



**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



**SEV**  
Secretaría  
de Educación

**SEMSyS**  
Subsecretaría de Educación  
Media Superior y Superior

**DEN**  
Dirección de Educación Normal

**GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN NORMAL**

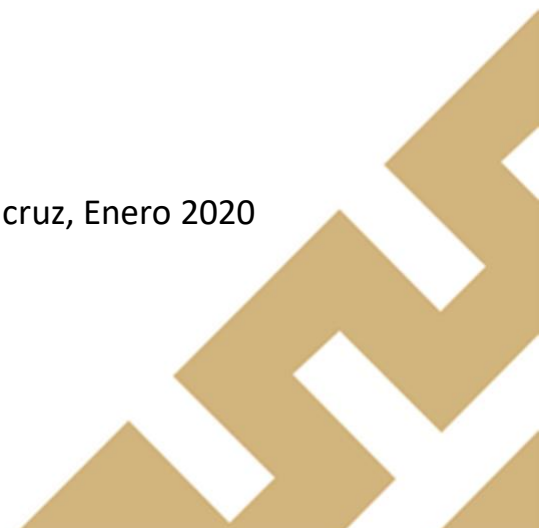


**PROGEN**

**2020 - 2021**

**Estrategia de Desarrollo  
Institucional de la  
Escuela Normal**

Xalapa, Veracruz, Enero 2020



## Contenido

1. Proceso llevado a cabo para la planeación del ProGEN 2020 y 2021 .....	3
1.1 Descripción del proceso para la planeación del ProGEN 2020 y 2021 .....	3
2. Autoevaluación Estatal.....	5
2.1 Análisis de coloramas.....	6
2.2 Autoevaluación de la gestión .....	7
2.2.1 Análisis de la organización y funcionamiento en la entidad y las escuelas normales .....	8
2.2.2 Transparencia y rendición de cuentas .....	13
2.2.3 Capacidad física y su grado de utilización .....	14
2.2.4 Cumplimiento de metas compromiso de gestión.....	20
2.3 Análisis de brechas .....	22
2.4 Síntesis .....	27
2.4.1. Cuadro para jerarquizar las principales fortalezas .....	29
2.4.2. Cuadros para jerarquizar las áreas de oportunidad .....	30
3. Planeación de la gestión en el ámbito estatal .....	31
3.1 Visión .....	31
3.2 Políticas estatales.....	31
3.3 Objetivos estratégicos.....	32
3.4 Estrategias para cumplir los objetivos .....	34
3.5 Metas compromiso de gestión .....	36
4. Proyectos integrales.....	38
5. Conclusiones .....	39
Anexos.....	41

## **1. Proceso llevado a cabo para la planeación del ProGEN 2020 y 2021**

### **1.1 Descripción del proceso para la planeación del ProGEN 2020 y 2021**

El proceso que se llevó a cabo para la actualización del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal (ProGEN) 2020 y 2021 en el estado de Veracruz inició con la participación de la Dirección de Educación Normal (DEN), con la asistencia de la directora, dos jefes de departamento y un apoyo técnico pedagógico, en el Taller Regional para la Actualización de la “Estrategia de Desarrollo Institucional de la Nueva Escuela Normal”, región sur-sureste, llevado a cabo en Playa del Carmen, Quintana Roo los días 10 y 11 de octubre de 2019. En éste dieron a conocer en qué consiste el programa y las etapas que lo integran, para ello el taller se organizó en ocho temas; en el primero se realizó la presentación de documentos normativos: reglas de operación del Programa de Fortalecimiento a la Excelencia Educativa, orientaciones generales para la ministración, ejercicio y comprobación del gasto asignado a la operación de la EDINEN y Contraloría Social. En el segundo tema se explicó todo lo relacionado con la planeación prospectiva, el tercer tema fue sobre la presentación de la Guía Metodológica de la EDINEN 2020 y 2021.

Referente al cuarto tema, explicaron cómo llevar a cabo la autoevaluación y las categorías de análisis que conforman la EDINEN 2020 y 2021; en el tema cinco se abordó la planeación EDINEN 2020 y 2021 y la integralidad entre los documentos. En el sexto tema explicaron cómo elaborar los proyectos integrales y cómo integrar la información en el Sistema de Captura de los Proyectos Integrales (SCAPI); el tema siete estuvo relacionado con la integración y entrega de los reportes trimestrales, cómo realizar el cambio de rubros y uso de economías, la entrega del informe programático y la comprobación. Para concluir el taller, se abordó el tema ocho en el que presentaron el cronograma de actividades y el proceso que se llevará a cabo para la entrega de la EDINEN 2020 y 2021.

