacionales. Asimismo 80 estudiantes en nacionales; y 10 en internacionales.			
5			De 81 profesores que conforma la planta académica; 52 realizan funciones de docencia y tutoría; y 12 inician procesos de investigación.				
6				Se han formalizado 5 acuerdos de colaboración con IES nacionales; y 3 con IES internacionales, para intercambio de experiencias y conocimiento en redes.			
7			Se oferta un programa de formación complementaria; y de identidad profesional y ética, al 100% de los estudiantes de ambos PE.				
8			Existe 100% de titulación con los planes de estudio 1997 de la LEP; y 2004 de la LEE.				
9					Por segundo año consecutivo, se obtuvo el primer lugar estatal en la evaluación del PROFEN.		
10					Existen tres sistemas para la mejora de la gestión: SIPERC, SGC y SIGE.		
11						12 procesos administrativos de las áreas de: Control Escolar, Recursos Humanos y Financieros, están recertificados bajo la Norma ISO 9001-2008	
12							Se cuenta con infraestructura física propia para ofrecer los servicios educativos; y una académica en modernización
13							Existe un Centro de Innovación en Tecnología Educativa con servicio de Red NIBA y 6 laboratorios equipados, para la atención de estudiantes y docentes de ambos PE.

Cuadro de síntesis de autoevaluación							
Principales problemas en orden de importancia							
Importancia	Capacidad académica		Competitividad académica		Gestión y mejora continua		
	Habilitación docente	Investigación y extensión	Programas educativos de calidad y acreditación	Vinculación e internacionalización	Planeación, evaluación y normatividad	Certificación de procesos administrativos	Infraestructura física y académica
1	Falta aplicar políticas, estrategias y acciones para evaluar, habilitar y estimular el desempeño docente de 81 profesores de ambos PE.						
2		No existen suficientes PTC con perfil deseable, para la atención y desarrollo del PE de la LEE.					
3		Es incipiente la producción investigativa y editorial de la EN.					
4			Falta aplicar políticas y estrategias para desarrollar acciones de innovación educativa de ambos PE.				
5			Aún no existen resultados del programa de seguimiento a egresados para intervenir a ambos PE.				
6			Insatisfactorios resultados de los exámenes internos y externos.				
7					No existe autonomía relativa de la EN para desarrollar una gestión acorde con la educación superior (contratación y promoción de profesores; promoción de oferta educativa; y administración de recursos, entre otros) .		
8				No se han potencializado los acuerdos de colaboración existentes para la innovación y la mejora de ambos PE.			
9					Falta normar las funciones de docencia, investigación, difusión y gestión académica para los PTC.		
10						Falta ubicar las metas, acciones y recursos, en función del contexto y su viabilidad.	
11							Insuficientes recursos para el mantenimiento y modernización de la infraestructura física y académica.

III. POLÍTICAS DE LA ENTIDAD Y DE LA ESCUELA NORMAL PARA ACTUALIZAR EL PROFEN

A. De la entidad

1. El **proceso de actualización de la planeación 2014 y 2015** del sistema de educación normal deberá ser **estratégico y participativo**.
2. La **integración de los documentos** PEFEN, ProGEN y ProFEN, así como los proyectos integrales, deberá atender la metodología sugerida en la Guía PEFEN 2014 y 2015, en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE).
3. Los **análisis** deberán ser integrales y reflexivos para valorar los alcances en capacidad y competitividad académica, planeación estratégica y gestión; así como garantizar el cierre de brechas al interior de cada institución y entre las Escuelas Normales de la entidad.
4. La **autoevaluación** de los ámbitos estatal e institucional, deberá considerar el análisis, reflexión y verificación, tanto en el cumplimiento como en la congruencia de los objetivos y metas.
5. Las **políticas** que orienten el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas compromiso, deberán propiciar el alcance de la visión estatal e institucional y responder a los problemas y fortalezas identificadas en la autoevaluación.
6. La **mejora continua de la gestión** estatal deberá ser congruente con los procesos de capacidad y competitividad académicas para asegurar la calidad de los programas educativos.
7. Los **proyectos integrales** del ProGEN y de los ProFEN, deberán orientarse al cumplimiento de las metas compromiso establecidas para los ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016, bajo criterios de continuidad en el logro de los objetivos, a través de estrategias congruentes con los objetivos propuestos.
8. El ejercicio de **planeación estratégica y prospectiva** de las Escuelas Normales de la entidad debe desarrollarse a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y el Programa Sectorial de Educación.

