

Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024

DEN

Dirección de Educación
Normal

Agosto | 2020

Plan de
**Desarrollo
Institucional**
2020-2024





VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEV
Secretaría
de Educación

SEMSys
Subsecretaría de Educación
Media Superior y Superior

DEN
Dirección de Educación
Normal

Ing. Cuitláhuac García Jiménez

Gobernador Constitucional

Lic. Zenyazen Roberto Escobar García

Secretario de Educación

Dra. Ariadna Selene Aguilar Amaya

Oficial Mayor

Mtro. Jorge Miguel Uscanga Villalba

*Subsecretario de Educación Media
Superior y Superior*

Dra. María Cristina Lara Bada

Directora de Educación Normal

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN NORMAL *

Dra. María Cristina Lara Bada

Directora¹

Dr. Cutberto José Moreno Uscanga

Jefe del Departamento de Desarrollo Institucional²

Mtra. Jocelyn Cano Rodríguez

Jefa del Departamento de Apoyo Académico e Investigación³

Mtra. Luz María Martínez Moreno

Jefa del Departamento de Desarrollo Curricular⁴

Mtra. Tania Hernández Basurto

Jefa del Departamento de Titulación y Proyectos Estratégicos⁵

Mtra. Rosa Virginia Fernández Mayo

Jefa del Departamento de Regulación y Control Educativo⁶

C.p. Ana Bertha López Gutiérrez

Jefa de Enlace Administrativo⁷

* Río tecolutla #33, col. Cuauhtémoc, C.P. 91069, Xalapa, Veracruz, México, Tel. (228) 8-17-10-90 extensión:

¹(101 y 102) ³(131 y 132) ⁵(221 y 222) ⁷(111 y 113)

²(273 y 274) ⁴(252 y 253) ⁶(201 y 202)

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN NORMAL

Xalapa, Veracruz, Méx., agosto de 2020

Revisión

Ma. Cristina Lara Bada
Directora de Educación Normal

Cutberto J. Moreno Uscanga
*Jefe del Departamento de
Desarrollo Institucional*

Autorización

Jorge Miguel Uscanga Villalba
*Subsecretario de Educación
Media Superior y Superior*



Elaboración del Plan de Desarrollo Institucional
de la Dirección de Educación Normal

Créditos

María Cristina Lara Bada
Coordinadora ejecutiva

Cutberto José Moreno Uscanga
Coordinador operativo

Adriana Muñoz Martín del Campo
María Isabel Ávila Tapia
Elaboración e integración

Tania Hernández Basurto
Corrección de estilo

Juan Carlos Tejeda Smith
Maquetación y diseño de portada

ÍNDICE

9	Mensaje de la Directora
11	Resumen Ejecutivo
13	Introducción
17	1. Marco Normativo
19	2. Contextualización y Diagnóstico
20	2.1. Características generales de las escuelas normales y centros de actualización del magisterio de Veracruz en el marco de la educación superior
31	2.2. Situación actual
31	2.3. Definición de prioridades
35	3. Planeación
37	3.1. Políticas Institucionales
39	3.2. Líneas de acción/atención
39	3.2.1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional
40	3.2.2. Operación y diseño de programas
40	3.2.3. Profesionalización e innovación
40	3.2.4. Educar para la vida
41	3.2.5. Evaluación institucional y certificación
41	3.2.6. Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica
41	3.2.7. Desarrollo técnico y administrativo
42	3.3. Programas
77	4. Evaluación
78	Glosario de Términos
79	Bibliografía



Índice de Cuadros

- 13 Cuadro 1. Instituciones formadoras de docentes de financiamiento público
- 14 Cuadro 2. Instituciones formadoras de docentes de financiamiento particular
- 20 Cuadro 3. Programas educativos de licenciatura que ofrecen actualmente las EN en el estado de Veracruz
- 22 Cuadro 4. Programas que ofrecen actualmente los CAM en el estado de Veracruz
- 32 Cuadro 5. Árbol de problemas
- 33 Cuadro 6. Árbol de objetivos
- 36 Cuadro 7. Valores y principios éticos de la DEN

Índice de Tablas

- 23 Tabla 1. Eficiencia terminal de estudiantes de EN públicas. Generación 2015-2019
- 24 Tabla 2. Concentrado de matrícula general de EN públicas por licenciatura y grado. Ciclo escolar 2019-2020
- 25 Tabla 3. Concentrado de matrícula general de EN particulares por licenciatura y grado. Ciclo escolar 2019-2020
- 26 Tabla 4. Concentrado de matrícula general del CAM Xalapa por programa. Ciclo escolar 2019-2020
- 27 Tabla 5. Concentrado de matrícula general del CAM Veracruz por programa. Ciclo escolar 2019-2020
- 30 Tabla 6. Planta académica de los CAM. Ciclo escolar 2019-2020

Índice de Gráficas

- 22 Gráfica 1. Evolución de la matrícula de nuevo ingreso a las EN públicas y particulares, 2015-2019
- 28 Gráfica 2. Resultados históricos del Examen de Ingreso al Servicio Profesional Docente en las EN públicas, 2014-2018
- 28 Gráfica 3. Resultados históricos del Examen de Ingreso al Servicio Profesional Docente en las EN particulares, 2014-2018
- 30 Gráfica 4. Planta académica de las EN públicas respecto a su tiempo de dedicación y grado de estudios



Mensaje de la Directora

El siglo XXI requiere ciudadanos con una vasta formación que les permita una comprensión de las realidades locales, así como una acción comprometida para dar respuesta a los complejos problemas sociales, ambientales, económicos y sanitarios, desde una perspectiva integral. Por ello, las instituciones formadoras de docentes tienen un importante rol en la formación tanto disciplinar como metadisciplinar de los docentes de educación básica y media superior, que les permita promover en la niñez y juventud mexicana una formación humanista, crítica, participativa y democrática, acorde con la actual transformación del país.

Ante estos retos, me es muy satisfactorio presentar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2024 de la Dirección de Educación Normal, documento analítico y propositivo, producto de la labor intelectual de un gran equipo, que da respuestas innovadoras a los problemas identificados.

Cabe destacar que este documento se caracteriza por su rigor metodológico, pues no solo presenta un diagnóstico, analiza escenarios y prevé acciones relevantes para atender las principales brechas, sino que logra establecer indicadores precisos para valorar puntualmente el avance de las metas y un mayor compromiso con la excelencia educativa en las instituciones formadoras de docentes.

En cuanto a su contenido, con este ejercicio de análisis se fortalece y apuntala una organización institucional basada en marcos normativos vigentes, acordes con las características actuales de las escuelas normales y los centros de actualización del magisterio, con la idea de promover una gestión estratégica que posibilite la toma de decisiones fundamentadas para responder a las diversas problemáticas de estas instituciones de educación superior, así como atender las funciones sustantivas y adjetivas de las mismas.

Por otra parte, considera los principales requerimientos académicos de los diferentes actores de las instituciones educativas, para coadyuvar en la conformación de ciudadanos del mundo a partir de la construcción de conocimientos, habilidades y actitudes del currículo formal oficial, así como los relacionados a una educación para la vida; contenidos que favorezcan la salud, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo económico sustentable; la consolidación de una visión y prácticas democráticas que promuevan la igualdad y

la equidad de género, el respeto y la preservación de los diversos contextos, así como de sus manifestaciones culturales y artísticas.

Con espíritu propositivo, este documento presenta 16 programas diseñados ex profeso para atender diversas temáticas o líneas de acción, como la vinculación y el fortalecimiento institucional, la educación para la vida, la profesionalización e innovación, la difusión, el desarrollo técnico administrativo, entre otros; a través de los cuales se atenderán los puntos de énfasis o ejes estratégicos para la mejora académica y de la gestión en las instituciones formadoras de docentes.

Es importante mencionar que en su elaboración prevaleció el trabajo colaborativo con las escuelas normales y los centros de actualización del magisterio, a fin de armonizar sus planes de desarrollo institucionales con el de la instancia estatal, con el propósito de mantener las fortalezas identificadas, atender los problemas que persisten y disminuir las brechas de calidad, para consolidar los procesos académicos y de gestión, ofreciendo una educación de excelencia en la formación de los profesionales de educación básica y media superior. De igual forma, el PDI se encuentra alineado con políticas y documentos normativos en el ámbito internacional, nacional y estatal, como la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, el *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024* y el *Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2024*.

No me resta más que agradecer a todas las personas que hicieron posible esta visión colectiva de las escuelas normales y centros de actualización del magisterio, una ruta de viaje que representa la extraordinaria suma de voluntades para responder de manera proactiva a las problemáticas y necesidades más sentidas por un subsistema con grandes potencialidades para crecer y transformarse.

María Cristina Lara Bada
Directora de Educación Normal



Resumen Ejecutivo

La Dirección de Educación Normal realizó una revisión histórica de los factores que han influido en la operatividad de las instituciones formadoras de docentes, con la intención de tener una aproximación diagnóstica más certera que permitiera realizar una actualización del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024, con el propósito de que sea un instrumento fundamental de mejora continua que coadyuve a conservar e incrementar sus fortalezas y poner especial atención en aquellas que requieren atenderse para estar en condiciones de afrontar los cambios y requerimientos que la educación superior demanda.

En la introducción de este documento se presenta una breve descripción de cómo está conformado el Subsistema de Educación Normal en el estado de Veracruz, el marco normativo en que está basada su funcionalidad y la contextualización y diagnóstico de las instituciones formadoras de docentes en el marco de la educación superior. Con la información recolectada en el análisis realizado, se organizó en un árbol de problemas, en el que se plasmaron las principales causas y se identificaron las consecuencias de la situación actual de la educación normal. Para atender las problemáticas prioritarias encontradas, se diseñó un árbol de objetivos con los medios y fines por alcanzar, a través de siete líneas de acción que orientarán los programas que se aplicarán para lograrlo.

Dentro de la planeación, se establecieron la misión, la visión, la filosofía y las políticas institucionales, como base fundamental para orientar el diseño de los programas que se operarán en el corto y mediano plazos. Cada programa describe el contenido, el objetivo general, las metas propuestas y las estrategias para alcanzarlas, así como las acciones principales que se desarrollarán, su periodicidad y los indicadores de evaluación.

Finalmente se detalla un glosario de términos y la bibliografía utilizada.



Introducción

El Subsistema de Educación Normal (SEN) en el estado de Veracruz está conformado por 22 instituciones formadoras de docentes: seis escuelas normales públicas, 14 particulares y dos centros de actualización del magisterio. El Subsistema está representado por la Dirección de Educación Normal (DEN), dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior (SEMSyS) de la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV), y es el área responsable de impulsar el desarrollo académico, administrativo y de gestión de estas instituciones, con base en los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2020-2024, el Plan Veracruzano de Desarrollo (PVD) 2019-2024, el Programa Sectorial Veracruzano de Educación (PSVE) 2019-2024, las categorías de análisis de la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y las políticas vigentes en educación superior, con el propósito de lograr una educación de excelencia en los futuros docentes de educación básica.

En los siguientes cuadros se presenta la localización por región geográfica en la entidad de las instituciones formadoras de docentes, tanto de sostenimiento público (Cuadro 1) como de financiamiento particular (Cuadro 2).

Cuadro 1. Instituciones Formadoras de Docentes de financiamiento público

REGIÓN	MUNICIPIO	INSTITUCIÓN
Huasteca Alta	Tantoyuca	Centro de Estudios Superiores de Educación Rural (CESER) “Luis Hidalgo Monroy”
Huasteca Baja	Tuxpan	Centro Regional de Educación Normal (CREN) “Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán”
Capital	Xalapa	Benemérita Escuela Normal Veracruzana (BENV) “Enrique C. Rébsamen” Escuela Normal Superior Veracruzana (ENSV) “Dr. Manuel Suárez Trujillo” Centro de Actualización de Magisterio (CAM)



Sotavento	Boca del Río	Escuela Normal Superior Federal para cursos intensivos en Veracruz (ENSFV) Centro de Actualización de Magisterio (CAM)
Papaloapan	Tlacotalpan	Escuela Normal “Juan Enríquez” (ENJE)

Fuente: DEN, 2020.

Cuadro 2. Instituciones Formadoras de Docentes de financiamiento particular

REGIÓN	MUNICIPIO	INSTITUCIÓN
Totonaca	Poza Rica de Hidalgo	Escuela Normal de la Universidad del Golfo de México Norte campus Poza Rica
Capital	Xalapa	Instituto de Educación Superior “Simón Bolívar”, S.C.
		Centro Educativo Siglo XXI “Las Animas” S.C.
		Escuela Normal de Veracruz “Carlos A. Carrillo”
Sotavento	Boca del Río	Escuela Normal “La Paz de Veracruz”
Montañas (II)	Orizaba	Instituto “Atenas” S.C.
		Colegio “Lancaster”
		Escuela Normal “Martha Christlieb”
		Escuela Normal de la Universidad del Golfo de México Norte Campus Orizaba
Papaloapan	Tierra Blanca	Escuela Normal de la Universidad del Golfo de México Norte Campus Tierra Blanca
Olmeca	Minatitlán	Escuela Normal “Manuel C. Tello”
		Escuela Normal Francisco Larroyo
	Coatzacoalcos	Instituto “Villa del Espíritu Santo”
		Instituto Educativo Margarita Olivo Lara, S.C.

Fuente: DEN, ciclo escolar 2019-2020.

Para avanzar hacia la mejora de los servicios que prestan estas instituciones, fue necesario realizar la actualización del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2024, con una visión prospectiva y estratégica para generar condiciones que permitan atender las agendas de la educación superior, acordes a las exigencias de la educación del siglo XXI.



La actualización del PDI de la DEN para el periodo 2020-2024 se llevó a cabo a través de un proceso participativo que involucró a la propia Directora de Educación Normal y los jefes de los cinco departamentos que la conforman: Regulación y Control Educativo, Desarrollo Institucional, Apoyo Académico e Investigación, Titulación y Proyectos Estratégicos y Desarrollo Curricular, así como las áreas de Enlace Administrativo (Recursos Financieros, Materiales e Incidencias de Personal), Informática, Calidad y Comité Editorial.

En diversas reuniones se fue construyendo el proyecto inicial que diera rumbo a la educación normal en el estado de Veracruz. También participaron personal de la SEMSyS, trabajadores de la DEN y los equipos directivos de las escuelas normales (EN) públicas, con el fin de llegar a los acuerdos acerca de las líneas de acción y programas fundamentales que integrarían el PDI de la DEN y los de cada EN, a efecto de trabajar de manera coordinada en la consecución de las metas establecidas para el periodo 2020-2024.

A partir de dichas acciones nace este documento rector en el que se articulan los principales elementos de los ejercicios de planeación realizados por las instituciones y la propia instancia estatal con un enfoque prospectivo, con el propósito de mejorar los procesos académicos y de gestión, para consolidarlos a mediano plazo.