Regresando del taller, el equipo que trabajaría el ProGEN se dio a la tarea de revisar la Guía Metodológica de la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN) 2020 y 2021 así como las diapositivas proporcionadas en el Taller Regional para su elaboración. Posterior a ello, se llevó a cabo el 15 de noviembre de 2019 en la DEN un taller estatal para la Actualización e Implementación de la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN) 2020 y 2021, en la que participaron los directivos y equipos de planeación institucional de las cinco escuelas normales (EN) públicas que forman parte del programa, la Directora de Educación Normal, los jefes de departamento de la DEN y el equipo que trabajaría tanto en la elaboración del ProGEN como el de la EDINEN. Asimismo, se contó con la presencia del Mtro. Gersain David Vidaña Corona, coordinador académico de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior (SEMSyS), en representación del Mtro. Jorge Miguel Uscanga Villalba, Subsecretario de Educación Media Superior y Superior, de la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV).

El objetivo del taller fue dar a conocer los temas vistos en el Taller Regional, presentar la estrategia de planeación de la EDINEN, los insumos que se requieren para la planeación, así como el calendario de trabajo estatal. De igual forma, asistió el coordinador académico con la finalidad de alinear los proyectos que se planearán en los ProFEN, ProGEN y EDINEN con el Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2024 y las líneas de acción del Programa Sectorial de Educación 2019-2024 y, con ello, trabajar de manera conjunta en el fortalecimiento de la Educación Normal. En este mismo taller, se colaboró con las EN para alinear las visiones de cada institución con la visión estatal, presentar y revisar las políticas institucionales y verificar que hubiera consistencia tanto con la guía metodológica como con lo establecido en la EDINEN y el ProGEN.

Se inició la planeación del ProGEN con la organización de estrategias y actividades secuenciadas que incluyó como primera actividad la revisión y el análisis de la Guía EDINEN, en la que se favoreció, con los miembros del equipo, la socialización de las orientaciones metodológicas y de los insumos a utilizar para la elaboración y entrega de este documento, lo que posibilitó tener una visión generalizada y particular de los aspectos a evaluar en el ámbito de la gestión. Como segunda actividad se analizó la planeación del ProGEN 2018 y 2019, lo que permitiría poder iniciar con la autoevaluación.

El equipo que se conformó para la revisión, análisis y planeación del ProGEN estuvo integrado por jefes de departamento y personal técnico-académico de algunos departamentos de la DEN: Mtra. Tania Hernández Basurto, de Titulación y Proyectos Estratégicos; Mtra. Luz María Martínez Moreno, de Desarrollo Curricular; Mtra. Rosa Virginia Fernández Mayo, de Regulación y Control Educativo; Mtra. Jocelyn Cano Rodríguez y Mtra. Merced Guadalupe Hoyos Ramírez, de Apoyo Académico e Investigación.

Una vez revisada la guía metodológica y, antes de iniciar la planeación del ProGEN, se realizó un análisis minucioso del colorama del ProGEN 2018 y 2019, así como de los diferentes rubros considerados en la Guía EDINEN para el desarrollo del documento, como la autoevaluación de la gestión, el análisis de la organización y funcionamiento en la entidad y las escuelas normales, la transparencia y rendición de cuentas, la capacidad física y su grado de utilización, el cumplimiento de metas compromiso de gestión, el análisis de brechas de gestión y la conclusión de la autoevaluación, además de considerar los planteamientos del Programa de Fortalecimiento de las Escuelas Normales (ProFEN), permitiendo enriquecer los elementos de la planeación y las políticas para el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas compromiso. De igual forma, se centró la atención en la visión institucional, la cual representa un reto por haber sido uno de los elementos de la planeación que obtuvo una puntuación de tres, no obstante de ser integral y haber coherencia entre sus elementos, presenta inconsistencias con los resultados de la autoevaluación.

Posteriormente, se inició la autoevaluación de la gestión, analizando los insumos necesarios, vinculándolos con los que se trabajan en la EDINEN y con los del ProFEN, para ello, también se tuvieron reuniones con los equipos responsables de las EN, lo que permitió que hubiera consistencia en los datos que se estaban integrando en el

documento. Una vez concluida la autoevaluación, se realizó una reunión con el equipo EDINEN y los jefes de departamento de la DEN para revisar la visión y las políticas estatales y alinearlas, lo que permitiría tener pertinencia, consistencia e integralidad. Después de tener la visión y las políticas estatales, se procedió a elaborar los objetivos estratégicos y las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, retomando para ello, la planeación 2018 y 2019, la autoevaluación, las categorías de análisis de la EDINEN, así como la visión y las políticas estatales; para la actualización de las metas compromiso, además de retomar los elementos anteriores de la planeación, se analizó el cumplimiento de las metas compromiso del ProGEN 2018 y 2019, y se tuvo una reunión con los responsables de los ProFEN, para analizar sus metas compromiso con la finalidad de que hubiera congruencia y consistencia con las estatales.