B. De la EN

1. La comunidad escolar deberá participar activamente en los procesos de inducción y acompañamiento de la actualización del ProFEN 2014 y 2015.
2. La actualización del ProFEN 2014 y 2015, se desarrollará en un ambiente de participación estratégica, colaborativa, de discusión y consenso entre los integrantes de la comunidad normalista.
3. El proceso de valoración del alcance de la capacidad y competitividad académicas; la evolución de la mejora continua de la gestión; y el cierre de brechas deberá ser integral, analítico y reflexivo.
4. El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y el Programa Sectorial de Educación serán ejes rectores en el diseño del ProFEN 2014 y 2015.
5. La construcción del ProFEN 2014 y 2015, deberá estar orientada en el marco teórico-metodológico de la planeación estratégica y prospectiva.
6. En el proceso de actualización de la planeación, se deberán considerar las recomendaciones técnicas de: la Guía PEFEN 2014 y 2015; la Comisión Estatal de Planeación; y las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE).
7. En la construcción de la autoevaluación institucional, se llevarán a cabo procesos de análisis, reflexión y verificación de la consistencia, trascendencia e impacto de los resultados del ProFEN del 2006 al 2013.
8. El ProFEN 2014 y 2015 deberá evidenciar una sólida consistencia interna entre autoevaluación, visión, objetivos estratégicos, metas compromiso, políticas, estrategias y proyecto integral.
9. Las políticas que orienten el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas compromiso, asegurarán las aspiraciones y el alcance del ProFEN 2014 y 2015.
10. La innovación educativa y la mejora continua, serán ejes transversales en el diseño de la planeación del ProFEN 2014 y 2015.
11. En los procesos de planeación del ProFEN 2014 y 2015, la mejora continua de la gestión y el incremento de la capacidad física darán respuesta a las necesidades de capacidad y competitividad académicas.
12. En el diseño del Proyecto Integral se establecerá en el corto y mediano plazo el logro de las metas compromiso; y se dará continuidad al logro de la visión en el largo plazo.

IV. PLANEACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ESCUELA NORMAL

A. Visión de la EN a 2018

La Centenaria y Benemérita Escuela Normal para Profesores es una institución de educación superior que depende del Gobierno del Estado de México, con autonomía relativa para proyectar su desarrollo continuo y diferenciado. Pionera y precursora de la formación de docentes en la entidad y reconocida ampliamente por su excelencia académica y tradición pedagógica. Responde a la demanda del sistema educativo nacional, con la formación de competentes profesionales en educación primaria y especial que ven a la carrera docente como un proyecto de vida y formulan argumentos científicos, pedagógicos, metodológicos, técnicos e instrumentales para comprender y atender creativamente las complejas exigencias sociales de la profesión docente, mediante procesos abiertos, dinámicos y flexibles.

Se distingue por su consolidada planta académica de profesores, comprometidos con el proyecto institucional, calificados bajo estándares de calidad, y con un alto sentido de servicio profesional y ético, que desarrollan innovadoras prácticas de docencia, asesoría y tutoría, centradas en el logro de aprendizajes autónomos y por competencias. Y para ello, cuentan con un diversificado, diferenciado y orientado sistema de formación continua, a través de procesos de evaluación, desarrollo, certificación, permanencia y promoción profesional y laboral, para transformar e innovar permanentemente sus prácticas de enseñanza.

Asimismo, los profesores de tiempo completo cuentan con perfil PRODEP y están organizados en CA y en grupos colegiados con movilidad, para participar productivamente en investigaciones educativas decisivas, que responden a las necesidades sociales del estado del arte de la educación, el desarrollo e innovación de la educación básica y la formación de profesores del Estado de México y del país. Tienen condiciones para generar y recrear conocimiento de frontera, con la participación en investigaciones con otras IES y centros de investigación, a través de redes locales, nacionales e internacionales de investigación e innovación educativa de excelencia; y extienden, divulgan e intercambian su potencial de conocimiento educativo innovador en la nueva realidad global de la sociedad del conocimiento. Para ello, existe suficiente equipo de apoyo para la gestión y se aprovechan creativamente los recursos educativos tecnológicos.

Posee un modelo de calidad educativa relevante, pertinente y trascendente, reconocido por sus PE evaluados, renovados y acreditados con excelencia académica. Centrado en el fortalecimiento de la formación inicial de los estudiantes que promueve la atención oportuna e integral, fundada en valores éticos y de respeto a los principios de diálogo y cooperación, así como en la formación sensible para apreciar el valor de la cultura, el arte, el desarrollo físico y la naturaleza en la vida sustentable del hombre. Asimismo, asegura el éxito académico y profesional mediante el desarrollo de un pensamiento científico y una visión holística del fenómeno educativo, de sus condicionantes y efectos; que lo conducen a reflexionar, investigar y resolver problemas de manera proactiva, homeostática e innovadora.

Para ello, al ser una institución formadora de docentes, social y éticamente responsable, ofrece a los estudiantes normalistas servicios de: asesoría, tutoría, formación complementaria (tecnología educativa; idiomas y lenguaje alternativo; cultura y arte; educación física; entre otros), consulta de acervo, salud, becas, movilidad y otros apoyos que harán de su ingreso, permanencia y culminación de estudios, una experiencia exitosa. Además, los sectores público y educativo de la sociedad, tienen pleno acceso al arte, la cultura y el patrimonio pedagógico y de historia del normalismo de la institución. Así también, la comunidad estudiantil, académica y administrativa eleva su calidad de vida mediante la participación en actividades culturales, artísticas y deportivas.

Desarrolla como soporte del trabajo sustantivo, una gestión de mejora continua; transparente y eficazmente constituida, en torno de una sólida e incluyente estructura organizacional, para el perfeccionamiento de sus PE, evaluados por CIEES y acreditados por COPAES, en concordancia con las exigencias de las políticas educativas y la normatividad vigente de la educación superior de excelencia académica. Se caracteriza por su apertura para la cooperación mutua en la internacionalización; por su enfoque estratégico y prospectivo de planeación; y por su sistema integral de controles preventivos y prácticas de calidad y eficiencia, sustentado en la digitalización de los procesos académicos y administrativos, certificados bajo normas internacionales. Posee una infraestructura física y académica equipada, moderna y suficiente, que garantiza buena integración y apropiado funcionamiento.