El énfasis del PDI radica en la atención de las funciones inherentes a la educación superior a partir de una aproximación diagnóstica realizada, no solo del ciclo escolar 2019-2020, sino con base en los desafíos históricos del SEN en Veracruz y con el objetivo de ir reduciendo brechas con otras instituciones de educación superior (IES). Lo anterior se hizo a partir de la *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005), lo que permitió identificar las problemáticas, sus causas y consecuencias, así como los objetivos, medios y fines; derivado de eso, fue posible definir líneas de acción cuyos objetivos y estrategias están orientadas hacia la mejora de la capacidad y competitividad académicas, la gestión y administración de las instancias involucradas para alcanzar la calidad en la formación de los profesionales de la educación básica y media superior.

Un elemento indispensable en su actualización fue considerar el carácter filosófico de la educación pública y el normalismo en México, así como los valores éticos que todo servidor público debe reconocer como parte de su identidad personal y profesional con un sentido humanista que sustente el trabajo cotidiano que realiza.

Otro de los propósitos de la elaboración de este documento es que sirva de base para el análisis de la actualización y desarrollo de



la EDINEN, para dar cuenta del avance logrado y coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos y las metas proyectadas durante cada ciclo escolar. Debe considerarse como un instrumento flexible y adaptable a la evolución de las condiciones de los contextos interno y externo del SEN, sin perder el rumbo dictado por la misión y la visión, en el marco de las políticas estatales e institucionales.

1. Marco normativo

La planeación institucional del SEN está basada en diversos fundamentos jurídicos y normativos, entre los que destacan los siguientes ordenamientos legales:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley General de Educación.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley para la Coordinación de la Educación Superior.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas.
- Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
- Programa Sectorial de Educación 2020-2024.
- Programa Fortalecimiento a la Excelencia Educativa.
- Acuerdo número 269 por el que se establece el plan de estudios para la Formación Inicial de Profesores de Educación Secundaria.
- Acuerdo número 322 por el que se establece el plan de estudios para la Formación Inicial de Profesores de Educación Física.
- Acuerdo número 349 por el que se establece el plan de estudios para la Formación Inicial de Profesores de Educación Especial.
- Acuerdo número 649 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Primaria.
- Acuerdo número 650 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Preescolar.
- Acuerdo número 14/07/18 por el que se establecen los planes y programas de estudio de las licenciaturas para la formación de maestros de educación básica.
- Ley de Educación para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2024.
- Programa Sectorial Veracruzano de Educación 2019-2024.
- Programa Estatal para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.



- Acuerdo por el que se instruye la Creación de Unidades de Género en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
- Lineamientos Generales de Austeridad y Contención del Gasto para el Poder Ejecutivo del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- Lineamientos que deberán observar los sujetos obligados para la atención de requerimientos, observaciones, recomendaciones y criterios que emita el Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales.
- Código de Ética de los Servidores Públicos y las Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz.
- Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- Protocolos para la Identificación, Prevención, e Intervención en el Acoso Escolar, el Maltrato Infantil y Actos de Connotación Sexual, para los planteles educativos del Estado de Veracruz.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación de Veracruz.
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Todos los acuerdos, reglamentos, lineamientos, manuales y demás disposiciones legales vigentes y aplicables a nivel federal y estatal.

2. Contextualización y diagnóstico

Para poder llevar a cabo un diagnóstico de las escuelas normales (EN) y de los CAM fue necesario conocer su evolución histórica con las diferentes reformas. Con relación a las EN, en 1984 la educación normal adquirió el nivel superior, pero se puede decir que la transición se alcanzó hasta la puesta en marcha del Plan de Estudios 1997 en la Licenciatura en Educación Primaria, y paulatinamente en las licenciaturas en Educación Preescolar y Secundaria, en 1999, Educación Física en 2002 y Educación Especial en 2004.

Durante la aplicación plena de estos planes de estudio, se encontraron muchos componentes que no respondían a las necesidades de la educación básica y normal por varios factores; uno de ellos fueron las reformas de la educación básica y otro, no menos importante, la ubicación geográfica de las propias escuelas normales situadas en zonas rurales. Derivado de lo anterior, en 2012 inició la tercera reforma en dos licenciaturas, y en 2018 en todas aquellas que se ofrecen en la entidad.

A la fecha, y a pesar de estas reformas, las EN del estado de Veracruz continúan con brechas entre ellas, como ya se mencionó, debido a las condiciones geográficas, además de la infraestructura física y tecnológica, y del número de personal docente y administrativo con el que cuentan. No obstante, es importante mencionar que en el transcurso de estos años han logrado avanzar gracias a la gestión administrativa de sus directivos y a la profesionalización de sus docentes.

En lo que respecta al Centro de Actualización del Magisterio, el 19 de marzo de 1945 inició sus funciones como el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio (IFCM), cuyo objetivo fue que los maestros y maestras en servicio tuvieran la excelencia profesional que su alta misión requería. Originalmente fue creado para funcionar por un sexenio, pero a la luz de sus excelentes resultados, el IFCM prorrogó su existencia hasta transformarse, en 1974, en la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio, convertida a su vez, en 1989, en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio.



A raíz del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica del año 1992, los actuales CAM dependen de las autoridades educativas de sus correspondientes entidades (es decir, ocurrió una descentralización). En este año 2020 cumplen 75 años ofreciendo programas de profesionalización y actualización a docentes en servicio.

2.1. Características generales de las escuelas normales y centros de actualización del magisterio de Veracruz en el marco de la educación superior

La educación normal, a partir de los años 80, ha transitado por cuatro reformas: 1984, 1997, 2012 y 2018. En la primera, la educación normal alcanzó el nivel de educación superior; en la reforma de 1997, el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales (PTFAEN) estableció los planes de estudio para la Licenciatura en Educación Primaria, en 1999, los de la Licenciatura en Educación Preescolar (abrogados en 2012) y, gradualmente, los de las licenciaturas en Educación Secundaria (1999), Educación Física (2002) y Educación Especial (2004), aún vigentes; la reforma de 2012 inició con planes de estudio para las licenciaturas en Educación Primaria y Preescolar; y la del 2018, con las cinco licenciaturas que ofrecen las EN.

En el Cuadro 3 se presentan los programas educativos y licenciaturas de las EN de la entidad.

Cuadro 3. Programas educativos de licenciatura que ofrecen actualmente las EN en el estado de Veracruz

LICENCIATURA	REFORMA
Educación Primaria	Plan de Estudios 2012
Educación Primaria	Plan de Estudios 2018
Educación Preescolar	Plan de Estudios 2012
Educación Preescolar	Plan de Estudios 2018
Educación Secundaria con especialidad en Telesecundaria	Plan de Estudios 1999
Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria	Plan de Estudios 2018
Educación Secundaria con especialidad en Español	Plan de Estudios 1999



Enseñanza y Aprendizaje del Español en Educación Secundaria	Plan de Estudios 2018
Enseñanza y Aprendizaje en Inglés	Plan de Estudios 1999
Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas en Educación Secundaria	Plan de Estudios 2018
Educación Física	Plan de Estudios 2002
Educación Física	Plan de Estudios 2018
Educación Especial (Área intelectual y Área auditiva y de lenguaje)	Plan de Estudios 2004
Inclusión Educativa	Plan de Estudios 2018

Fuente: Escuelas normales públicas y particulares. Ciclo escolar 2019-2020.

Es importante mencionar que la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESUM), tiene proyectado poner en marcha nuevos planes de estudio a nivel nacional para todas las licenciaturas, en el ciclo escolar 2021-2022.

Actualmente las EN, como IES, están orientadas a cubrir las funciones sustantivas de este nivel, tales como la investigación, difusión y extensión académicas, vinculación y tutoría, conservando de manera prioritaria la docencia y, por tanto, la vinculación con las escuelas de educación básica, donde los futuros docentes fortalecen su formación.

A pesar de que los planes y programas de estudio que imparten las EN son los mismos a nivel nacional, existen brechas en su aplicación debido a otros factores, como el tipo de nombramiento de los docentes adscritos a cada una de ellas, el tiempo de dedicación y el grado de estudio; la mayor parte de la plantilla está frente a grupo y, en muchos casos, los académicos no han podido realizar estudios de posgrado o titularse para alcanzar el grado, o bien, existen pocos nombramientos de tiempo completo, lo que dificulta diversificar las cargas y descargas académicas para cubrir las funciones sustantivas y adjetivas como IES.

En lo que se refiere a los CAM, actualmente se centran en la oferta de cursos, diplomados, así como una especialidad y una maestría, como se muestra en el Cuadro 4.



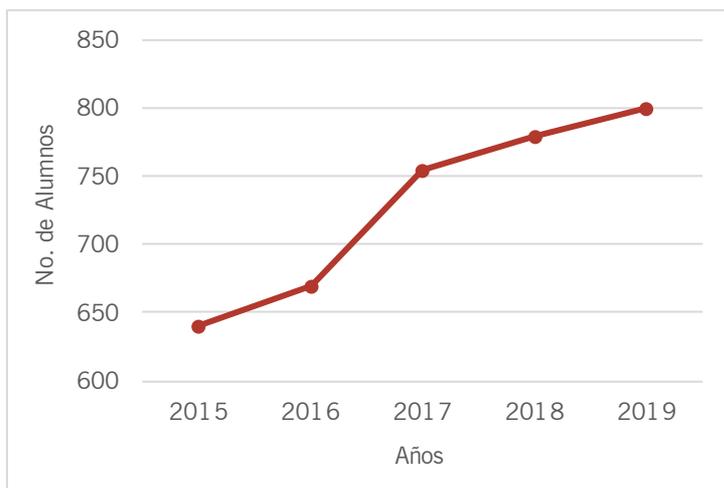
Cuadro 4. Programas que ofrecen actualmente los CAM en el estado de Veracruz

CAM XALAPA	CAM VERACRUZ
Curso la equidad como estrategia para la igualdad de género	Curso-taller la educación socioemocional y su aplicación en el aula
Curso herramientas digitales	Diplomado didáctica de los medios de comunicación
Diplomado formación de facilitadores del aprendizaje en línea media superior	Diplomado conocimiento y uso de la plataforma virtual Moodle
Diplomado en competencias digitales para docentes de educación básica	Diplomado enseñanza con habilidades digitales
Especialidad en gestión de procesos de formación continua	
Maestría en gestión e innovación del aprendizaje	

Fuente: CAM Xalapa y Veracruz. Ciclo escolar 2019-2020.

Por otro lado, la matrícula de nuevo ingreso a las EN siempre ha estado regulada por la Unidad de Planeación, Evaluación y Control Educativo (UPECE) de la SEV, con base en estudios de factibilidad y en la creación de nuevas plazas de educación básica.

Gráfica 1. Evolución de la matrícula de nuevo ingreso a las EN públicas y particulares, 2015-2019



Fuente: SIBEN (capturas 2015-2019).



En cuanto a la eficiencia terminal, existe una gran brecha entre las licenciaturas que ofrecen las EN públicas de la entidad, con relación a la tasa de ingreso y la de egreso, ya que en la generación 2015-2019, de los 641 estudiantes que ingresaron, egresaron 504; es decir, el 79%, como se observa en la Tabla 1. La Licenciatura en Educación Física que ofrece la BENV es la que presenta el porcentaje de eficiencia terminal más bajo, como a continuación se presenta.

Tabla 1. Eficiencia terminal de estudiantes de EN públicas. Generación 2015-2019

EFICIENCIA TERMINAL			
Programa educativo	Ingreso 2015	Egreso 2019	Porcentaje
Educación Preescolar	165	126	76
Educación Primaria	187	165	88
Educación Especial (áreas Intelectual y Auditiva)	79	61	77
Educación Física	90	58	64
Educación Secundaria (Esp. Telesecundaria)	120	94	78
Total	641	504	79

Fuente: Escuelas normales públicas. Ciclo escolar 2019-2020.

Los porcentajes altos de deserción escolar en los estudiantes de las EN se deben a diversos factores, como falta de interés en la carrera, problemas familiares y económicos, embarazo-maternidad, conducta y, en su mayoría, por el bajo rendimiento escolar.

Para el ciclo escolar 2019-2020, la matrícula general de las EN fue de 3375 estudiantes, distribuidos en las diferentes licenciaturas y grados escolares; de ese total, 2682 corresponden a las públicas y 693, a las particulares.



Tabla 2. Concentrado de matrícula general de EN públicas por licenciatura y grado. Ciclo escolar 2019–2020

Sostenimiento	Escuela	Licenciatura	GRADO				Total Escuela
			1	2	3	4	
PÚBLICAS	"Enrique C. Rébsamen"	Preescolar	86	87	73	72	318
		Primaria	85	77	81	62	305
		Especial A.I	29	0	24	24	77
		Especial Aud.	32	0	23	28	83
		Inclusión Educativa	0	49	0	0	49
		Física	84	72	74	68	298
		Sec.Esp. Telesecundaria	60	0	55	53	168
		*LEAT	0	51	0	0	51
	Total BENV		376	336	330	307	1349
	"Juan Enríquez"	Preescolar	55	50	47	42	194
		Primaria	28	26	28	22	104
		Total ENJE	83	76	75	64	298
	"Luis Hidalgo Monroy"	Primaria	70	74	54	38	236
		Total CESER	70	74	54	38	236
	"Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán"	Preescolar	58	55	52	46	211
		Primaria	58	58	59	49	224
		Especial A.I	0	0	21	24	45
		Inclusión Educativa	33	27	0	0	60
	Total CREN	149	140	132	119	540	
	"Dr. Manuel Suárez Trujillo"	Español	0	0	8	0	8
		**LEAE	28	0	0	0	28
		Ingles	0	0	3	0	3
		***LEAM	0	15	0	0	15
		Sec.Esp. Telesecundaria	0	0	52	44	96
		*LEAT	55	54	0	0	109
	Total ST	83	69	63	44	259	
Totales Públicas			761	695	654	572	2682

* Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria (Plan 2018)

** Enseñanza y Aprendizaje del Español en Educación Secundaria (Plan 2018)

*** Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas en Educación Secundaria (Plan 2018)

Fuente: Escuelas normales públicas (marzo, 2020).