El producto del análisis y de las reuniones contribuyó al diseño de la planeación de los proyectos integrales, mediante una comunicación constante con el equipo EDINEN y con los responsables de los ProFEN de las cinco EN. Todo ello, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas compromiso planteadas para 2020 y 2021, y a la implementación del proyecto integral en sus dos ámbitos de atención: académico y de gestión.

Una vez concluido el ejercicio de planeación del ProGEN, el coordinador académico de la SEMSyS se dio a la tarea de revisar tanto los ProFEN como el ProGEN a fin de verificar la consistencia entre estos documentos, con la visión estatal, el Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2024 y las líneas de acción del Programa Sectorial de Educación 2019-2024.

## **2. Autoevaluación Estatal**

Dentro del proceso llevado a cabo para la elaboración del ProGEN, se realizó una revisión de los resultados obtenidos en la valoración que el comité evaluador otorgó en su dictamen técnico del ejercicio 2018 y 2019. Con base en ello, y en la planeación 2019 se inició la autoevaluación para identificar los avances y áreas de oportunidad en el cumplimiento de los objetivos planteados, con el propósito de determinar las medidas necesarias que permitan transitar hacia el logro de los objetivos y metas del ProGEN 2020 y 2021.

Un insumo importante en esta revisión fue el análisis del colorama y de los proyectos integrales del ProGEN y los ProFEN 2018 y 2019, realizado para identificar el avance en el logro de los objetivos particulares y metas planteadas, su cumplimiento e impactos esperados. Al respecto se cumplieron algunas metas con recursos propios limitados, de programas federales como Escuelas al Cien, y otras con los recursos que se lograron ejercer del PACTEN 2019.

## 2.1 Análisis de coloramas

Al analizar el colorama del ProGEN se observó que no se obtuvo puntaje en los escenarios uno y dos, el 65% de los rubros se ubicaron en el escenario tres y el 35% restante en escenario cuatro, lo cual indica que la mayoría de los elementos que conforman los apartados del PROGEN 2018-2019 son coherentes y congruentes, presentando integralidad con el 80% de los PROFEN. De igual forma, en el Proyecto Integral se presenta concordancia entre el mayor número de las metas académicas, con las acciones y los objetivos particulares. En este sentido, se identifica que hay consistencia sistemática en la información presentada en el documento, esto se debió en gran parte al equipo de trabajo que estuvo integrado por personal de las distintas áreas de la DEN, quienes conocen los procesos y la información de manera precisa.

Con relación a los rubros ubicados en el escenario tres, se analizaron los resultados obtenidos, identificando lo siguiente:

- La descripción del proceso llevado a cabo para la actualización del ProGEN se realizó especificando los mecanismos y formas de participación de manera pertinente; sin embargo, no fue suficiente para mostrar a detalle cada una de las acciones y de las personas que contribuyeron en este proceso; lo cual influyó en el análisis, puesto que se consideró la participación colegiada de la mayoría de los involucrados, destacando sus contribuciones en el proceso de planeación, pero no se hizo con la totalidad de ellos. Para atender esta observación, en este ejercicio de planeación se sistematizará la información y se hará una descripción más puntual y detallada.
- En el rubro de la autoevaluación de la gestión del sistema estatal de educación normal, específicamente en los mecanismos de rendición de cuentas de la entidad, se describieron los relacionados con la calidad de la oferta educativa y la contribución a la calidad de los servicios educativos; sin embargo, no se agregó información sobre la administración transparente de recursos debido a la falta de asignación de presupuesto a la entidad, derivado de la no comprobación del ejercicio PACTEN en el 2014. Derivado de la gestión de la administración actual se recuperaron los recursos del PACTEN 2018-2019, los cuales se están ejerciendo y con ello se podrá integrar información sobre la rendición de cuentas transparente. Respecto al análisis del grado de cumplimiento de las metas compromiso faltó profundizar en algunas de ellas, lo que no permitió evidenciar su impacto en la calidad académica. En este sentido, se cuidará que al hacer el análisis del grado de cumplimiento se profundice en él. Por último, en los subrubros atención a las principales áreas de oportunidad y fortalezas de la educación normal en la entidad, el análisis y las conclusiones de la autoevaluación hacen evidente la jerarquización de la mayoría de ellas, dejando de lado aquellas que se consideraron podrían ser de menor impacto al contexto educativo de la entidad.
- En la planeación de la gestión de la entidad, se identificó que las políticas de la entidad que se refieren a la mejora de la gestión son pertinentes, pero no suficientes, considerando los resultados de la autoevaluación, ya que faltó integrar algunas relacionadas con ingreso, egreso y aprobación de los estudiantes, así como las