B. Objetivos estratégicos

1. Asegurar docencia eficiente, para responder al desarrollo y acreditación de los PE, a partir de las políticas de excelencia académica que demanda la educación superior del país para la formación de profesionales de la educación; mediante la incorporación de la planta académica de profesores (PTC y PHC) a un sistema integral de evaluación y formación continua.
2. Generar, aplicar, extender y divulgar investigación educativa pertinente e innovadora, para atender las necesidades del entorno educativo; a través de la incorporación de los profesores de tiempo completo en procesos de certificación con perfil deseable, para organizarse en CA con LGAC y en redes de colaboración.
3. Ofrecer educación superior con excelencia académica para la formación inicial de los profesionales de la educación primaria y especial, mediante el desarrollo de un modelo de calidad educativa, con PE acreditados competitivamente a partir de las demandas sociales actuales de empleabilidad.
4. Consolidar una gestión institucional de mejora continua, acorde con las exigencias de una administración proactiva y transparente; mediante procesos de internacionalización, planeación flexible y prospectiva, organización sistémica y certificada; y una infraestructura moderna y óptima; que logre servicios educativos eficaces y de alta productividad para el desarrollo de las funciones sustantivas.

C. Metas compromiso 2014-2015; 2015-2016; 2016-2017 y 2017-2018

[illegible]

[illegible]

D. Políticas actualizadas que orientan el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas compromiso desde la entidad y para cada una de las EN

1. La permanencia, promoción y habilitación de la planta académica se sustentará en un proceso de evaluación sistemática de su desempeño profesional, así como en un programa de estímulos.
2. La evaluación al desempeño de la planta académica tendrá como fin la capacitación en concordancia con las competencias que requieren los PE de la EN.
3. Se favorecerá la contratación, recontratación y promoción de los profesores con perfil deseable y evaluados internamente, con resultados favorables.
4. Se promoverá que los PTC y los PHC, pasantes de licenciatura, maestría o doctorado, obtengan el grado.
5. Se favorecerá a los PTC y a los PHC, a través de apoyos para incrementar los indicadores de habilitación académica.
6. Se importarán y crearán PE de estudios avanzados afines a los PE existentes en la EN, para incrementar la habilitación docente de los PTC, y posicionarlo en el PNPC.
7. Se fomentará la participación de los PHC en PE de estudios avanzados, para su habilitación en programas de posgrado afines a los PE existentes en la EN.
8. Será una prioridad, la capacitación y actualización de alta calidad de la planta académica, de acuerdo con las exigencias y tendencias nacionales de los PE de la EN.
9. Se favorecerá a través de apoyos a los PTC, para incrementar los indicadores en la formación y consolidación de CA.
10. Se brindarán apoyos a los CA para incrementar su producción investigativa colaborativa, con el fin de obtener evaluaciones favorables en el PRODEP, en periodos de tiempo más breves.
11. La investigación y las LGCA estarán en consonancia con las políticas y la normatividad, estatales y nacionales.
12. Las LGAC, así como los objetos de estudio, surgirán de las necesidades institucionales y de las demandas identificadas en colegio a partir de los resultados de los alumnos.
13. Todos los proyectos de investigación incluirán la participación de alumnos o egresados.
14. Todos los profesores que impartan asignatura se integrarán a los grupos colegiados para realizar estudios sobre los resultados obtenidos por los estudiantes, el funcionamiento de la EN y programas de mejora.
15. La extensión y divulgación de la producción investigativa, será parte de las actividades institucionales, a través del programa editorial.
16. La obra editorial con producción investigativa deberá contar con colaboradores huésped y con ISSN.
17. Los proyectos editoriales contarán con el apoyo necesario, considerando los recursos asignados para tal fin.
18. Se promoverán relaciones de cooperación académica con instituciones estatales, nacionales e internacionales que aseguren la movilidad de alumnos y académicos.

Competitividad académica

1. El desarrollo, seguimiento y evaluación de los PE, se sustentará en la atención de las recomendaciones de los CIEES y COPAES, siguiendo los estándares de excelencia académica.
2. El desarrollo de los programas educativos tenderán básicamente a la planeación y operación de estrategias de innovación.
3. El programa de prácticas profesionales favorecerá la innovación en la práctica escolar y el trabajo docente de los estudiantes, así como de los aprendizajes de los niños y de la enseñanza de los maestros en los centros educativos.
4. Las prácticas profesionales buscarán que los alumnos apliquen sus conocimientos pedagógicos, científicos, humanistas, tecnológicos, artísticos, básica. culturales y deportivos en las escuelas de educación básica, de manera innovadora.
5. La consolidación de los PE se sustentará en los programas de mejora; la calidad del trabajo académico y colaborativo de los profesores; el incremento del aprovechamiento académico de los estudiantes; y el adecuado funcionamiento de los servicios de apoyo.
6. Los estudios documentados y sistematizados de eficiencia terminal y seguimiento a egresados, promoverán LGAC para la innovación y la mejora de los PE.
7. La atención integral a los estudiantes se brindará bajo criterios de equidad, de permanencia escolar, de rendimiento académico y de titulación.
8. El sistema e instrumentos para evaluación de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes, será revisado permanentemente.
9. El servicio comunitario y el servicio social que realicen los alumnos se dirigirá a la atención de las necesidades educativas de las comunidades en las que lo ejercen.
10. Se establecerá una cultura física y del deporte como un derecho de la comunidad normalista.
11. La identidad y el sentido de pertenencia fortalecerá la cohesión institucional.
12. Los servicios educativos de lenguas extranjeras e idiomas alternativos así como los de tecnología educativa, potenciarán las habilidades lingüísticas y tecnológicas de los alumnos, y propiciarán que éstas sean reconocidas.
13. Los programas preventivos de salud y el seguro facultativo se aplicarán en beneficio de la comunidad estudiantil.
14. La promoción y divulgación cultural, será parte de las actividades institucionales, a través del programa editorial y del fortalecimiento de la identidad profesional y ética.
15. Los procesos y estrategias relacionados con la difusión cultural, serán actualizados de manera constante.
16. El patrimonio cultural, la protección y el mejoramiento del medio ambiente será manejado de forma ética y responsable.
17. Se promoverán programas para abatir el rezago de titulación de planes anteriores a 1997 y 2004, de la LEP y LEE, respectivamente.