Tabla 3. Concentrado de matrícula general de EN particulares por licenciatura y grado. Ciclo escolar 2019-2020

Sostenimiento	Escuela	Licenciatura	GRADO				Total Escuela
			1	2	3	4	
PARTICULARES	La Paz	Preescolar	24	13	20	18	75
		Primaria	14	6	2	8	30
	Total La Paz		38	19	22	26	105
	LANCASTER	Preescolar	28	19	7	12	66
	Total LANCASTER		28	19	7	12	66
	Martha Christlieb	Primaria	28	12	17	14	71
	Total M. Christlieb		28	12	17	14	71
	Atenas	Preescolar	47	19	14	11	91
		Especial A.I	0	0	4	2	6
		Inclusión Educativa	5	4	0	0	9
	Total Atenas		52	23	18	13	106
	Manuel C. Tello	Preescolar	10	4	3	6	23
		Primaria	19	11	4	9	43
	Total Manuel C. Tello		29	15	7	15	66
	IVES	Preescolar	9	3	3	3	18
		Primaria	20	9	4	5	38
	Total IVES		29	12	7	8	56
	Margarita O. L.	Preescolar	11	13	11	7	42
	Total Margarita O. L.		11	13	11	7	42
	Siglo XXI	Preescolar	11	5	8	5	29
		Primaria	4	4	0	0	8
	Total Siglo XXI		15	9	8	5	37
	Simon Bolívar	Preescolar	10	6	5	5	26
		*LEAT	16	8	0	0	24
Total Simon Bolívar		26	14	5	5	50	
Carlos A. Carrillo	Preescolar	5	13	6	6	30	
	Primaria	9	5	1	3	18	
	Sec.Esp. Telesecundaria	0	0	0	0	0	
	*LEAT	14	4	0	0	18	
	Física	4	4	0	0	8	
Total Carrillo		32	26	7	9	74	



UGM - Poza Rica	Primaria	8	0	0	0	8	
UGM - Tierra Blanca	Primaria	0	0	0	0	0	
UGM - Orizaba	Primaria	12	0	0	0	12	
Total UGM		20	0	0	0	20	
Total Particulares		308	162	109	114	693	
TOTAL GENERAL		1069	857	763	686	3375	

* Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria (Plan 2018)

** Enseñanza y Aprendizaje del Español en Educación Secundaria (Plan 2018)

*** Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas en Educación Secundaria (Plan 2018)

Fuente: Escuelas normales particulares (marzo, 2020).

Con relación a los CAM, su matrícula es variable y depende de diversos factores, como la difusión de la oferta de sus programas, la disponibilidad de tiempo y de recursos de los docentes en servicio, o los acuerdos que realicen con instituciones y subsistemas para implementar la oferta con sus docentes. Actualmente, su matrícula es de 422 alumnos/docentes; su distribución se presenta en las Tablas 4 y 5.

Tabla 4. Concentrado de matrícula general del CAM Xalapa por programa. Ciclo escolar 2019-2020

CAM Xalapa	Número de alumnos/docentes
Curso la equidad como estrategia para la igualdad de género	50
Curso herramientas digitales	44
Diplomado formación de facilitadores del aprendizaje en línea media superior	109
Diplomado en competencias digitales para docentes de educación básica	6
Especialidad en gestión de procesos de formación continua	17
Maestría en gestión e innovación del aprendizaje	10
TOTAL	236

Fuente: CAM Xalapa (2020).



Tabla 5. Concentrado de matrícula general del CAM Veracruz por programa. Ciclo escolar 2019-2020

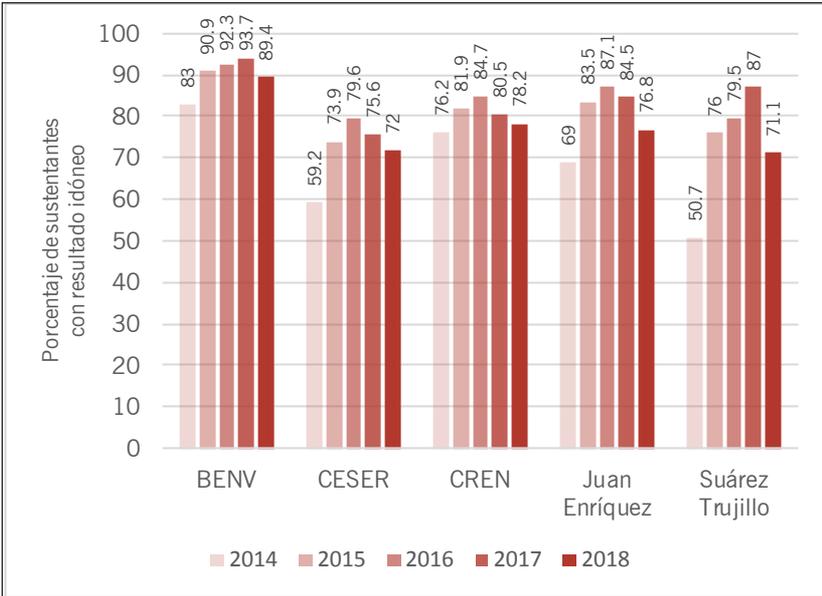
CAM Xalapa	Número de alumnos/docentes
Curso-taller la educación socioemocional y su aplicación en el aula	97
Diplomado didáctica de los medios de comunicación	20
Diplomado conocimiento y uso de la plataforma virtual Moodle	52
Diplomado enseñanza con habilidades digitales	17
TOTAL	186

Fuente: CAM Xalapa (2020).

Otra brecha que se ha ido superando en las EN se refiere a los resultados obtenidos en el Examen de Ingreso al Servicio Profesional Docente, ya que en el 2014 no alcanzaron la media nacional; es a partir de 2015 que mejoraron; no obstante, como se puede observar en las gráficas 2 y 3 (3.1 y 3.2), en 2017 y 2018 se presentó una disminución en el porcentaje de sustentantes con resultado idóneo, con respecto al año anterior. El desafío a 2024 es continuar mejorando para superar los resultados en el proceso formal de acceso al Servicio Profesional Docente.

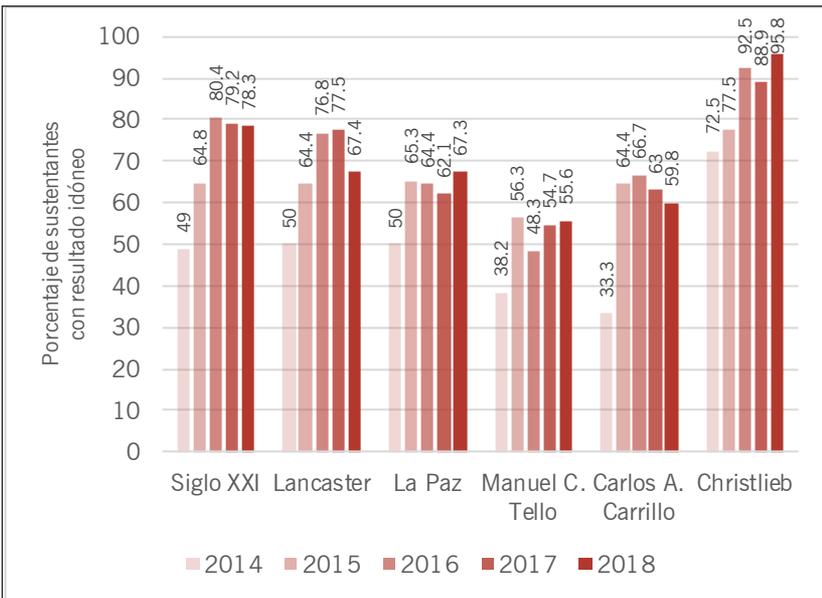


Gráfica 2. Resultados históricos del Examen de Ingreso al Servicio Profesional Docente en las EN públicas, 2014-2018



Fuente: UPECE, 2018.

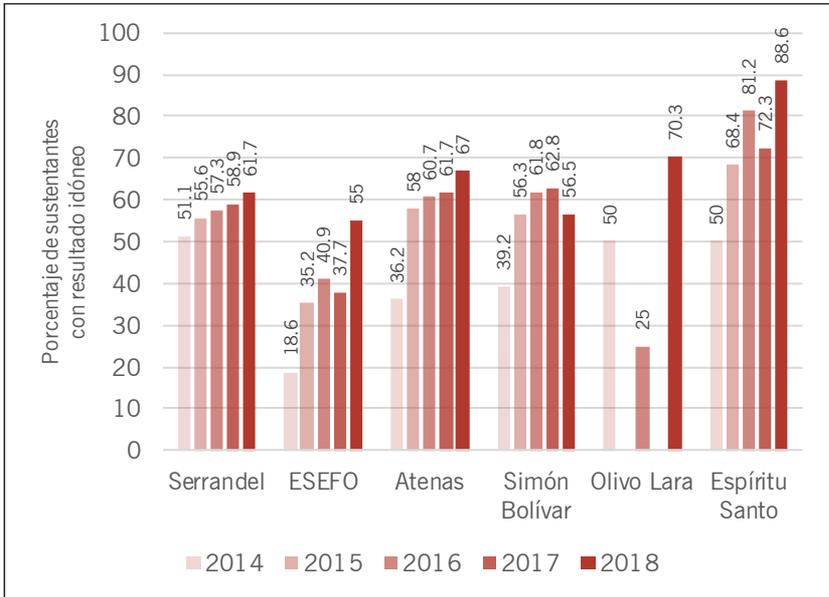
Gráfica 3.1. Resultados históricos del Examen de Ingreso al Servicio Profesional Docente en las EN particulares, 2014-2018



Fuente: UPECE, 2018.



Gráfica 3.2. Resultados históricos del Examen de Ingreso al Servicio Profesional Docente en las EN particulares, 2014-2018

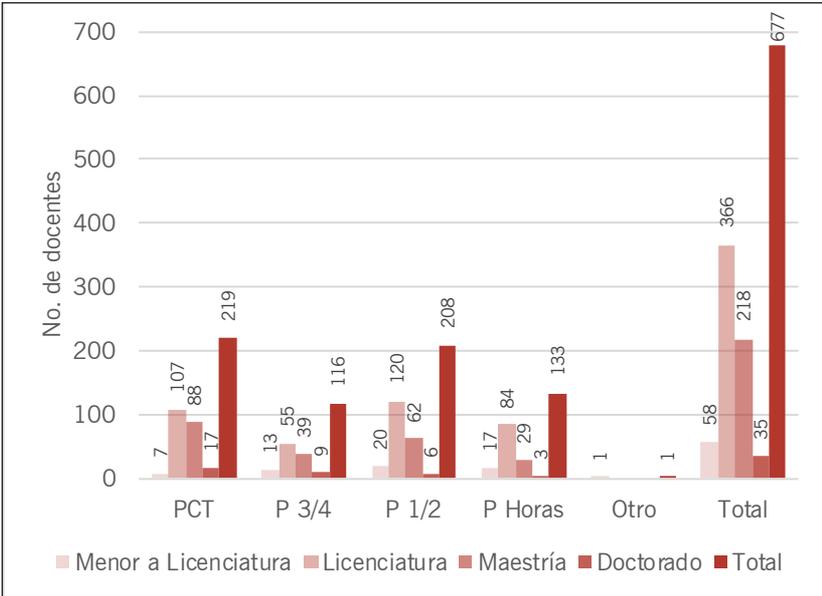


Fuente: UPECE, 2018.

En lo referente a la planta académica de las EN públicas (Gráfica 4), actualmente está integrada por 677 docentes, cuya habilitación docente ha ido avanzando en el nivel de estudios de posgrado: 218 tienen grado de maestría (32.20%) y 35 de doctorado (5.16%). Como área de oportunidad a corto plazo se encuentran los pasantes de maestría y de doctorado, lo que significaría un avance significativo en el cierre de esta brecha y mejoraría las condiciones de las EN como IES; mientras que, a mediano plazo, se debe favorecer el establecimiento de condiciones para que los docentes con licenciatura estudien una maestría vinculada a los programas de estudio que ofrecen las EN, por lo que es necesario continuar con acciones de apoyo que permitan incrementar el número de docentes con perfil deseable, pues los criterios de la educación superior establecen la maestría como uno de los requisitos básicos para fungir como asesor y sinodal en el proceso de titulación, además de ser una condición para conformar un cuerpo académico (CA) y un indicador de calidad de las IES.



Gráfica 4. Planta académica de las EN públicas respecto a su tiempo de dedicación y grado de estudios



Fuente: DEN, 2020.

Por otra parte, la plantilla de personal docente que labora en los centros de actualización del magisterio también ha avanzado en su habilitación en el nivel de estudios de posgrado, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Planta académica de los CAM. Ciclo escolar 2019-2020

Institución	Doctorado	Maestría	Licenciatura	Menor a licenciatura	Total docentes
Centro de Actualización del Magisterio Xalapa	1	13	9	2	25
Centro de Actualización del Magisterio Veracruz	1	7	3	-	11
Total	2	20	12	2	36

Fuente: CAM, 2020.



2.2. Situación actual

Después de realizar un análisis del avance que han tenido las EN y los CAM al considerarse como IES y de las necesidades que este nivel educativo aún requiere atender, se pudieron detectar las fortalezas alcanzadas, las cuales deben mantenerse, así como los rezagos y factores que han impedido el desarrollo pleno de las actividades. Para su atención, se diseñaron siete líneas de acción, con base en los objetivos, estrategias y acciones señaladas en el PND 2019-2024, PSE 2020-2024, PVD 2019-2024 y PSVE 2019-2024, en las categorías de análisis de la EDINEN y en los ODS de la Agenda de Desarrollo 2030, así como en las políticas vigentes de la educación superior, como se mencionó antes, y que, a la vez, serán la base para el desarrollo de este documento. Estas líneas de acción son:

1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional
2. Operación y diseño de programas
3. Profesionalización e innovación
4. Educar para la vida
5. Evaluación institucional y certificación
6. Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica
7. Desarrollo técnico y administrativo

2.3. Definición de prioridades

Con base en lo anterior, se diseñó el siguiente árbol de problemas (Cuadro 5), de acuerdo con la *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Ortegón et al., 2005), en el que se mencionan las problemáticas principales; y se proyecta un árbol de objetivos (Cuadro 6) a fin de atender y superar dichas problemáticas en un mediano plazo.



Cuadro 5. Árbol de problemas

PROBLEMA CENTRAL:

DESARROLLO INSUFICIENTE Y DESIGUAL DE LAS FUNCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LAS INSTITUCIONES DEL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN NORMAL	
Causas	Consecuencias
Falta generar y actualizar la normatividad académica e institucional	Falta de certeza en la actuación y toma de decisiones de las EN y los CAM
Planeación y evaluación institucional incipiente	Organización y funcionamiento de la institución limitada
Escasa vinculación intra e interinstitucional	Desarrollo institucional lento sin vinculación con otras IES
Programas de tutoría y asesorías académicas con bajo impacto	Baja eficiencia terminal y deserción escolar de los estudiantes
Acciones insuficientes para la formación de lectores y hábitos de lectura	Estudiantes con poca comprensión y dificultades para los cursos de los programas educativos
Programa de seguimiento a egresados sin consolidar	No hay retroalimentación que permita fortalecer los programas educativos
Bajo porcentaje de docentes con tiempo completo y posgrados	Dificultades para alcanzar la excelencia académica en los estudiantes
Escasa producción académica y de proyectos innovadores	Poca investigación, difusión, pocos CA y proyectos de mejora
Falta de programas de formación complementaria	Estudiantes sin oportunidad de conocimiento en temas transversales y metadisciplinarios
Insuficientes condiciones de infraestructura tecnológica para el desarrollo académico	Avance mínimo en la certificación de procesos, idiomas y tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
Falta de construcción, mantenimiento y rehabilitación de infraestructura física	Rezago que limita las actividades académicas
Falta diversificar la gestión de recursos	Desarrollo institucional más lento
Estrategias insuficientes para la difusión académica	Poco conocimiento de la producción académica de las normales
Falta de acreditación de programas académicos y de gestión	Poco reconocimiento de las EN como IES

Fuente: DEN, 2020.