referentes al trabajo en colegiados y academias interinstitucionales, por lo que serán elementos a considerar en esta planeación. La visión estatal del ProGEN es integral y hay coherencia entre sus elementos, pero no refleja completamente los resultados de la autoevaluación, por ello se revisará y reestructurará en función de los resultados de ésta; y que las estrategias que se incluyeron para el fortalecimiento de la organización de la educación normal en la entidad son pertinentes con relación a los objetivos estratégicos mas no suficientes respecto al contexto educativo de la entidad. Se tomará en consideración esta observación en el momento de realizar la planeación.

- Respecto a los proyectos integrales, se identifica que hay relación entre los objetivos estratégicos señalados en la planeación y el objetivo general, las metas, la justificación y las acciones del proyecto integral; sin embargo, faltó concretar la relación con los objetivos particulares. A partir de esta observación, se verificará que haya una total congruencia y relación entre todos los elementos de la planeación. Asimismo, las metas, acciones y recursos que se incluyen en los proyectos integrales son congruentes y consistentes, pero no concuerdan totalmente con la autoevaluación y planeación de la entidad. En lo que se refiere a la articulación entre los objetivos particulares de los proyectos integrales, solo el de atención a problemas comunes de las escuelas normales se articula para atender integralmente la problemática planteada, el de gestión hizo falta vincularlo más con los resultados de la autoevaluación. Una de las acciones que se implementarán será la revisión de cada uno de los elementos de la planeación, así como de los proyectos integrales para contrastarlos con los resultados de la autoevaluación.
- La evaluación global del ProGEN es consistente, congruente y coherente con el PACTEN y con la mayoría de los ProFEN de las EN, faltó articularlo con el ProFEN de una EN debido a la demora en la entrega del documento. Se está atendiendo esta observación al realizar reuniones con las cinco EN para vincular los elementos de la planeación de la EDINEN y del ProGEN con los ProFEN y así garantizar que haya congruencia y consistencia.

## **2.2 Autoevaluación de la gestión**

Para llevar a cabo la autoevaluación de la gestión se consideró la revisión de la guía EDINEN 2020-2021 y diversos insumos, como las evidencias de las acciones implementadas, bases de datos que contienen información de las EN, resultados de los foros y cuestionarios aplicados a docentes y estudiantes, con la finalidad de identificar las fortalezas y áreas de oportunidad, lo que permitió llevar a cabo un análisis detallado de la organización y funcionamiento en la entidad y las EN, la transparencia y rendición de cuentas, la capacidad física y su grado de utilización así como el cumplimiento de las metas compromiso de gestión.

### **2.2.1 Análisis de la organización y funcionamiento en la entidad y las escuelas normales**

La normatividad académica, administrativa y organizativa que regula los servicios que ofrecen las EN, se aplica de manera puntual y se apega a lo establecido por las instancias federal y estatal, dándole vigilancia y seguimiento a través de los directivos y docentes de las EN y de la propia DEN, lo que ha coadyuvado al fortalecimiento de la educación normal.

En este sentido, uno de los documentos normativos que se elaboró e implementa en la entidad es el de *Orientaciones para organizar, operar, evaluar y acreditar las actividades de práctica educativa*, el cual permanece vigente para los planes de estudio anteriores a la Reforma Curricular de Educación Normal 2012, sustentado en normas y lineamientos del ámbito nacional y estatal, así como en las experiencias que han tenido las diferentes EN al atender problemáticas inherentes a estas actividades. Es necesario precisar que dicho documento se encuentra en proceso de actualización con el propósito de unificar criterios para la implementación de la práctica educativa de los diferentes planes de estudio que ofertan las EN, a fin de apoyar al profesorado y a la plantilla de asesores responsables de la misma.