Gestión

1. En la EN se fomentará la cultura de la internacionalización, por ello se promoverán las funciones y actividades en diversos espacios que guardan relación con la educación.
2. Las actividades de internacionalización deberán ser coherentes con las políticas de los gobiernos estatal, federal y con las pautas de cooperación internacional.
3. Las acciones en materia de internacionalización se enfocarán al desarrollo íntegro de la comunidad normalista, así como a alcanzar los estándares de calidad de los PE que incluya aspectos de evaluación, habilitación, investigación, gestión y atención a estudiantes, entre otros.
4. La EN se vinculará de manera formal con IES, centros de investigación y dependencias públicas y privadas.
5. La vinculación con las escuelas de educación básica favorecerá la innovación de las prácticas profesionales, así como de los aprendizajes y de la enseñanza.
6. El acuerdo de colaboración y las cartas de intención, serán documentos con los que se formalizaran los acuerdos con instituciones locales, nacionales e internacionales.
7. Se aplicará un reglamento de movilidad estatal, nacional e internacional, para la planta académica y para los estudiantes.

8. Se crearán mecanismos de coordinación entre los espacios académicos y de gestión, para las actividades de internacionalización.
9. Se vinculará la EN con dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, encargadas de la cultura, las artes, la ciencia, el deporte y la tecnología.
10. La planeación será un ejercicio permanente, participativo, incluyente y corresponsable, que oriente y articule el quehacer cotidiano de la EN.
11. La capacitación del personal será indispensable para aplicar con pertinencia el modelo de planeación estratégica.
12. La información generada en la EN estará regulada a través de controles digitalizados que permitan su pertinencia.
13. Los proyectos de desarrollo y los instrumentos de seguimiento y evaluación, deberán cuantificar los recursos necesarios para su ejecución.
14. La rendición de cuentas garantizará el logro de los fines de la EN, en un marco de transparencia.
15. Los responsables de áreas al recibir cargos, verificarán la información del expediente de entrega y recepción y notificarán los resultados a la coordinación correspondiente.
16. Los PE serán evaluados permanentemente para lograr y mantener su acreditación así como la certificación de procesos administrativos.
17. Los programas educativos contarán con un plan de mejora específico que les permita obtener el reconocimiento de su calidad ante los organismos evaluadores o acreditadores.
18. Los PE deberán autoevaluarse y asegurarse que mantendrán el nivel 1 de los CIEES.
19. Se mantendrá actualizado la certificación de procesos administrativos bajo normas internacionales.
20. El desarrollo del sistema de gestión de la calidad estará en constante actualización y los involucrados estarán en procesos de capacitación permanentemente.
21. Los espacios académicos cumplirán con las disposiciones normativas referentes a las revisiones que se efectúen.
22. La comunidad escolar tendrá acceso garantizado a equipos de cómputo, conexión a internet, procesos automatizados y comunicación virtual.
23. Se aprovechará la tecnología para modernizar y simplificar los procesos académicos y administrativos.
24. La operación de la red interna se orientará a la difusión de las actividades de la EN entre la comunidad escolar y la sociedad en general.
25. Las labores de mantenimiento oportuno en espacios y transporte deberán asegurar su correcta funcionalidad.
26. Será corresponsabilidad de los titulares los espacios académicos en el proceso de cuidado y regularización de los bienes inmuebles.

E. Estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, alcanzar las metas compromiso y atender las áreas débiles

Capacidad académica

1. Generar un sistema de evaluación del desempeño profesional de la planta académica, con aplicación bienal.
2. Promover la aplicación del nuevo sistema de evaluación docente entre la comunidad académica, y en los espacios donde se relacionen los procedimientos administrativos pertinentes.
3. Aplicar un sistema de evaluación a la planta académica para focalizar la formación continua y la habilitación y mejorar la calidad de los PE.
4. Evaluar la renovación de la práctica docente y sus efectos en el aprovechamiento y permanencia escolar.
5. Promover la revisión de lineamientos de contratación, promoción y la asignación de plazas ante las instancias correspondientes en consonancia con los resultados de la evaluación docente.
6. Intervenir en la formación continua y la habilitación de la planta docente con base en las necesidades reales de los diferentes PE para mejorar el nivel académico de los egresados.
7. Capacitar a los docentes en el manejo un segundo idioma y de las TIC, en el diseño de materiales educativos que contribuyan a los procesos de aprendizaje de los alumnos.
8. Desarrollar a mediano y largo plazos, un programa de formación continua y habilitación docente en diferentes modalidades.
9. Promover estancias cortas, talleres y cursos extracurriculares nacionales e internacionales para los profesores.