Cuadro 6. Árbol de objetivos

OBJETIVO CENTRAL:

DESARROLLO EQUITATIVO DE LAS FUNCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LAS INSTITUCIONES DEL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN NORMAL	
Medios	Fines
Autorización de la normatividad académica e institucional	Actuación y toma de decisiones de las EN y los CAM certeras
Talleres interinstitucionales para formar al personal en la planeación y evaluación institucional	Aplicación de la planeación institucional en la vida cotidiana de las instituciones formadoras de docentes
Cursos de integración y funcionamiento institucional y firma de acuerdos y convenios de colaboración	Mayor vinculación entre el personal y con otras IES
Diseño de un documento orientador a nivel estatal y asesorías para el rediseño del programa de tutoría y asesorías académicas	Crecimiento en la tasa de eficiencia terminal y disminución en la deserción escolar de los estudiantes
Operación de un programa para la formación de lectores y hábitos de lectura	Mejoramiento en el nivel de comprensión y gusto por la lectura de los estudiantes
Se refuerza el programa estatal de seguimiento a egresados	Beneficio para los estudiantes con el fortalecimiento de los programas educativos
Se incrementa el apoyo para estudios de posgrado a docentes	Mejora de perfiles profesionales de los docentes que permitan desarrollar con excelencia los programas educativos
Capacitar y estimular el diseño de la producción académica y de proyectos innovadores	Incremento de la investigación, difusión y proyectos de mejora, así como la formación y consolidación de los CA
Se implementan programas de formación complementaria	Reforzamiento de los conocimientos de los estudiantes en temas transversales y metadisciplinarios que fortalecen su formación inicial como docentes
Diagnóstico especializado y gestión de recursos para la infraestructura tecnológica	Reforzamiento de la formación de los estudiantes con mejores condiciones de infraestructura física y tecnológica, así como con el incremento de certificaciones académicas
Diseño de un Plan Maestro para la mejora de la infraestructura física	Desarrollo adecuado de las actividades académicas
Convenios de colaboración y participación en proyectos que generen recursos	Fortalecimiento de las funciones sustantivas y adjetivas de la educación superior y mejoramiento del desarrollo de los programas



Diversificación de estrategias para la difusión académica y fortalecimiento del programa editorial	Consolidación del programa editorial e incremento de publicaciones en revistas indexadas
Capacitación a las EN en la metodología para la evaluación y acreditación de programas académicos y de gestión	Identificación de las EN como IES con programas de excelencia

Fuente: DEN, 2020.

3. Planeación

La planeación institucional de la DEN para el periodo 2020-2024 se realizó a partir del análisis de la situación que prevalece en las instituciones formadoras de docentes de la entidad, tanto histórica como actual, con lo cual se logró una aproximación diagnóstica sobre el avance alcanzado respecto a la capacidad y competitividad académicas y la gestión institucional, detectando las causas y consecuencias de las problemáticas existentes y facilitando su atención en el corto y mediano plazos.

De igual forma, como se mencionó anteriormente, se tomaron en cuenta los temas prioritarios que marca el PND 2019-2024, el PSE 2020-2024, el PVD 2019-2024, el PSVE 2019-2024, las categorías de análisis de la EDINEN, los ODS de la Agenda 2030 y los temas emergentes que marca la SEMSyS, así como el marco legal y normativo aplicable a estas, logrando como resultado la construcción del PDI 2020-2024 de la DEN y la definición de la visión del SEN en correspondencia con la misión del mismo, siempre orientadas a la formación de los docentes de educación básica y media superior. Cabe señalar que la visión y misión fueron definidas en consenso, por lo que se establecen a partir de una mirada incluyente y compartida.

Misión

Ofrecer un servicio educativo para la formación de profesionales de la educación básica y media superior con la calidad y las competencias requeridas, para lograr en la niñez y juventud los principios de la educación pública mexicana y contribuir al desarrollo social del país.

Visión

Ser un subsistema que consolide a las escuelas normales como instituciones de educación superior de calidad, con liderazgo en la formación de profesionales de excelencia, que respondan a las demandas de la nueva escuela mexicana, a través de una gestión estratégica, prospectiva, innovadora, participativa y transparente que



impulse el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la educación superior, el establecimiento de redes de colaboración y la movilidad académicas a nivel estatal, nacional e internacional, así como la certificación y la acreditación de procesos académicos, administrativos y de gestión.

Filosofía institucional

La DEN identifica el concepto de filosofía institucional como los valores y principios éticos que rigen a los servidores públicos que laboran en esta dependencia, entendiéndose como servidor público a toda persona física que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza, de manera que su actuación se traduzca en actitudes positivas con impacto en su entorno laboral y en la prestación del servicio que ofrece al público en general, y garantice la obtención de mayores niveles de eficiencia y eficacia, optimizando los recursos y tiempos asignados para cumplir con sus funciones al poner en práctica el *Código de Ética de los Servidores Públicos y las Reglas de integridad para el ejercicio de la función pública del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz* (Contraloría General del Estado, 2019). Entre los principios constitucionales y legales, destacan los señalados en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Valores y principios éticos de la DEN

Valores	Principios
<ul style="list-style-type: none">• Interés público• Respeto• Respeto a los Derechos Humanos• Igualdad y no discriminación• Equidad de género• Entorno cultural y ecológico• Cooperación• Liderazgo• Responsabilidad• Competitividad• Identidad	<ul style="list-style-type: none">• Legalidad• Honradez• Lealtad• Imparcialidad• Eficiencia• Eficacia• Economía• Disciplina• Profesionalismo• Objetividad• Transparencia• Rendición de cuentas• Competencia por mérito• Integridad• Equidad

Fuente: DEN, 2020.



3.1. Políticas institucionales

1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional

- Acompañamiento integral a estudiantes con programas de tutoría, asesorías académicas, lectoescritura y matemáticas, que permitan el desarrollo de sus competencias profesionales, la mejora de los resultados educativos y garanticen la permanencia de aquellos que se encuentren en riesgo de fracaso o abandono escolar.
- Promoción de programas de movilidad académica a nivel estatal, nacional e internacional dirigidos a directivos, docentes y estudiantes, que fortalezcan las competencias profesionales y el desempeño eficaz en los diversos contextos socioeducativos.
- Gestión para la formalización de acuerdos y convenios marco de vinculación con otras IES estatales, nacionales e internacionales, que permitan fortalecer la excelencia educativa.
- Aplicación de la normatividad estatal y federal que rige al SEN conforme a lo establecido.
- Contribución en la organización académica, administrativa y de gestión, a través de la planeación institucional y el PDI 2020-2024, que atiendan las fortalezas y áreas de oportunidad del SEN.

2. Operación y diseño de programas

- Fortalecimiento al seguimiento a egresados en las escuelas normales, cuyos resultados permitan el diseño de estrategias que enriquezcan la formación de los futuros docentes y la calidad del servicio educativo que se ofrece.

3. Profesionalización e innovación

- Impulso al desarrollo de la investigación a través de la formación y consolidación de los CA, líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC), innovación, difusión y divulgación, así como el incremento de los perfiles deseables que contribuyan a la profesionalización del personal docente y el aumento de la capacidad y la competitividad académicas de las escuelas normales.



- Apoyo con becas para la habilitación de docentes y directivos con estudios de posgrado de calidad y la titulación de pasantes de maestría y doctorado, que respondan a las necesidades de las instituciones formadoras de docentes.
- Fortalecimiento de los programas de actualización y capacitación que coadyuven al desarrollo profesional de directivos y docentes en congruencia con los planes de estudio vigentes.
- Implementación de acciones para reducir las brechas en la calidad educativa entre las escuelas normales con relación a la formación académica de los docentes y a los resultados educativos de los estudiantes.

4. Educar para la vida

- Impulso a la formación complementaria de estudiantes con temas transversales y metadisciplinarios en cumplimiento de la Agenda 2030 como apoyo indispensable para el desarrollo cognitivo.

5. Evaluación institucional y certificación

- Gestión ante organismos externos para la evaluación, la acreditación y la certificación de programas y procesos académicos, administrativos y de gestión en las escuelas normales e instancia estatal, que favorezcan el cierre de brechas de calidad.
- Impulso a la certificación de directivos, docentes y estudiantes en competencias digitales, uso de una segunda lengua y habilidades docentes, de acuerdo con los retos de la sociedad actual.

6. Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica

- Atención a las necesidades prioritarias para la construcción, ampliación, rehabilitación y equipamiento de la infraestructura física y tecnológica que optimicen los servicios de las oficinas centrales y las escuelas normales.

7. Desarrollo técnico y administrativo

- Supervisión de los recursos federales y estatales que se ejercen en las escuelas normales públicas e instancia estatal para



que cumplan con la normatividad establecida y las obligaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas.

- Fortalecimiento en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para la mejora de los procesos académicos, administrativos y de gestión.

3.2. Líneas de acción/atención

A partir del panorama general presentado en el apartado 2. Situación actual, en donde se precisaron las siete líneas de acción que definen los puntos de énfasis o ejes estratégicos para la mejora académica y de gestión en las instituciones que integran el SEN, a continuación, se describen los aspectos o contenidos que atenderán cada una.

3.2.1 Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional

La primera línea de acción está orientada al mejoramiento de la gestión institucional en los procesos de organización y funcionamiento de las EN y los CAM, de manera que respondan a los requerimientos de los programas educativos (PE) que ofertan, a partir del trabajo colegiado, la planeación estratégica y la evaluación institucional bajo el liderazgo de los directivos. Uno de los objetivos estratégicos de esta línea es contar con la normatividad académica, administrativa y de gestión actualizada en las instituciones formadoras de docentes para su aplicación, y coadyuvar a su buen funcionamiento en el nivel de educación superior.

Otros objetivos de esta línea de acción están dirigidos a la atención de la tutoría y asesoría académicas; la formación y consolidación de CA; la generación y difusión del conocimiento que produzcan las instituciones formadoras de docentes; el impulso de las redes de colaboración e investigación; la formación de lectores y hábitos de lectura; la gestión de acuerdos y convenios de colaboración que permitan la movilidad académica a nivel nacional e internacional, y los intercambios académicos. Los objetivos serán atendidos por programas y proyectos diseñados específicamente para reducir significativamente las problemáticas en un corto y mediano plazos.



3.2.2 Operación y diseño de programas

La segunda línea de acción se encamina hacia la optimización de la operación de los cursos de los PE que ofertan las EN y al diseño curricular, cuyos objetivos estratégicos están dirigidos a lograr las competencias profesionales, así como a mejorar y orientar la atención de la formación complementaria de los mismos, con énfasis en los cursos optativos, tendientes a enriquecer y alcanzar el logro de los rasgos del perfil de egreso. Esto a través de diversas estrategias, como la capacitación y actualización con cursos, talleres o diplomados, y las academias y colegiados. Un aspecto importante por llevar a cabo es el seguimiento a egresados, a fin de detectar las carencias académicas en los estudiantes. La educación continua y el diseño de programas de posgrado también son aspectos por atender en esta línea de acción. Esta directriz permitirá continuar con el análisis, discusión y reflexión documentada de su desarrollo, a partir de la información obtenida en su aplicación.

3.2.3 Profesionalización e innovación

La finalidad de la tercera línea es favorecer los trayectos formativos del personal docente, incrementando su perfil académico para la mejora de sus prácticas profesionales, que contribuyan al desarrollo de las funciones sustantivas y de gestión de la educación superior y al diseño de proyectos innovadores para el aprendizaje, de manera que garanticen la excelencia académica.

3.2.4. Educar para la vida

La cuarta línea de acción está diseñada para que la DEN, las EN y los CAM cumplan con lo establecido en los ODS de la Agenda 2030, así como con las políticas públicas planteadas en el PVD 2019-2024, y brinden una formación complementaria a los estudiantes con temas transversales y metadisciplinarios que sean la base para desenvolverse en una sociedad de constante cambio y les ofrezca un porvenir más próspero, tanto para ellos, como para las futuras generaciones que formarán.

Estos temas refieren a una educación sustentable que favorezca nuestro medio ambiente; una educación financiera, para el emprendimiento, el deporte y la salud; una educación cívica, democrática y en derechos humanos que erradique las desigualdades



sociales y favorezca la equidad de género, la educación para la paz y la adaptación a contextos multiculturales; una educación artística que promueva la preservación de la cultura; una educación emocional que coadyuve en el trayecto de formación profesional; una educación que fomente las habilidades blandas, las cuales permitan a los estudiantes desarrollar sus habilidades interpersonales, a través de una comunicación asertiva y efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, entre otras.

3.2.5. Evaluación institucional y certificación

El diseño de la quinta línea de acción está dirigido a impulsar el seguimiento en cada EN sobre la aplicación de planes y programas, el desempeño de docentes y directivos, la aplicación de la normatividad académica, la gestión institucional y la vinculación entre estas y las escuelas de educación básica mediante orientaciones precisas; detectar los avances y las dificultades que enfrentan para emprender acciones oportunas y pertinentes, así como fortalecer los logros y atender los factores que provocan los problemas. La línea también tiene como objetivo estratégico la certificación de procesos bajo la Norma ISO, así como en el manejo de idiomas, en las TIC y en la capacitación.

3.2.6. Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica

El objetivo estratégico de la sexta línea de acción es favorecer el uso racional de los recursos materiales y la mejora de la infraestructura física y tecnológica de las EN y la DEN, como equipamiento, construcción, mantenimiento, rehabilitación de espacios recreativos y deportivos, así como la conectividad en laboratorios, bibliotecas y aulas multimedia, a fin de coadyuvar en la generación de ambientes propicios para el aprendizaje e impulsar la certificación de procesos institucionales.

3.2.7. Desarrollo técnico y administrativo

Finalmente, la séptima línea de acción está orientada a coadyuvar en el desarrollo y aplicación de los recursos financieros federales y estatales; en la clarificación y sistematización de procedimientos para llevar a cabo los trámites de ministración, así como en la transparencia.