10. Incluir la participación del personal académico con alto nivel de habilitación para alcanzar el perfil PRODEP.
11. Mejorar el trabajo colegiado para la producción pedagógica a través de la formación docente.
12. Consolidar redes académicas del CAEF que permitan aprovechar sus fortalezas y generar nuevos CAEF.
13. Establecer redes académicas presenciales y virtuales que fortalezcan los CA y grupos colegiados.
14. Establecer líneas de generación y aplicación de conocimiento innovador (LGAC) para la integración e instauración de los CA.
15. Desarrollar la investigación educativa a partir de las LGAC, e incorporar a los estudiantes en los proyectos de investigación.
16. Crear espacios para el análisis y discusión de avances y resultados de la investigación.
17. Participar con ponencias en eventos académicos e intercambios de experiencias y conocimientos, por parte de los docentes.
18. Estimular a los PTC para la divulgación de su productividad investigativa.
19. Integrar dinámica y equitativamente a los PTC a las convocatorias y redes de generación y aplicación del conocimiento.

Competitividad

1. Seguir, evaluar y socializar la práctica escolar y el trabajo docente de los estudiantes, así como acompañamiento a tutores en escuelas de práctica de estudiantes de 7º y 8º semestres de ambos PE.
2. Impulsar, desarrollar y evaluar los programas de asesoría académica y tutoría.
3. Operar el proceso de ingreso de estudiantes a los PE a partir de la normatividad estatal.
4. Realizar el servicio social en programas que impacten en las comunidades de las escuelas en donde se encuentren ubicados los alumnos de la EN.
5. Ampliar o renovar los convenios para el servicio social y las prácticas profesionales.
6. Promover el seguimiento académico a las actividades de servicio social y prácticas profesionales para la retroalimentación de las unidades de aprendizaje en cada PE.
7. Promover programas de mejora para la atención de aprendizaje autónomos y por competencias de los estudiantes.
8. Difundir y fomentar las características del perfil de egreso de los profesionales en educación primaria y especial.
9. Desarrollar y evaluar el programa de tutoría para mejorar el aprovechamiento y permanencia de los alumnos.
10. Instituir en todos los espacios escolares el programa de asesorías de profesores con alta vocación pedagógica y conocimiento disciplinar.
11. Brindar apoyo para que los responsables de los cursos de formación complementaria tengan contacto con otras IES.
12. Promover la certificación de competencias lingüísticas y tecnológicas en alumnos y docentes
13. Incrementar el uso de los laboratorios de idiomas, matemáticas, tflotecnología y de informática digitales en actividades académicas.
14. Orientar los programas de una segunda lengua y lenguajes alternativos de acuerdo con las necesidades de cada uno de los PE.
15. Crear infraestructura adecuada para la protección del patrimonio cultural de la EN y para el desarrollo de las actividades acordes a esta función.
16. Difundir y promover los proyectos artístico-culturales e identificar talentos, así como el fomento y desarrollo del deporte en los estudiantes de la EN.
17. Promover actividades artístico-culturales y científicas tales como exposiciones permanentes, talleres y presentaciones de libros, entre otras.
18. Fomentar la promoción de la cultura y de la educación física entre la comunidad normalista.
19. Divulgar la historia y cultura pedagógica institucional.
20. Realizar anualmente los concursos internos con nuevos esquemas de participación y los que demande las instancias superiores municipales y estatales.
21. Dar seguimiento a la trayectoria profesional de alumnos y egresados a fin de mantener vínculos con la EN.
22. Impulsar el programa de estudio de egresados para retroalimentar y actualizar los planes y programas de estudio.

23. Aprovechar, alentar y divulgar la experiencia en programas de titulación para fortalecer los procesos y los documentos de los estudiantes.
24. Capacitar a los asesores metodológicos para la atención de la titulación de egresados de PE anteriores a los vigentes.

Gestión

1. Identificar opciones de movilidad y promover en el exterior los Programas Educativos de la EN.
2. Ampliar o renovar según sea el caso, los convenios interinstitucionales con otras IES.
3. Firmar acuerdos de colaboración y cartas de intención de cooperación y apoyo mutuo.
4. Generar la política editorial, la producción digital y favorecer las coediciones al interior de la EN y con otras IES.
5. Promover los convenios de movilidad que atiendan las necesidades de intercambio.
6. Gestionar mayores recursos para apoyar la movilidad estudiantil nacional e internacionalmente.
7. Aplicar un modelo efectivo de planeación estratégica-prospectiva.
8. Operar del Sistema de Planeación, Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas que garantice el desarrollo institucional.
9. Establecer un sistema flexible que articule la planeación, evaluación y programación acorde con el presupuesto y orientar el gasto a atender las prioridades institucionales.
10. Instaurar la innovación educativa hacia la mejora continua con la operación de un plan integral de mejora.
11. Instrumentar acciones preventivas para el fortalecimiento del control interno.
12. Mejorar el proceso de entrega y recepción para facilitar la continuidad del quehacer institucional y garantizar el resguardo del patrimonio escolar.
13. Desarrollar un programa de capacitación para el personal académico y administrativo para que se imprima con mayor congruencia el modelo de gestión y la práctica educativa.
14. Promover la profesionalización del personal administrativo que realiza funciones de gestión.
15. Capacitar al personal involucrado para operar y atender auditorías en los procesos de evaluación de CIEES y acreditación de COPAES.
16. Aplicar metodologías de CIEES y COPAES en el desarrollo de los PE.
17. Generar proyectos innovadores que apoyen el mantenimiento del Nivel 1 de CIEES y la acreditación de COPAES.
18. Institucionalizar del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) e instrumentación de manuales de procedimientos y diagramas de flujo para la certificación con estándares internacionales.
19. Capacitar al personal involucrado para operar pertinentemente el sistema de gestión de la calidad.
20. Introducir la cultura de la transparencia en todos los espacios para que la información solicitada se haga en apego a los lineamientos establecidos en la materia.
21. Integrar al sistema único de información una base de datos sobre las características de los alumnos y sus trayectorias escolares.
22. Ampliar la cobertura del servicio médico, unificando los criterios de atención.
23. Gestionar la incorporación de los alumnos en programas de salud en coordinación con el Instituto de Salud del Estado de México.
24. Mejorar de la infraestructura, física y académica con la construcción de dos espacios, rehabilitación de dos y desarrollo de un proyecto preventivo y correctivo.
25. Dar mantenimiento a aulas y laboratorios que ya se encuentran instalados.
26. Agilizar el ejercicio de los recursos con apego a los lineamientos establecidos.

V. EVOLUCIÓN DE LOS DATOS DE LA INFORMACIÓN BÁSICA EN LA ESCUELA NORMAL Y EN SUS PROGRAMAS EDUCATIVOS

Tipo de actividades por ciclo escolar 2013/2014													
Directivos con grado de:	Número de directivos			Docencia		Actividades de gestión y comisión		Comisionado a estudios de posgrado		Programas de actualización		Otra: definir	
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
bachillerato													
Normal Básica													
Licenciatura	1	1	2			1	1	-	-	1	1		
Especialidad													
Maestría		1	1		-	1		-		1			
Doctorado													
Certificación en otra lengua (inglés, francés, indígena, otra)													

Actividades de habilitación por ciclo escolar 2013/2014												
Directivos que cursan estudios de:	Director			Subdirector académico			Subdirector administrativo			Coordinador de licenciatura		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Licenciatura		-			-		-				-	
Maestría												
Doctorado												
Especialidad												
Diplomado												
Certificación en otra lengua (inglés, francés, indígena, otra)												
Directivos que se encuentran en proceso de titulación en estudios de:	Director			Subdirector académico			Subdirector administrativo			Coordinador de licenciatura		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Licenciatura		-					-					
Maestría					-						-	
Doctorado												

Número de Directivos con perfil PROMEP	2013/2014		
	Hombres	Mujeres	Total
Maestría			
Doctorado			

Número de procesos certificados por :	2013/2014
Norma ISO 9001-200	12
Programas Educativos bajo la norma CIEES (Licenciatura en Educación Primaria y Licenciatura en Educación Especial, Área de Atención Intelectual)	2

Número de Docentes que participan en programas de:	Ciclo escolar 2013/2014		
	Hombres	Mujeres	Total
Tutoría	36	19	55
Asesoría académica de 7° y 8° semestre	36	19	55

Número de docentes con perfil PROMEP	Ciclo escolar 2013/2014		
	Hombres	Mujeres	Total
Maestría			
Doctorado			

Estatus de los cuerpos académicos:	Ciclo escolar 2013/2014
En formación	1
En consolidación (Registro PROMEP)	
Consolidados (Registro PROMEP)	

Porcentaje de deserción por programa educativo y modalidad (porcentaje del número de bajas en relación con la matrícula final)				
PROGRAMA EDUCATIVO	Ciclo escolar 2013/2014			
LICENCIATURA EN LA MODALIDAD ESCOLARIZADA	Insc. inicial	Altas	Bajas	Existencia final
Preescolar				
Primaria	36		0	36
Primaria 2012	83		9	74
Secundaria				
Especial	108		6	102
Física				
Indígena				
TOTAL	227		15	212

Porcentaje de aprobación por programa educativo y modalidad (porcentaje de número de alumnos aprobados en relación con la existencia final)			
PROGRAMA EDUCATIVO	Ciclo escolar 2013/2014		
LICENCIATURA EN LA MODALIDAD ESCOLARIZADA	Existencia final	Alumnos aprobados	Porcentaje de aprobación
Preescolar			
Primaria	36	36	100%
Primaria 2012	74	46	62.16%
Secundaria			
Especial	102	97	95.10%
Física			
Indígena			
TOTAL	212	179	84.43%

Eficiencia terminal por programa educativo y por modalidad (porcentaje de alumnos que egresan en relación con los que ingresaron en una generación)			
PROGRAMA EDUCATIVO	Ciclo escolar 2013/2014		
LICENCIATURA EN LA MODALIDAD ESCOLARIZADA	Matrícula inicial de la generación	Egresados de la generación	Índice de eficiencia terminal
Preescolar			
Primaria	36	36	100.00%
Secundaria			
Especial	19	19	100.00%
Física			
Indígena			
TOTAL	55	55	100.00%

Número de alumnos atendidos por programas de tutorías y asesorías		
LIC. EN EDUC:	Ciclo escolar 2013/2014	
	Programa de Tutorías	Programa de asesorías
Preescolar		
Primaria	36	36
Secundaria		
Especial	19	19
Física		
Indígena		
TOTAL	55	55