3.3. Programas

Las problemáticas agrupadas en cada línea de acción serán atendidas a través de 16 programas diseñados *ex profeso*, cada uno contendrá una breve descripción del mismo, a qué población está dirigido, el objetivo general, las estrategias, las metas, las acciones fundamentales que se llevarán a cabo, las etapas o periodicidad en que se realizarán y los indicadores principales que atenderán, como se presentan a continuación.

1. Programa de Organización y Funcionamiento Integral de las Instituciones

Líneas de acción a las que atiende:

- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional
- Evaluación institucional y certificación

Descripción del programa:

El Programa de Organización y Funcionamiento Integral de las Instituciones está diseñado como parte del acompañamiento y seguimiento que ofrece la DEN a las EN públicas, particulares y los CAM, en cuanto a la aplicación de la normatividad federal y estatal vigente, misma que debe estar contemplada en los reglamentos internos, organigramas, manuales específicos de organización, la planeación y evaluación institucional, así como coadyuvar en la evaluación externa de los PE.

Población a quien va dirigido:

Personal directivo, docente, administrativo, de servicios y estudiantes de las instituciones formadoras de docentes que conforman el SEN.

Objetivo general:

Promover la actualización y aplicación de los documentos normativos de las EN y los CAM del estado de Veracruz, para una mejor organización académica, administrativa y de gestión, a través de la elaboración de documentos institucionales y de evaluaciones externas que permitan mantener sus fortalezas y atender de manera eficaz y eficiente las áreas de oportunidad que prevalecen.



Metas:

1. Actualizar y revisar los documentos normativos que rigen a las 22 instituciones formadoras de docentes, para su difusión y aplicación en el periodo 2020-2024.
1. Dar seguimiento y acompañamiento a las 22 instituciones formadoras de docentes en su planeación y evaluación institucional anual, así como a aquellas que deban atender las observaciones realizadas por organismos externos de los PE que ofrecen, para favorecer el logro educativo en el periodo 2020-2024.

Estrategias:

1. Asesorías virtuales/presenciales con todas las EN y los CAM en la elaboración de los documentos normativos institucionales.
2. Revisión de los documentos normativos institucionales y seguimiento a su aplicación oportuna.
3. Seguimiento a las observaciones realizadas por organismos externos a los PE que ofrecen.

Acciones fundamentales:

1. Diseño de un prototipo de reglamento interno estatal que establezca el marco legal aplicable y la reglamentación necesaria para el funcionamiento de las instituciones formadoras de docentes.
2. Revisión y asesoría en la elaboración de la normativa institucional.
3. Revisión y seguimiento a la planeación y evaluación institucional, en forma anual.
4. Revisión y seguimiento al cumplimiento de las observaciones realizadas por organismos externos a los programas educativos que ofrecen, en forma anual.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2021	<ul style="list-style-type: none">• Asesorías virtuales/presenciales necesarias para la elaboración de la normativa aplicable.
2	2020-2024	<ul style="list-style-type: none">• Asesorías virtuales/presenciales necesarias para la actualización de la planeación, evaluación institucional y externa de los PE.



Indicadores:

1. Porcentaje de EN y CAM que cuentan con los documentos normativos actualizados y autorizados bienalmente.
2. Porcentaje anual de EN públicas que han atendido las observaciones de los PE realizadas por los evaluadores externos.

2. Programa Editorial para la Distribución Social del Conocimiento y Desarrollo de la Investigación en el Subsistema de Educación Normal

Línea de acción a la que atiende:

- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional

Descripción del programa:

El Programa Editorial para la Distribución Social del Conocimiento y Desarrollo de la Investigación en el Subsistema de Educación Normal (ProESEN), surge de la necesidad de favorecer en las instituciones formadoras de docentes la sistematización y publicación de trabajos académicos y de investigación dentro del contexto de la educación superior. Con su implementación se pretende dar continuidad y fortalecer los procesos de edición y difusión del conocimiento pedagógico y científico, lo cual conlleve a la mejora de la capacidad académica de las EN, los CAM y la DEN.

Población a quien va dirigido:

Docentes, directivos y alumnos de EN y CAM, y personal académico de la DEN.

Objetivo general:

Fortalecer los procesos editoriales del SEN con la finalidad de difundir trabajos académicos y de investigación, como libros y revistas, que favorezcan la distribución social del conocimiento pedagógico y científico a nivel local, nacional e internacional, a través del establecimiento de redes de colaboración con otras IES, la implementación de cursos o talleres de capacitación y actualización, así como la realización de eventos académicos para su difusión.

Metas:

1. Incrementar el porcentaje de publicaciones de trabajos académicos y de investigación en el SEN en el periodo 2020-2024.
2. Capacitar y actualizar al personal académico de las EN, los

CAM y la DEN para fortalecer el desarrollo de los procesos editoriales durante el periodo 2021-2024.

Estrategias:

1. Conformación de un Comité Editorial con representación de las EN públicas y los CAM, y constitución de un Consejo Editorial del SEN para publicación de libros, revistas y otros medios de información.
2. Organización de eventos para promover la sistematización y publicación de trabajos académicos y de investigación.

Acciones fundamentales:

1. Realización de reuniones periódicas con los integrantes del Comité Editorial para la organización y el desarrollo de las actividades del ProESEN.
2. Desarrollo de diversas estrategias de difusión del ProESEN para la sistematización y publicación de trabajos académicos y de investigación.
3. Implementación de cursos o talleres para la capacitación y actualización sobre la elaboración de trabajos académicos e investigación, así como el desarrollo eficiente de procesos editoriales.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de un Comité Editorial con representación de las EN públicas y los CAM, y subsecuente constitución de un Consejo Editorial del SEN. • Elaboración del plan de trabajo para el periodo 2020-2024.
2	2020-2023	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de estrategias para la difusión del ProESEN e inicio de las acciones enunciadas en el plan de trabajo.
3	2021-2024	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad del plan de trabajo y desarrollo de las acciones para la capacitación y actualización en la elaboración de trabajos académicos y de investigación, así como la optimización de procesos editoriales.

Indicadores:

1. Porcentaje anual de publicaciones de libros y revistas.
2. Porcentaje anual de redes de colaboración establecidas con otras IES.



3. Porcentaje de cursos o talleres de capacitación y actualización para la elaboración de trabajos académicos e investigación dirigidos a docentes y estudiantes, impartidos anualmente.
4. Porcentaje de cursos o talleres de capacitación y actualización para el desarrollo de procesos editoriales dirigidos a personal de las EN, los CAM y la DEN, impartidos anualmente.
5. Porcentaje anual de eventos para la difusión de las publicaciones.

3. Programa para la Aplicación y Seguimiento de la Normatividad Académica

Línea de acción a la que atiende:

- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional

Descripción del programa:

El desarrollo de los planes de estudio de licenciatura y la implementación de procesos académicos implica la correcta interpretación y aplicación de la normatividad. Este programa permitirá tener claridad en la operación de estos procesos al elaborar documentos orientadores y capacitar al personal involucrado en la aplicación de las normas de control escolar, en el trayecto de prácticas profesionales, en la función de asesoría para el proceso de titulación, en la formación de cuerpos académicos, entre otros. Lo anterior dará certeza a los estudiantes de que la normatividad sea aplicada de manera adecuada durante su trayectoria académica.

Población a quien va dirigido:

Directivos, docentes involucrados en el trayecto de prácticas profesionales o que funjan como asesores, académicos que cumplan con los requisitos para la formación de CA y responsables del área de control escolar de las EN públicas, particulares y los CAM.

Objetivo general:

Orientar y capacitar a las EN públicas, particulares y los CAM en la aplicación de la normatividad, que permita el desarrollo de los planes de estudio de licenciatura y la implementación de procesos académicos, a través de cursos, talleres y la construcción de documentos orientadores para la formación de CA, el trayecto de prácticas profesionales, el proceso de titulación, las normas de control escolar, entre otros.



Metas:

1. Construcción de un documento orientador general sobre las estructuras que deben tener los trabajos de titulación en sus distintas modalidades, durante el ciclo escolar 2019-2020.
2. Elaboración de un documento sobre orientaciones académicas específicas para la construcción de los documentos de titulación, en el periodo 2020-2021.
3. Elaboración de un documento orientador para el trayecto de prácticas profesionales, en el periodo 2021-2022.
4. Diseño de un documento de orientaciones para la conformación y operación de los CA, en el ciclo escolar 2021-2022.
5. Capacitación y asesoría a 40 directivos, 25 encargados de los procesos de evaluación y 20 responsables de control escolar sobre la aplicación de la normatividad para el desarrollo de los planes de estudio de las licenciaturas y la implementación de los procesos académicos, durante el periodo 2020-2024.

Estrategias:

1. Construcción de documentos orientadores a través de academias interinstitucionales.
2. Implementación de talleres, presenciales o en línea, para la aplicación de la normatividad.
3. Asesoría especializada y ajustada a las necesidades de cada institución, de manera presencial o a distancia, para acompañarlas en la correcta aplicación de la normatividad.

Acciones fundamentales:

1. Elaboración de un documento con orientaciones sobre el trayecto de prácticas profesionales.
2. Elaboración de un documento orientador sobre las estructuras que deben tener los trabajos de titulación en sus distintas modalidades.
3. Conformación del documento *Orientaciones para la construcción de los documentos de titulación*.
4. Diseño de orientaciones para la conformación y operación de los CA.
5. Llevar a cabo talleres y asesorías para capacitar a directivos, personal encargado de los procesos de evaluación y a los responsables de control escolar sobre la aplicación de la normatividad para el desarrollo de los planes de estudio de las licenciaturas y la implementación de los procesos académicos.
6. Seguimiento y evaluación de la correcta aplicación de la normatividad.



Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2019-2020	<ul style="list-style-type: none">• Cinco reuniones anuales de la academia de asesores para elaborar un documento orientador sobre las estructuras que deben tener los trabajos de titulación en sus distintas modalidades.
2	2020-2021	<ul style="list-style-type: none">• Cinco reuniones anuales de la academia de asesores para conformar el documento <i>Orientaciones para la construcción de los documentos de titulación</i>.• Cinco reuniones anuales para diseñar orientaciones para la conformación y operación de CA.• Un taller y cinco asesorías anuales para capacitar a directivos, a personal encargado de los procesos de evaluación y a los responsables de control escolar sobre la aplicación de la normatividad para el desarrollo de los planes de estudio de las licenciaturas y la implementación de los procesos académicos.
3	2021-2022	<ul style="list-style-type: none">• Una capacitación anual a los asesores sobre el documento <i>Orientaciones para la construcción de los documentos de titulación</i>.• Cinco reuniones anuales para la elaboración del documento referente a las orientaciones para el trayecto de prácticas profesionales.• Cinco reuniones anuales para diseñar orientaciones para la conformación y operación de CA.• Un taller y cinco asesorías anuales para capacitar a directivos, a personal encargado de los procesos de evaluación y a los responsables de control escolar sobre la aplicación de la normatividad para el desarrollo de los planes de estudio de las licenciaturas y la implementación de los procesos académicos.
4	2022-2024	<ul style="list-style-type: none">• Cinco reuniones anuales de la academia de asesores para dar seguimiento y evaluación del documento <i>Orientaciones para la construcción de los documentos de titulación</i>.• Una capacitación anual a los docentes sobre las orientaciones para el trayecto de prácticas profesionales.• Una presentación anual a los docentes de las orientaciones para la conformación y operación de CA.• Tres reuniones anuales para el seguimiento y evaluación a las orientaciones para la conformación y operación de CA.



		<ul style="list-style-type: none">• Un taller y cinco asesorías anuales para capacitar a directivos, a personal encargado de los procesos de evaluación y a los responsables de control escolar sobre la aplicación de la normatividad para el desarrollo de los planes de estudio de las licenciaturas y la implementación de los procesos académicos.
--	--	---

Indicadores:

1. Porcentaje anual de avance en el diseño de documentos orientadores para el trayecto de prácticas profesionales, trabajos de titulación, normas de control escolar y para la conformación de CA, elaborados por la DEN.
2. Porcentaje de EN capacitadas anualmente sobre la aplicación de la normatividad para el desarrollo de los planes de estudio de las licenciaturas y la implementación de los procesos académicos.
3. Porcentaje de EN y CAM capacitados anualmente sobre la conformación y operación de CA.
4. Porcentaje de EN capacitadas anualmente sobre el trayecto de prácticas profesionales y la construcción de los documentos de titulación.

4. Programa de Seguimiento y Fortalecimiento a la Implementación de los Planes de Estudio de Educación Normal

Líneas de acción a las que atiende:

- Operación y diseño de programas
- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional

Descripción del programa:

El Programa de Seguimiento y Fortalecimiento a la Implementación de los Planes de Estudio de Educación Normal tiene como propósito diseñar cursos optativos que respondan a las necesidades contextuales de la entidad, operar el Programa de Seguimiento a Egresados y fortalecer el desempeño docente, asegurando con ello la correcta aplicación de los planes de estudio de educación normal, con la finalidad de mejorar la formación académica y disciplinar de los estudiantes, para el logro del perfil de egreso.

Población a quien va dirigido:

Docentes de las EN públicas y particulares.



Objetivo:

Diseñar cursos optativos que respondan a las necesidades contextuales de la entidad, operar el Programa de Seguimiento a Egresados y fortalecer el desempeño docente, asegurando con ello la correcta aplicación de los planes de estudio de educación normal, con la finalidad de mejorar la formación académica y disciplinar de los estudiantes, para el logro del perfil de egreso.

Metas:

1. Actualizar a 400 docentes de las EN públicas y particulares para una mejor implementación y desarrollo de los PE de los cursos de los planes de estudio, durante el periodo 2020-2024.
2. Implementar 20 cursos, programas y talleres sobre los PE de los cursos, contenidos disciplinares, enfoque por competencias y modalidades de titulación; dirigidos a catedráticos de las EN públicas y particulares para fortalecer sus competencias docentes y, con ello, mejorar los procesos formativos de los estudiantes, durante el periodo 2020-2024.
3. Operar el Programa de Seguimiento a Egresados en cinco EN, durante el periodo 2020-2024.

Estrategias:

1. Actualización mediante cursos, talleres, academias y colegiados, presenciales o en línea, para mejorar la implementación y el desarrollo de los PE de los cursos de los planes de estudio.
2. Diseño e implementación de cursos optativos que respondan a las necesidades contextuales de la entidad con la finalidad de fortalecer el perfil de egreso en los estudiantes.
3. Implementación de un Programa de Seguimiento a Egresados que permita tener claridad sobre el logro de las competencias genéricas y profesionales en los egresados de las EN.

Acciones fundamentales:

1. Actualizar al cuerpo docente que imparte los PE de los cursos de los planes de estudio sobre los programas educativos de los cursos, contenidos disciplinares, enfoque por competencias, trayecto de práctica profesional, inducción a la función de asesoría y modalidades de titulación.
2. Diseñar cursos optativos por docentes de EN y académicos de la DEN, que respondan a las necesidades contextuales de la entidad y enriquezcan los planes de estudio.