Condiciones de Infraestructura	Ciclo escolar 2013/2014			
	Construcción		Mantenimiento / Remodelación	
	Espacios sin concluir	Espacios Concluidos	Espacios sin concluir	Espacios Concluidos
Edificio				
Aulas				
Biblioteca				
Espacio para maestros				
Cubículos				
Sanitarios				
Auditorio				
Instalaciones deportivas (precisar)				
Laboratorios idiomas				1
Laboratorios ciencias				
Laboratorios matemáticas				1
Áreas comunes (precisar)				
Salón de usos múltiples				
Área administrativa				
Infraestructura de redes				11
Instalaciones eléctricas				
Instalaciones hidráulicas				
Talleres				
Infraestructura para personas con necesidades especiales (precisar)				

Equipo de cómputo.	Ciclo escolar
	número
Alumnos	146
Docentes	28
Personal administrativo	24
Personal directivo	3

Servicios con que cuenta la escuela	Sí	No
Internet	1	
Intranet	1	
Página web	1	

Tipo de conexión a internet	Ciclo escolar
Modem	2
Banda ancha	1
Satelital	0
Por repetidora	0
RED NIBA	1

Para su mejor visualización ver **Anexo 26**.

VII. CONSISTENCIA INTERNA DEL ProFEN Y SU IMPACTO EN EL CIERRE DE BRECHAS DE CALIDAD AL INTERIOR DE LA EN

A. Verificación de la congruencia con la visión de la EN

Se considera que la alineación de la visión con todos los componentes del ProFEN, deben garantizar de manera directa la atención de la capacidad académica, por ello, tomando como referencia los documentos legales y normativos nacionales y estatales, así como la Guía para actualizar el PEFEN 2014 y 2015, la participación de los distintos sectores de la comunidad normalista se abocó a la identificación de los principales problemas que necesariamente hay que abatir institucionalmente en el período que abarca la presente planeación prospectiva y operativa; además identificó las fortalezas en las que se sustenta la visión institucional a 2018, que es el marco en el que se deben inscribir todos los elementos del ProFEN. Así pues la autoevaluación realizada permitió conjuntar esfuerzos para integrar la planeación prospectiva y estratégica, mostrando alineación entre las estrategias, políticas, metas, y objetivos estratégicos, respecto de la visión señalada. A partir de este momento, se reconstruyeron técnicamente ambos niveles de planeación, para concretar el punto de llegada que fue el proyecto integral, en el cual se integran las metas y acciones para asegurar su operación.

La atención a los problemas detectados en la capacidad académica relativos al alto porcentaje de PTC y PHC que no cuentan con perfil deseable; la ausencia de un sistema integral de seguimiento y evaluación del desempeño docente; la falta de estudios documentados del funcionamiento de los grupos colegiados; y la inexistencia de un CAEF, cuyas LGAC surjan de los problemas de desarrollo del PE de la LEE; dio origen al segundo y parte del tercer párrafo de la visión.

Para asegurar la superación de los problemas detectados en la competitividad académica que aluden a la insuficiencia de programas de mejora para innovar los PE; la ausencia de un programa de fomento deportivo en el programa de Formación Complementaria; la carencia aún, de hallazgos sistematizados sobre la eficiencia terminal y seguimiento a egresados de ambos PE; y el aprovechamiento parcial de los acuerdos de colaboración con otras IES, para la habilitación de docentes y movilidad tanto de éstos como de los estudiantes; se generaron los párrafos cuatro y cinco de la visión a 2018.

Finalmente, respecto de los problemas relevantes identificados en cuanto a la gestión y mejora continua, se refieren a la falta de un programa de inducción y adopción del SGC, así como la operación efectiva del Comité Institucional de la Calidad, además de la optimización necesaria de la infraestructura física para ampliar la capacidad académica, se previó el párrafo siete. El análisis detallado de estos elementos se presenta en la matriz de consistencia (**Anexo 27**), que denota la congruencia entre la visión, la factibilidad de los objetivos, estrategias y metas; así como la pertinencia del Py en el que se incluyen los elementos operativos y tácticos imprescindibles para el logro de las metas compromiso establecidos para 2014-2015 y 2015-2016.

B. Evaluación del impacto de los diversos componentes del ProFEN 2013-2014 en la mejora de la capacidad y la competitividad de la EN

Para valorar el impacto de los diversos componentes del ProFEN 2013-2014, se verificó la atención de las demandas y necesidades de la comunidad escolar, se valoró el cumplimiento de los compromisos considerados en los objetivos y metas, a través de evaluaciones cuantitativas y cualitativas, entre las cuales se destacó una encuesta de satisfacción aplicada a toda la comunidad escolar, que se difundió, no sólo para que la toma de decisiones por la alta dirección, sino también para que los integrantes de la comunidad escolar estuvieran informados sobre el impacto que se tuvo en el logro de los avances, aprovechando los datos obtenidos en el ejercicio de autoevaluación de este ProFEN 2013-2014, y los

diversos componentes del Sistema Institucional de Planeación, Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas (SIPSERC).

Sin duda, a más de seis años de distancia se puede señalar que el impacto de estos componentes, dependió de una diversidad de factores, entre los que se pueden contar: la identificación puntual de fortalezas y debilidades; el proceso de institucionalización de la planeación estratégica; el fortalecimiento de la capacidad tecnológica que ha permitido la participación diferenciada de los integrantes de la EN; y la toma de decisiones para mejorar el funcionamiento y los resultados de la EN, entre otros.