3. Implementar el Programa de Seguimiento a Egresados con la finalidad de tener mayor claridad sobre el logro de las competencias genéricas y profesionales en estos y así tener claridad para fortalecer los procesos formativos de los estudiantes.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> Ocho cursos optativos diseñados, 20 reuniones de colegiados y academias, y nueve cursos-talleres realizados con docentes para apoyar la operación y fortalecimiento de los planes de estudio.
2	2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> Operación de un programa académico de seguimiento a egresados, cuatro cursos optativos diseñados, 20 reuniones de colegiados y academias, y cinco cursos-talleres realizados con docentes para apoyar la operación y fortalecimiento de los planes de estudio.
3	2021-2022	<ul style="list-style-type: none"> Operación de un programa académico de seguimiento a egresados, cuatro cursos optativos diseñados, 20 reuniones de colegiados y academias, y cinco cursos-talleres realizados con docentes para apoyar la operación y fortalecimiento de los planes de estudio.
4	2022-2024	<ul style="list-style-type: none"> Operación de un programa académico de seguimiento a egresados, cuatro cursos optativos diseñados, 20 reuniones de colegiados y academias, y cinco cursos-talleres realizados con docentes para apoyar la operación y fortalecimiento de los planes de estudio.

Indicadores:

1. Porcentaje anual de cursos optativos diseñados que respondan a las necesidades contextuales de la entidad.
2. Porcentaje anual de capacitaciones ofertadas para la implementación de los PE de los cursos de los planes de estudio.
3. Porcentaje anual de avance en la implementación del Programa de Seguimiento a Egresados.

5. Programa Estatal de Formación para la Sustentabilidad

Líneas de acción que atiende:

- Educar para la vida
- Operación y diseño de programas



Descripción del programa:

El Programa Estatal de Formación para la Sustentabilidad tiene como finalidad contribuir en la formación inicial y permanente de los docentes y estudiantes, mediante procesos de formación para la vida, encaminados a la formación de ciudadanos humanistas, críticos, participativos, democráticos y comprometidos con su entorno social y natural.

Por otra parte, propone la creación de espacios y proyectos de aprendizaje vivenciales, tales como el huerto escolar sustentable, compostaje, manejo de residuos sólidos, cuidado del agua, energía, manejo de la biodiversidad, entre otros. Además de que impacten en los procesos de formación, se busca que promuevan la transformación paulatina de las EN y los CAM hacia centros educativos de manejo sustentable.

Población a quien va dirigido:

Estudiantes, docentes, directivos, administrativos y de servicio de las EN públicas y los CAM.

Objetivo general:

Diseñar e implementar programas institucionales de formación de sustentabilidad en las EN públicas y los CAM para contribuir en la formación de una ciudadanía planetaria en los futuros docentes, humanistas, críticos, participativos, democráticos y comprometidos con su entorno social y natural, mediante la creación de Centros de Educación para la Sustentabilidad.

Metas:

1. Diseñar, operar y dar seguimiento a un Programa Institucional de Formación para la Sustentabilidad en cada una de las EN públicas y los CAM.
2. Conformar Centros de Educación para la Sustentabilidad en cada en cada una de las EN públicas y los CAM, que coordinen las acciones emanadas de los Programas Institucionales de Formación para la Sustentabilidad.

Estrategias:

1. Diseño y operación de una estrategia de formación de formadores en los ámbitos de la sustentabilidad y la formación para la ciudadanía planetaria, que impulsen el programa en cada institución formadora de docentes.



2. Integración de un equipo estatal de profesores de las EN públicas y los CAM que coordinen el programa en cada institución y la conformación de los Centros de Educación para la Sustentabilidad.
3. Asesorías permanentes por personal especializado para el diseño, la operación y seguimiento del Programa Institucional de Formación para la Sustentabilidad de cada institución participante.

Acciones fundamentales:

1. Diseño de un Programa Institucional de Formación para la Sustentabilidad por cada institución participante.
2. Creación de una Red de Escuelas Normales de Educación para la Sustentabilidad (RENES).
3. Conformación de un Centro de Educación para la Sustentabilidad en cada institución participante.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2019-2020	• Diseño del Programa Estatal de Formación para la Sustentabilidad.
2	2020-2021	• Diseño de un Programa Institucional de Formación para la Sustentabilidad por cada institución participante.
3	2021-2022	• Creación de una Red de Escuelas Normales de Educación para la Sustentabilidad (RENES).
4	2022-2024	• Creación de un Centro de Educación para la Sustentabilidad en cada institución participante.

Indicadores:

1. Porcentaje anual de avance en la elaboración del Programa Institucional de Formación para la sustentabilidad de las EN públicas y CAM.
2. Porcentaje de avance en la conformación de los Centros de Educación para la Sustentabilidad.

6. Programa de Educación Integral para Estudiantes

Líneas de acción a las que atiende:

- Educar para la vida



Descripción del programa:

El Programa de Educación Integral para Estudiantes surge de la necesidad de favorecer las habilidades que permitan el desarrollo humano y mejoramiento integral constante de los estudiantes, para desenvolverse de manera personal y alcanzar el máximo logro de aprendizaje.

Población a quien va dirigido:

Estudiantes de las EN públicas, particulares y los CAM.

Objetivo general:

Fomentar la formación integral de los estudiantes para desenvolverse como ciudadanos del mundo, mediante acciones de sensibilización y capacitación en temas transversales y multidisciplinarios.

Metas:

1. Capacitar a estudiantes anualmente sobre temas transversales y multidisciplinarios, a fin de promover el desarrollo humano integral en el quehacer de la comunidad de las instituciones formadoras de docentes, en el periodo 2020-2024.
2. Favorecer el desarrollo de las habilidades artísticas, culturales o deportivas en los estudiantes de las EN, de manera anual, durante el periodo 2020-2024.

Estrategias:

1. Sensibilización y capacitación, a través de cursos, talleres, conferencias y conversatorios.
2. Organización y desarrollo de eventos artísticos, culturales y deportivos.

Acciones fundamentales:

1. Gestión con instituciones y organismos especializados en los diversos temas para sensibilizar y capacitar a los estudiantes, favoreciendo su desarrollo humano y mejoramiento integral constante.
2. Diseño de cursos complementarios sobre arte, cultura y deporte que atiendan las necesidades de formación en estos ámbitos.
3. Participación y desarrollo de actividades y eventos artísticos, culturales y deportivos que favorezcan las habilidades necesarias para el desenvolvimiento integral de los estudiantes.



Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2019-2020	• Diez acciones de capacitación y participación para el desarrollo integral del estudiante.
2	2020-2021	• Diez acciones de capacitación y participación para el desarrollo integral del estudiante.
3	2021-2022	• Diez acciones de capacitación y participación para el desarrollo integral del estudiante.
4	2022-2024	• 20 acciones de capacitación y participación para el desarrollo integral del estudiante.

Indicadores:

Porcentaje anual de capacitaciones en temas transversales y multidisciplinarios ofertados a los estudiantes de las EN y los CAM.
 Porcentaje anual de eventos artísticos, culturales o deportivos en los que participaron estudiantes de las EN.

7. Programa de Capacitación y Certificación de Competencias Lingüísticas y Tecnológicas

Línea de acción a la que atiende:

- Educar para la vida
- Evaluación institucional y certificación

Descripción del programa:

El Programa de Capacitación y Certificación de Competencias Lingüísticas y Tecnológicas está diseñado para fortalecer los saberes de cátedráticos y estudiantes de las EN de la entidad, a través de la certificación de la lengua inglesa, francesa y Lengua de Señas Mexicana (LSM), así como en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), lo cual contribuirá al logro del perfil de egreso normalista y elevará la competitividad académica de los docentes.

Población a quien va dirigido:

Docentes y alumnos de las EN públicas.

Objetivo:

Coadyuvar en la certificación en competencias lingüísticas de inglés, francés y LSM, así como en TIC, para fortalecer el perfil de egreso en los estudiantes normalistas y la competitividad académica de los docentes, a través de cursos y talleres.



Metas:

1. Capacitación mediante cursos y talleres (presenciales o en línea) en competencias lingüísticas de inglés y LSM, así como en TIC, que fortalezcan el perfil de egreso en los estudiantes normalistas y la competitividad académica de los docentes.
2. Certificar a 100 docentes y estudiantes de las EN en competencias lingüísticas de inglés, francés y LSM, así como en TIC, que fortalezcan el perfil de egreso en los estudiantes normalistas y la competitividad académica de los docentes.

Estrategias:

1. Implementar 14 cursos, programas y talleres que fortalezcan los procesos formativos de los estudiantes y docentes.
2. Gestionar ante las instancias correspondientes la certificación en competencias lingüísticas de inglés, francés y LSM de estudiantes y docentes.

Acciones fundamentales:

1. Capacitación mediante cursos y talleres, presenciales o en línea, en competencias lingüísticas de inglés y LSM, así como en TIC, que fortalezcan el perfil de egreso en los estudiantes normalistas y la competitividad académica de los docentes.
2. Firmar convenios de colaboración con empresas para la certificación en competencias lingüísticas de inglés, francés y LSM, así como en TIC, que fortalezcan el perfil de egreso en los estudiantes normalistas y la competitividad académica de los docentes.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2019-2020	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer tres cursos o talleres (presenciales o en línea) en competencias lingüísticas.
2	2020-2021	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer tres cursos o talleres (presenciales o en línea) en competencias lingüísticas.• Gestionar convenios de colaboración para la certificación de competencias.
3	2021-2022	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer tres cursos o talleres (presenciales o en línea) en competencias lingüísticas.• Firmar convenios de colaboración para la certificación de competencias.
4	2022-2024	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer cinco cursos o talleres (presenciales o en línea) en competencias lingüísticas.



Indicadores:

1. Porcentaje anual de certificaciones logradas.
2. Porcentaje de cursos y talleres de capacitación ofrecidos anualmente.

8. Programa de Vinculación Académica y Funciones Sustantivas de la Educación Superior

Líneas de acción a las que atiende:

- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional
- Profesionalización e innovación

Descripción del programa:

El Programa de Vinculación Académica y Funciones Sustantivas de la Educación Superior surge en respuesta a los retos que enfrentan las instituciones formadoras de docentes como IES, respecto a la formación de CA, el desarrollo de la investigación, la generación y difusión del conocimiento, la realización de movilidad e intercambios académicos, así como el establecimiento de redes de colaboración y comunidades de práctica a nivel estatal, nacional e internacional.

Población a quien va dirigido:

Docentes y directivos de las EN públicas y los CAM.

Objetivo general:

Promover la conformación y consolidación de CA, con la finalidad de elevar la calidad de la formación de profesionales de la educación, a través del desarrollo de la investigación, el establecimiento de convenios y acuerdos de colaboración, y la participación en programas de movilidad e intercambio académicos.

Metas:

1. Lograr que las EN y los CAM conformen o consoliden un CA, en el periodo 2020-2024.
2. Diseñar y operar un programa de movilidad e intercambio académicos dirigido a directivos y docentes, en el periodo 2020-2024.

Estrategias:

1. Capacitación para el registro de CA y la creación de LGAC en las EN públicas y los CAM.



2. Conformar un grupo colegiado para la elaboración del programa de movilidad e intercambio académicos, con apoyo de un especialista.
3. Impulsar la participación de docentes y directivos con ponencias en eventos, congresos y foros en IES de reconocido prestigio para apoyar la conformación de CA y la divulgación de experiencias.

Acciones fundamentales:

1. Gestionar la participación de especialistas que apoyen la capacitación de docentes para la formación de CA.
2. Elaborar un programa de movilidad e intercambio académicos, con apoyo de especialistas, dirigido a directivos y docentes para favorecer su desarrollo profesional.
3. Gestionar la formalización de dos convenios marco con IES de reconocido prestigio.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2021	<ul style="list-style-type: none">● Impartición de un curso taller para la formación de CA.● Diseño de un programa de movilidad e intercambio académicos.
2	2021-2022	<ul style="list-style-type: none">● Diseño de un programa de movilidad e intercambio académicos.● Formación o consolidación de un CA.
3	2022-2023	<ul style="list-style-type: none">● Formalización de un acuerdo o convenio marco de colaboración con una IES nacional.● Formación o consolidación de un CA.
4	2023-2024	<ul style="list-style-type: none">● Formalización de un acuerdo o convenio marco de colaboración con una IES nacional.● Formación o consolidación de un CA.

Indicadores:

1. Porcentaje de CA conformados anualmente.
2. Porcentaje anual de CA en consolidación o consolidados.
3. Porcentaje anual de acuerdos o convenios de colaboración con otras IES.
4. Porcentaje anual de avance en el diseño del Programa de Movilidad e Intercambio Académicos.



9. Programa de Transparencia y Acceso a la Información

Línea de acción a la que atiende:

- Desarrollo técnico administrativo

Descripción del programa:

El presente programa tiene la finalidad de coadyuvar en el Programa de Transparencia y Acceso a la Información de la SEV para atender las solicitudes de los usuarios, generadas mediante la plataforma y recibidas en la SEMSyS. Una de las funciones de la DEN es canalizar dichas solicitudes a sus departamentos, a las EN públicas, particulares y los CAM, cuidando los tiempos establecidos y por medio de la comunicación efectiva entre las partes involucradas para su atención.

Es importante resaltar que, en el caso de las EN particulares, dan atención únicamente a las solicitudes referentes a los aspectos académicos, normativos y de control escolar, de conformidad con la normatividad vigente aplicable.

Población a quien va dirigido:

Público en general.

Objetivo general:

Atender en tiempo y forma las solicitudes turnadas a la DEN con la finalidad de dar respuesta a los usuarios, de conformidad con la normatividad vigente aplicable, a través de oficio dirigido a la instancia correspondiente.

Metas:

1. Dar respuesta oportuna a todas las solicitudes de usuarios que ingresan a través de la plataforma de Transparencia.

Estrategias:

1. Atender cada una de las solicitudes turnadas a la DEN oportunamente y darles seguimiento en las EN públicas, particulares y CAM, hasta que se obtenga la respuesta que será enviada a la instancia correspondiente.
2. Solicitar a las EN públicas, particulares y los CAM nombrar un enlace para mantener contacto directo, con la finalidad de atender las solicitudes de los usuarios.
3. Enviar a la instancia correspondiente los oficios de respuesta generada por las EN públicas, particulares y los CAM.



Acciones fundamentales:

1. Mantener contacto con los enlaces de las EN y los CAM, así como con las instancias respectivas, para la atención oportuna de las solicitudes de los usuarios.
2. Asistir a cursos y capacitaciones convocadas por la Unidad de Transparencia y Acceso a la Información para contar con información actualizada, así como con la normatividad vigente aplicable.
3. Cotejar la información recibida de respuesta con la documentación normativa respectiva que se anexe.
4. Elaborar un reporte mensual de seguimiento a las solicitudes turnadas, desde su ingreso hasta su conclusión.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2024	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un registro de ingreso de solicitudes para dar seguimiento a su atención. • Solicitar a las EN públicas, particulares y los CAM el nombre de los enlaces de Transparencia, para mantener contacto continuo en la atención de las solicitudes. • Atención continua y oportuna de cada una de las solicitudes ingresadas. • Trabajo coordinado entre todas las instancias respectivas para la atención de las solicitudes. • Realizar un reporte mensual de seguimiento sobre la atención de las solicitudes turnadas, desde su ingreso hasta su conclusión.

Indicador:

1. Porcentaje anual de solicitudes de usuarios atendidas en el SEN.

10. Programa de Formación Continua para Docentes y Bibliotecarios de las Instituciones Formadoras de Docentes

Líneas de acción a las que atiende:

- Operación y diseño de programas
- Profesionalización e innovación

Descripción del programa:

Este programa surge de la necesidad de apuntalar la capacitación para mejorar el desempeño tanto de docentes como de bibliotecarios de las EN y los CAM de la entidad, a partir de la implementación de



dos trayectos formativos que contribuyan al desarrollo de las competencias docentes y las necesarias para el fomento de la lectura, además de que promuevan el diseño de proyectos innovadores para el aprendizaje de los estudiantes.

Población a quien va dirigido:

Docentes y bibliotecarios de las EN públicas, particulares y los CAM.

Objetivo general:

Afianzar la capacitación de los docentes y bibliotecarios de las EN y los CAM con la finalidad de mejorar su desempeño, a partir de la implementación de dos trayectos formativos: uno para profesores y otro para bibliotecarios, que contribuyan al diseño de proyectos innovadores para el aprendizaje de los estudiantes.

Metas:

1. Implementar ocho cursos, programas y talleres que fortalezcan el desempeño docente de 300 catedráticos de las EN, durante el periodo 2020-2024.
2. Implementar ocho conferencias, cursos, programas y talleres que fortalezcan el desempeño de 18 bibliotecarios en las EN y los CAM, durante el periodo 2020-2024.
3. Desarrollar 20 círculos de lectura con docentes y estudiantes en las EN y los CAM, durante el periodo 2020-2024.

Estrategias:

1. Diseño de dos trayectos formativos: uno para docentes y otro para bibliotecarios, con la finalidad de fortalecer su desempeño en las EN y los CAM.
2. Capacitación y actualización mediante conferencias, cursos, programas y talleres (presenciales o en línea) para mejorar el desempeño de docentes y bibliotecarios, que propicien la generación de proyectos innovadores para el aprendizaje de los estudiantes.
3. Fomento de la lectura por placer en docentes y estudiantes, mediante la conformación de círculos de lectura.

Acciones fundamentales:

1. Aplicación de un cuestionario en línea para docentes que ayude a la detección de necesidades de formación de los catedráticos de las EN.
2. Elaboración del diagnóstico de necesidades de formación docente.



3. Diseño del trayecto formativo para docentes de educación normal.
4. Implementación del trayecto formativo para docentes de educación normal.
5. Operar un programa estatal de fomento a la lectura, a fin de fortalecer la formación de bibliotecarios en las EN y los CAM.
6. Diseño del trayecto formativo para bibliotecarios de las EN y los CAM.
7. Implementación del trayecto formativo para bibliotecarios en las EN y los CAM.
8. Conformación y desarrollo de círculos de lectura con estudiantes y docentes para el fomento de la lectura por placer en las EN y los CAM.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2019-2020	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración del diagnóstico de necesidades de formación docente.
2	2020-2021	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de la planificación del trayecto formativo para docentes de EN.• Diseño de la planificación del trayecto formativo para bibliotecarios de EN y CAM.• Realización de dos cursos de capacitación para docentes de EN.• Realización de dos cursos y un diplomado de capacitación para bibliotecarios de EN y CAM.
3	2021-2022	<ul style="list-style-type: none">• Realización de dos cursos de capacitación para docentes de EN.• Realización de dos cursos de capacitación para bibliotecarios de EN y CAM.
4	2022-2024	<ul style="list-style-type: none">• Realización de cuatro cursos de capacitación para docentes de EN.• Realización de cuatro cursos de capacitación para bibliotecarios de EN y CAM.

Indicadores:

1. Porcentaje de capacitaciones ofertadas a los docentes de las EN anualmente.
2. Porcentaje de capacitaciones ofertadas a bibliotecarios de EN y CAM anualmente.
3. Porcentaje anual de avance en el desarrollo de círculos de lectura en las EN y los CAM



11. Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional

Líneas de acción a las que atiende:

- Profesionalización e innovación
- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional.

Descripción del programa:

El Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional surge de la necesidad de apoyar a las EN y los CAM para incrementar la superación académica de docentes y directivos al enriquecer sus perfiles, coadyuvando al fortalecimiento del desarrollo integral de las funciones sustantivas de la educación superior. Con este programa se favorecerá la habilitación, a través de programas de profesionalización (posgrados), así como la revisión y gestión de los posgrados que propongan ofertar las instituciones formadoras de docentes.

Población a quien va dirigido:

Docentes y directivos de las EN públicas y los CAM.

Objetivo general:

Favorecer la habilitación del personal directivo y docente para contribuir al logro del perfil académico deseable, a través de programas de profesionalización (posgrados) y la gestión de posgrados que propongan ofertar las instituciones formadoras de docentes.

Metas:

1. Apoyar la habilitación de 10 docentes mediante la oferta de programas de posgrado y del Programa Integral para la Titulación de Egresados de Posgrado, en el periodo 2020-2024.
2. Gestionar la autorización de cinco programas de posgrado en las EN y los CAM, durante el periodo 2020-2024.

Estrategias:

1. Identificación de las necesidades de profesionalización de los docentes y directivos de las instituciones formadoras de docentes, mediante la elaboración de un diagnóstico.
2. Gestión de apoyo con IES que ofertan posgrados acordes con las necesidades formativas de los docentes y directivos de las instituciones formadoras de docentes.
3. Organización de reuniones con los equipos diseñadores de programas de posgrado, a fin de atender las indicaciones establecidas por la DGEsUm para su autorización.



Acciones fundamentales:

1. Elaboración de un diagnóstico de necesidades de formación y profesionalización de los docentes y directivos de las instituciones formadoras de docentes.
2. Gestión con IES para ofrecer programas a los docentes que respondan a sus necesidades de formación.
3. Trabajar con los equipos de posgrado de las instituciones formadoras de docentes en el diseño o actualización de programas que ofertan.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2019-2020	• Gestión de dos autorizaciones de programas de posgrado ante la DGSuM.
2	2020-2021	• Gestión de dos autorizaciones de programas de posgrado ante la DGSuM.
3	2021-2022	• Gestión de dos autorizaciones de programas de posgrado ante la DGSuM.
4	2022-2024	• Gestión de dos autorizaciones de programas de posgrado ante la DGSuM.

Indicadores:

1. Porcentaje anual de docentes que iniciaron estudios de posgrado.
2. Porcentaje anual de docentes o directivos titulados de un programa de posgrado.
3. Porcentaje anual de posgrados que ofrecen las instituciones formadoras de docentes autorizados por la DGSuM.

12. Programa del Sistema de Gestión de Calidad de las Escuelas Normales Públicas y la Dirección de Educación Normal

Línea de acción a la que atiende:

- Evaluación institucional y certificación
- Desarrollo técnico administrativo

Descripción del programa:

La DEN describe las directrices del sgc que implementan cinco EN públicas, con el fin de asegurar que las actividades relacionadas con la prestación de los servicios incluidos en el mismo sistema se realicen con el nivel de calidad exigido por las partes interesadas. Estas

directrices cumplen con lo establecido en los requisitos de la Norma ISO 9001 y la normatividad de tipo federal y estatal vigentes.

Población a quien va dirigido:

Aspirantes, estudiantes, docentes, personal administrativo, egresados y demás partes interesadas que son pertinentes al SGC.

Objetivo general:

Integrar nuevos procesos al SGC para fortalecer los servicios que ofrecen las EN y la DEN, y mantener la certificación de los procesos que integran el mismo, a través de la Norma ISO 9001 vigente.

Metas:

1. Mantener la certificación externa del SGC implementado en las EN públicas y la DEN del estado de Veracruz, a través de la adecuada ejecución de los procesos establecidos.
2. Integrar e implementar dos procesos nuevos al SGC.

Estrategias:

1. Vigilancia del cumplimiento de los requisitos que conforman el estándar que certifica el SGC.
2. Revisión, análisis y selección de los procesos que se integrarán al SGC como parte de la ampliación del alcance del mismo.

Acciones fundamentales:

1. Verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 vigente, a través de auditorías internas.
2. Realizar reuniones con directivos para la toma de decisiones importantes relacionadas con el SGC y los dos procesos nuevos que serán integrados.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades fundamentales para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 vigente. • Realizar la primera y segunda auditoría de vigilancia externa.
2	2021-2022	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la recertificación del SGC con vigencia de tres años, a través de una auditoría externa. • Realizar las actividades fundamentales para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 vigente. • Integrar un nuevo proceso al SGC.



3	2022-2023	<ul style="list-style-type: none">• Realizar las actividades fundamentales para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 vigente.• Realizar la primera auditoría de vigilancia externa.
4	2023-2024	<ul style="list-style-type: none">• Realizar las actividades fundamentales para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 vigente.• Realizar la segunda auditoría de vigilancia externa.• Integrar un nuevo proceso al SGC.

Indicadores:

1. Porcentaje de nuevos procesos integrados al SGC bienalmente.
2. Porcentaje de procesos recertificados bajo la Norma ISO 9001 trienalmente.

13. Programa de Supervisión y Asesoría de la Infraestructura Física y Tecnológica

Línea de acción a la que atiende:

- Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica

Descripción del programa:

El Programa de Supervisión y Asesoría de la Infraestructura Física y Tecnológica se encarga de vigilar el correcto funcionamiento de la infraestructura en las EN públicas, los CAM y la DEN, a través de la supervisión, acompañamiento y orientación requerida, a fin de garantizar el mejoramiento en la calidad educativa, coadyuvando a la misión institucional. Para ello, el personal de Enlace Administrativo realiza visitas periódicas a los planteles para supervisar y actualizar semestralmente el diagnóstico de la infraestructura física y tecnológica del SEN.

Población a quien va dirigido:

Directivos, docente, administrativos y estudiantes de las EN públicas, los CAM y personal de la DEN.

Objetivo general:

Asesorar y supervisar el avance de los planes maestros de infraestructura física y tecnológica de las instituciones formadoras de docentes y la DEN, así como el diseño de un plan de mantenimiento institucional para mejorar su funcionamiento, a través de asesorías y visitas *in situ*.



Metas:

1. Avanzar en el cumplimiento de las acciones proyectadas en el plan maestro de cada EN pública.
2. Contar con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo institucional en cada EN pública, los CAM y la DEN.

Estrategias:

1. Realizar supervisiones semestrales a las EN públicas para asesorar en los avances de las obras de infraestructura física y tecnológica, desde el inicio hasta su conclusión, acción que será continua hasta el 2024.
2. Asesorar, de manera presencial o virtual, el diseño e implementación de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo institucional en cada EN, CAM y la DEN.
3. Asesorar permanentemente a las áreas de la DEN, los CAM y las EN públicas respecto a las necesidades de infraestructura física y tecnológica, cuando así se requiera.
4. Supervisar el desarrollo de las acciones autorizadas para la infraestructura física y tecnológica inscritas en el Plan Maestro de Construcción de cada EN pública y el ProGEN de la DEN.

Acciones fundamentales:

1. Elaborar e implementar los instrumentos de diagnóstico necesarios, orientados al funcionamiento óptimo de la infraestructura física y tecnológica en las EN públicas, los CAM y la DEN.
2. Realizar visitas de supervisión para revisar la infraestructura física y tecnológica, a través del cronograma establecido, y valorar los avances de las mismas.
3. Asesorar a las EN públicas y a las áreas de la DEN que lo requieran para garantizar el óptimo funcionamiento de la infraestructura física y tecnológica.
4. Dar seguimiento a los avances de obra en infraestructura de inmuebles y tecnológica hasta su conclusión.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2024	<ul style="list-style-type: none">• Diseño e implementación de instrumentos de diagnóstico de infraestructura física y tecnológica.• Realizar visitas de supervisión durante el desarrollo de obra física y tecnológica en las EN públicas.



	<ul style="list-style-type: none">• Brindar apoyo permanente, asesoría y revisión de la infraestructura física y tecnológica (presencial y a distancia) en las EN públicas, los CAM y la DEN.• Elaborar informes de resultados derivados de las visitas de supervisión.
--	--

Indicadores:

1. Porcentaje anual de avance del plan maestro de infraestructura física y tecnológica en las EN públicas y los CAM.
2. Porcentaje de avance en la aplicación del programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física y tecnológica en las EN públicas, los CAM y la DEN, anualmente.
3. Porcentaje de asesorías (presenciales o virtuales) brindadas anualmente.

14. Programa de Actualización y Control de Inventarios

Línea de acción a la que atiende:

- Desarrollo técnico administrativo

Descripción del programa:

La implementación del Programa de Actualización y Control de Inventarios está dirigida a las EN públicas, los CAM y la DEN, con la finalidad de coadyuvar en la actualización y etiquetado del mobiliario, equipo de cómputo y acervos bibliográficos, para el aseguramiento y control de los bienes que se poseen, ante la SEV.

Población a quien va dirigido:

Directivos, monitores de las EN públicas, los CAM y la DEN.

Objetivo general:

Favorecer la actualización del inventario de bienes muebles de las EN públicas, los CAM y la DEN para que todo el mobiliario, equipo de cómputo y acervos bibliográficos estén regularizados y etiquetados, a través del Sistema para el Control de Bienes Patrimoniales (SiCoBiP).

Meta:

1. Asegurar que las EN públicas, los CAM y la DEN cuenten con un inventario de bienes muebles actualizado y regularizado a través del SiCoBiP, para el periodo 2023-2024.



Estrategias:

1. Conformar en cada EN pública, CAM y la DEN un equipo de monitores y personal de apoyo permanente que cumpla adecuadamente con los procesos que establece el SiCoBiP, de 2020 a 2024.
2. Capacitar permanentemente a los equipos de monitores y al personal de apoyo para el cumplimiento del programa.
3. Realizar visitas periódicas a las EN públicas y los CAM para dar seguimiento a los procesos de registro y etiquetado del mobiliario y equipo de cómputo.
4. Mantener comunicación constante entre el monitor de la DEN y los monitores de las EN públicas y los CAM.