C. Verificación de la articulación entre problemas, políticas y estrategias.

Es pertinente señalar que para lograr la consistencia interna del ProFEN, fue necesario realizar un ejercicio previo de alineación estratégica de los problemas identificados a nivel institucional con las políticas estatales para actualizar el ProFEN; de este ejercicio se derivó la construcción de objetivos estratégicos, metas compromiso, políticas institucionales y estrategias, así como el diseño de los elementos del proyecto integral.

Lo anterior permitió verificar de manera objetiva la concatenación de todos los componentes de la planeación institucional, dado que se realizó por parte de la comisión de planeación, quienes participaron de manera interdisciplinaria para llevar a cabo un proceso de comprobación minuciosa sobre la articulación del estado situacional de la realidad educativa de la EN con la prospectiva institucional, con el que se perfeccionó el ProFEN y se pudo evaluar su ruta metodológica, pertinencia y articulación.

D. Evaluación de la factibilidad para lograr los objetivos y compromisos de la EN

La factibilidad en el logro de los objetivos estratégicos, dependerá en gran medida de la congruencia entre todos los elementos de la planeación prospectiva, lo cual asegurará que tanto los objetivos particulares, las metas y las acciones sean pertinente y suficientes para el logro de los compromisos de la EN. Así encontramos que a los cuatro problemas detectados en cuanto a capacidad académica, ámbito en el que se inscriben los énfasis propuestos por la Guía para actualizar el PEFEN, le correspondieron dos objetivos estratégicos, 18 políticas institucionales y 19 estrategias. Por su parte los cuatro problemas relativos a la competitividad académica, dieron origen a un objetivo estratégico, 17 políticas institucionales y 24 estrategias. Y en cuanto a los tres problemas relativos a la gestión y mejora continua, se diseñó un objetivo estratégico, 26 políticas y 26 estrategias.

Con esta séptima experiencia, el acompañamiento metodológico recibido y la vigilancia conceptual y técnica en la construcción de este ejercicio de planeación estratégica, se pudo concretar el análisis secuencial de la composición técnica de esta planeación y perfilar el rumbo académico de la institución a 2018.

VIII. CONCLUSIONES

Después de un proceso profundo de análisis, discusión, síntesis y consenso sobre la realidad institucional y su provenir, se concretaron las siguientes tesis conclusivas:

1. Los paradigmas institucionales anclados en la cultura escolar, no tan cambiantes como la sociedad contemporánea, habrán de someterse a un replanteamiento y revisión permanente que permita superar la concepción de la educación como mera reproductora de creencias y saberes. Tal como lo establece la estrategia 3.1.3 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, es necesario “garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que las y los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizaje significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida”.
2. Los objetivos de la EN no deben limitarse a la transmisión de una cultura heredada, más bien deben ser eje para la transformación de la función educativa en un espacio generador de nuevos fondos, formas y acciones de pensamientos, acordes con los nuevos tiempos, que den respuesta a las demandas sociales del siglo XXI, en la formación de maestros. Contar con una mirada prospectiva, que permita generar oportunidades de desarrollo e innovación educativa, y que contribuyan a mejorar la calidad, incorporando enfoques y modelos educativos centrados en el aprendizaje, la actualización y la flexibilidad curricular, es un factor prioritario que atender.
3. Existe un diagnóstico situacional de la realidad educativa actual de la EN, construido mediante un ejercicio colectivo y participativo de la comunidad escolar, que muestra objetivamente los avances y las desviaciones de sus objetivos, planes y programas; pero principalmente, proyecta la imagen desde una concepción de futuro a presente, estableciendo compromisos en un largo plazo, con una mirada realista y considerando todos los elementos del entorno.
4. La formación continua, la alta habilitación académica, las LGAC y la conformación de CA, serán un puente articulador para la transformación del quehacer educativo de la EN. La conformación de CA constituye una política nacional y estatal impostergable, adoptada conscientemente por la EN, para crear una intensa vida colegiada y generar y aplicar conocimiento innovador, redes de colaboración e intercambio, que sustenten el desarrollo de los PE con alta calidad educativa.
5. El desarrollo sostenido de los PE requiere del seguimiento y evaluación sistemática para su evaluación por los CIEES y su acreditación por COPAES, así como de su intervención estratégica para proyectar programas de mejora continua, que garanticen su productividad y eficiencia.
6. La acreditación en el desarrollo de los PE garantizará la atención pertinente, relevante y trascendente de los estudiantes de la EN para lograr su formación integral e incorporarlos al campo laboral con el perfil de egreso recomendado por el modelo curricular vigente y por la aplicación de un modelo de calidad educativa.
7. Es con el seguimiento a egresados como se puede valorar el impacto; la relación estrecha y progresiva del aprendizaje en el aula con la práctica docente en condiciones reales; y la flexibilidad para comprender la diversidad regional, social, cultural y étnica.
8. La gestión institucional requiere impostergablemente su intervención para cubrir las nuevas dimensiones de la EN, en el marco de la aplicación de un modelo de calidad educativa, con una cultura de mejora continua, bajo normas internacionales de calidad, administración transparente y alta productividad de recursos y servicios.

IX. ANEXOS