Acciones fundamentales:

1. Capacitar de forma permanente a los equipos de monitores operativos y personal de apoyo durante el proceso del SiCo-BiP, como el ingreso a la plataforma, llenado de formatos y etiquetado de mobiliario, equipo de cómputo y acervos bibliográficos.
2. Mantener comunicación constante con los monitores y su equipo de las EN públicas y los CAM para reportar, en los formatos correspondientes, los movimientos relacionados con altas, bajas y transferencias de mobiliario, equipo de cómputo y acervos bibliográficos.
3. Vigilar que los movimientos de alta de mobiliario, equipo de cómputo y acervos bibliográficos, adquiridos con recursos financieros estatales, federales, ingresos propios o donación, se comprueben directamente en el Área de Recursos Materiales de la DEN.
4. Recibir y validar los reportes de los movimientos de altas generados por la DEN, las EN públicas y los CAM.
5. Recibir y validar los reportes generados de los movimientos de baja, por robo o extravío de forma inmediata.
6. Validar los reportes generales al inicio y fin de ciclo escolar por parte de las EN públicas y los CAM, para posteriormente enviarlos a la SEV.



Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2021	<ul style="list-style-type: none">• Conformación y capacitación del equipo de monitores en cada EN pública y CAM.• Realizar visitas para el seguimiento de la actualización y regularización de los inventarios de cada plantel educativo.• Recibir y validar los reportes generados por parte de las EN públicas y los CAM.• Vigilar que las comprobaciones de los bienes adquiridos se realicen en tiempo y forma, además de que se cumpla con la normatividad aplicable.
2	2020-2024	<ul style="list-style-type: none">• Realizar visitas para el seguimiento de la actualización y regularización de los inventarios de las EN públicas y los CAM.• Mantener comunicación permanente —virtual o presencial— con los equipos de monitores en cada EN pública y CAM para dar seguimiento a los movimientos relacionados con altas, bajas y transferencias de mobiliario, equipo de cómputo y acervos bibliográficos..• Vigilar que las comprobaciones de los bienes adquiridos se realicen en tiempo y forma, además de que se cumpla con la normatividad aplicable.

Indicadores:

1. Porcentaje de avance de EN públicas, CAM y la DEN que regularizaron y etiquetaron los bienes muebles anualmente.
2. Porcentaje anual de inventarios actualizados en el SiCoBiP en las EN públicas, CAM y la DEN.

15. Programa de Interculturalidad para las Escuelas Normales y Centros de Actualización del Magisterio

Línea de acción a la que atiende:

- Educar para la vida

Descripción del programa:

Debido a la riqueza estatal, en cuanto a su diversidad étnica, cultural y lingüística, la DEN plantea el Programa de Interculturalidad para las Escuelas Normales y Centros de Actualización del Magisterio, para el diseño de cursos optativos y talleres, la implementación de capacitaciones y la generación de la investigación, entre otras acciones, que permitan transversalizar el enfoque intercultural.



Población a quien va dirigido:

Estudiantes y docentes de las EN públicas, particulares y los CAM.

Objetivo general:

Diseñar con el apoyo de las instituciones formadoras de docentes un trayecto formativo para transversalizar el enfoque intercultural en la formación inicial de los estudiantes normalistas, mediante la participación en cursos optativos y con el apoyo de conferencias y talleres.

Metas:

1. Diseñar con el apoyo de las instituciones formadoras de docentes el trayecto formativo La formación intercultural del estudiante normalista, que enriquezca su perfil de egreso.
2. Fortalecer permanentemente el trabajo colaborativo e investigativo de las instituciones formadoras de docentes, en torno a las prácticas interculturales en la formación del estudiante normalista.

Estrategias:

1. Vinculación con las instituciones formadoras de docentes, otras instituciones de educación superior e investigadores con experiencia en el enfoque intercultural para el apoyo en el diseño o revisión de los cursos optativos, así como para la realización de conferencias y talleres.
2. Transversalización de la interculturalidad en los planes y programas de estudio de la educación normal.

Acciones fundamentales:

1. Brindar conferencias y talleres presenciales o virtuales de especialistas, con temas relativos al enfoque intercultural.
2. Diseñar con el apoyo de las instituciones formadoras de docentes cuatro cursos optativos para conformar el trayecto formativo: La formación intercultural del estudiante normalista.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> • Dos conferencias virtuales con investigadores expertos en el tema de interculturalidad para promover escenarios que favorezcan el trabajo colaborativo e investigativo, en torno a las prácticas interculturales, en la formación del estudiante normalista.



2	2021-2022	<ul style="list-style-type: none">• Dos talleres sobre interculturalidad desde la legislación mexicana y los planteamientos teórico-metodológicos actuales, con la finalidad de sentar las bases para el diseño de cursos optativos y la transversalización de la interculturalidad en los planes de estudio de educación normal.• Integrar un equipo de trabajo para el diseño colegiado de cursos optativos con docentes de las EN y los CAM.
3	2022-2024	<ul style="list-style-type: none">• Diseño con el apoyo de las instituciones formadoras de docentes de cuatro cursos optativos con temáticas afines a la interculturalidad, que conformen el trayecto formativo <i>La formación intercultural del estudiante normalista</i>, para contribuir al enriquecimiento de la formación normalista.

Indicadores:

1. Porcentaje anual de avance en el diseño e implementación de cursos optativos.
2. Porcentaje de conferencias y talleres realizados anualmente.

16. Programa de Acompañamiento Académico Integral

Línea de acción a la que atiende:

- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional

Descripción del programa:

El Programa de Acompañamiento Académico Integral (PAAI) de estudiantes de EN y CAM nace de la necesidad de la DEN de fortalecer los programas institucionales de tutoría y asesoría académicas de las instituciones formadoras de docentes a su cargo. Las acciones consisten en analizar la calidad de los programas de cada institución e impulsar la mejora de estos, con la elaboración de un documento estatal orientador, así como asesorías a distancia y presenciales con los encargados de las áreas de tutoría y asesoría académicas. Su sentido consiste en mejorar la formación académica, disciplinar y personal de los estudiantes; incrementar la eficiencia terminal y disminuir la reprobación y deserción.

Población a quien va dirigido:

Impacta de forma directa: Directivos y encargados del área de tutoría y asesoría académicas en las escuelas.

Impacta de forma indirecta: Alumnos de las EN públicas y el CAM de Xalapa.



Objetivo general:

Contribuir al rediseño, aplicación y evaluación de los programas institucionales de acompañamiento académico (tutoría y asesoría) de las EN públicas y CAM, para mejorar el rendimiento académico y eficiencia terminal de los estudiantes, así como disminuir la reprobación y deserción, a través del diseño de un documento estatal orientador y la asesoría presencial o virtual a los responsables institucionales de los programas en cada escuela.

Metas:

1. Diseñar un documento orientador a nivel estatal que permita evaluar y replantear los programas institucionales de tutoría académica de las EN y CAM Xalapa, en el ciclo escolar 2020-2021.
2. Dar seguimiento a la aplicación y evaluación de resultados de los programas de acompañamiento académico y asesorar para su replanteamiento bienal en las EN y CAM Xalapa, durante los ciclos escolares 2020-2022 y 2022-2024.

Estrategias:

1. Asesorías presenciales con todas las EN y CAM para tomar acuerdos y discutir aspectos teóricos, metodológicos, organizativos y legales sobre el programa.
2. Asesoría especializada y ajustada a las necesidades de cada escuela, de manera presencial o virtual.

Acciones fundamentales:

1. Diseño de un documento estatal que permita orientar la evaluación y el replanteamiento de los programas institucionales de acompañamiento académico.
2. Asesorías grupales o por escuela para acompañarlas en el proceso de evaluación y replanteamiento de sus programas.
3. Replanteamiento de los programas institucionales de acompañamiento académico y publicación.

Duración o periodicidad:

Etapa	Ciclo escolar	Actividad
1	2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un documento orientador a nivel estatal y cinco asesorías anuales para reestructurar los programas. • Publicación del documento estatal orientador y tres asesorías anuales para apoyar el seguimiento de los programas.



2	2021-2022	<ul style="list-style-type: none">• Tres asesorías anuales para apoyar la evaluación de los programas.
3	2022-2024	<ul style="list-style-type: none">• Tres asesorías anuales para seguimiento, evaluación y reestructura de programas.

Indicadores:

1. Porcentaje de EN públicas y CAM con programas de acompañamiento académico rediseñados, a partir del ciclo 2020-2021.
2. Porcentaje de EN públicas y CAM con sus programas de acompañamiento académico evaluados en su funcionamiento bienalmente: 2020-2022 y 2022-2024.
3. Porcentaje de asesorías anuales ejecutadas respecto a las programadas para el rediseño, aplicación y evaluación de los programas de acompañamiento académico.
4. Porcentaje de eficiencia terminal de las EN públicas y CAM, a partir de la generación 2016-2020.



Departamentos y áreas responsables de los programas

Núm.	Nombre del programa	Línea(s) de acción	Departamento o Área responsable
1	Programa de Organización y Funcionamiento Integral de las Instituciones	1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional 2. Evaluación institucional y certificación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Institucional • Apoyo Académico e Investigación
2	Programa Editorial para la Distribución Social del Conocimiento y Desarrollo de la Investigación en el Subsistema de Educación Normal	1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Editorial
3	Programa para la Aplicación y Seguimiento de la Normatividad Académica	1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Titulación y Proyectos Estratégicos • Desarrollo Curricular • Regulación y Control Educativo • Apoyo Académico e Investigación
4	Programa de Seguimiento y Fortalecimiento a la Implementación de los Planes de Estudio de Educación Normal	2. Operación y diseño de programas 1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Curricular • Titulación y Proyectos Estratégicos
5	Programa Estatal de Formación para la Sustentabilidad	4. Educar para la vida 2. Operación y diseño de programas	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo Académico e Investigación
6	Programa de Educación Integral para Estudiantes	4. Educar para la vida	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Curricular • Apoyo Académico e Investigación
7	Programa de Capacitación y Certificación de Competencias Lingüísticas y Tecnológicas	4. Educar para la vida 5. Evaluación institucional y certificación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Curricular
8	Programa de Vinculación Académica y Funciones Sustantivas de la Educación Superior	1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional 3. Profesionalización e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo Académico e Investigación
9	Programa de Transparencia y Acceso a la Información	7. Desarrollo técnico administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace Administrativo • Desarrollo Institucional
10	Programa de Formación Continua para Docentes y Bibliotecarios de las Instituciones Formadoras de Docentes	2. Operación y diseño de programas 3. Profesionalización e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Curricular



11	Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional	3. Profesionalización e innovación 1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo Académico e Investigación
12	Programa del Sistema de Gestión de Calidad de las Escuelas Normales Públicas y la Dirección de Educación Normal	5. Evaluación institucional y certificación 7. Desarrollo técnico administrativo	<ul style="list-style-type: none">• Área de Calidad
13	Programa de Supervisión y Asesoría de la Infraestructura Física y Tecnológica	6. Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• Enlace Administrativo
14	Programa de Actualización y Control de Inventarios	7. Desarrollo técnico administrativo	<ul style="list-style-type: none">• Enlace Administrativo
15	Programa de Interculturalidad para las Escuelas Normales y Centros de Actualización del Magisterio	4. Educar para la vida	<ul style="list-style-type: none">• Titulación y Proyectos Estratégicos• Desarrollo Curricular
16	Programa de Acompañamiento Académico Integral	1. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo Institucional



4. Evaluación

Un medio esencial para conocer el grado de avance de los objetivos planteados, el alcance de las metas, así como la eficacia y eficiencia de las acciones realizadas en la planeación institucional es, sin duda, la evaluación, factor determinante para el mejoramiento del funcionamiento y operación de cada una de ellas. Por ello, los programas diseñados por la DEN coadyuvarán con los elaborados por las instituciones formadoras de docentes en su propio PDI, ya que convergen en las líneas de acción que orientan estos documentos.

Tanto la DEN como las instituciones formadoras de docentes llevarán a cabo una valoración anual de los resultados obtenidos en los programas aplicados y del avance en sus metas; en caso de ser necesario, instrumentarán mecanismos que contribuyan a su cumplimiento, que pueden ser desde replantear el programa, complementarlo o generar uno nuevo, siempre con el propósito de cumplir con la misión institucional y alcanzar la visión propuesta al 2024. A partir de la valoración, las EN y los CAM entregarán a la DEN un informe de evaluación al inicio de cada ciclo escolar.



Glosario de términos

BENV	Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen”
CA	Cuerpo académico
CAM	Centro de Actualización del Magisterio
CESER	Centro de Estudios Superiores de Educación Rural “Luis Hidalgo Monroy”
CREN	Centro Regional de Educación Normal “Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán”
DEN	Dirección de Educación Normal
DGESuM	Dirección General de Educación Superior para el Magisterio
EDINEN	Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal
EN	Escuelas normales
ENJE	Escuela Normal “Juan Enríquez”
ENSFV	Escuela Normal Superior Federal para Cursos Intensivos en Veracruz
ENSV	Escuela Normal Superior Veracruzana “Dr. Manuel Suárez Trujillo”
IES	Instituciones de educación superior
LGAC	Líneas de generación y aplicación del conocimiento
LSM	Lengua de Señas Mexicana
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PE	Programa educativo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
ProESEN	Programa Editorial para la Distribución Social del Conocimiento y Desarrollo de la Investigación en el Subsistema de Educación Normal
PSE	Programa Sectorial de Educación
PSVE	Programa Sectorial Veracruzano de Educación
PTFAEN	Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales
PVD	Plan Veracruzano de Desarrollo
SEMSyS	Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior
SEN	Subsistema de Educación Normal
SEP	Secretaría de Educación Pública
SEV	Secretaría de Educación de Veracruz
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SiCoBiP	Sistema para el Control de Bienes Patrimoniales
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
UPECE	Unidad de Planeación, Evaluación y Control Educativo



Bibliografía

- Congreso del Estado, Secretaría de Gobierno de Veracruz. (2019). Plan Veracruzano de Desarrollo 20019-2024. *Gaceta Oficial del Estado, Núm. Ext. 224*. Xalapa, Veracruz, México: Gobierno del Estado de Veracruz.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. Ciudad de México, México: Autor.
- Contraloría General del Estado. (2019). Código de Ética de los Servidores Públicos y las Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz. *Gaceta Oficial del Estado, Núm. Ext. 026*. Xalapa, Veracruz, México: Gobierno del Estado de Veracruz.
- Oficina del Gobernador, Secretaría de Gobierno de Veracruz. (2019). Programa Sectorial Veracruzano de Educación 2019-2024. *Gaceta Oficial del Estado, Núm. Ext. 356*. Xalapa, Veracruz, México: Gobierno del Estado de Veracruz.
- ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Agenda 2030*. Recuperado de <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas, CEPAL.

Este documento es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este documento con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este documento, deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente.