Otros documentos normativos de carácter académico que se han diseñado desde la instancia estatal, y que se están operando son: Bases normativas para operar el proceso de titulación en las escuelas normales del estado de Veracruz, para los planes de estudio vigentes anteriores a la reforma curricular 2012; así como las Bases normativas para operar el proceso de titulación en las escuelas normales del estado de Veracruz. Plan de Estudios 2012. Asimismo, en 2018 se actualizaron los siguientes: Documento orientador para el diseño de las acciones de mejora. Plan de estudios 2012; Bases para la integración y funcionamiento de las Academias Interinstitucionales de carrera y gestión; y el Procedimiento para la Regularización de Cursos Seriadados, Planes de estudio 2012. En proceso de actualización se encuentra el de Rutas críticas para la elaboración del trabajo de titulación en las diferentes modalidades, Planes de estudio 2012. En 2019 se elaboraron los Lineamientos para la acreditación de los cursos de inglés a través de la Certificación Nacional del Nivel de Idioma de la Secretaría de Educación Pública, de las licenciaturas para la formación de docentes de educación básica de los planes de estudio 2018; así como la Tabla de equivalencias del nivel obtenido en la Certificación Nacional del Nivel de Idioma (CENNI), emitida por la Secretaría de Educación Pública, y la acreditación de los cursos de inglés de los planes de estudio 2018.

Asimismo, un documento normativo de gestión es el Acuerdo Secretarial por el que se establecen los *Lineamientos para el proceso de nombramiento de director de las escuelas normales públicas y centros de actualización del magisterio del estado de Veracruz*, publicado el 24 de diciembre de 2014 en la Gaceta Oficial del Órgano de Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, con el que se han venido renovando los cargos de director de las EN, lo que ha permitido mejorar los procesos al interior de estas instituciones, transitando a la formación de cuadros directivos con las competencias requeridas para impulsar a las EN como Instituciones de Educación Superior (IES) de



calidad. Actualmente, se pretende elaborar un adendum a estos lineamientos para que sean aplicables al nombramiento de subdirectores.

Otra de las acciones realizadas fue la gestión ante las instancias correspondientes de la SEV para la apertura de la Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas en Educación Secundaria y la Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje del Español en Educación Secundaria, en la ENSV.

Una de las áreas de oportunidad es la elaboración de un documento orientador sobre las competencias digitales que deben poseer los formadores de docentes, conforme a las necesidades específicas de los planes de estudio vigentes, que permita llegar a la certificación en TIC, lo cual impactará en la formación inicial de los docentes y en la calidad del servicio que ofrecen las EN. De igual forma, se requiere diseñar un programa estatal que regule la movilidad e intercambio académicos de directivos, docentes y estudiantes de las EN a nivel nacional e internacional, lo cual permitirá enriquecer el perfil profesional y coadyuvar al establecimiento de redes de colaboración.

En lo que se refiere a la operación de los servicios académicos y administrativos, se han impulsado procesos de capacitación en competencias digitales para el personal del subsistema de educación normal, mostrándose un avance paulatino; sin embargo, se requiere la continuidad en la capacitación, así como en la actualización, mantenimiento y dotación del equipo de cómputo con la finalidad de lograr la certificación de competencias que permita el uso pedagógico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para una educación digital. Aunado a estas acciones de capacitación, el Colegiado de TIC se ha fortalecido al favorecer el intercambio académico de experiencias relacionadas con el uso de la tecnología en el proceso educativo entre los docentes de las EN y la construcción de propuestas de trabajo vinculadas con los planes de estudio vigentes de educación normal. Por ejemplo, el diseño del trayecto formativo optativo *Competencias digitales para estudiantes normalistas*, dirigido a las licenciaturas en Educación Preescolar, Educación Primaria e Inclusión Educativa, de los planes de estudio 2018, integrado por cuatro cursos: ¿Qué debo saber de TIC sobre educación?, Saberes digitales aplicados en el aula, Saberes digitales para la investigación, y Tecnología Educativa para la inclusión de alumnos en situación de discapacidad.

Otra acción que se ha llevado a cabo con el propósito de fortalecer los servicios académicos y la operación de los programas educativos es la formalización de convenios de colaboración con IES nacionales e internacionales que permitan la vinculación académica; uno de ellos es el *Convenio de Colaboración a efecto de participación en calidad de estudiantes del profesorado de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen", en el programa de Doctorado de Educación y Comunicación Social que ofrece la Universidad de Málaga*, y otro convenio marco de colaboración con la Universidad Veracruzana para el desarrollo conjunto de proyectos, programas, convenios específicos y otras acciones de interés y beneficio mutuo en las áreas académicas, científicas y de investigación. En proceso de formalización se encuentran un convenio marco con la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio

(DGENAM) de la Ciudad de México, el cual permitirá el desarrollo de actividades de capacitación y actualización sobre temas educativos, el intercambio de docentes e información para fortalecer el desarrollo de las funciones sustantivas, la presentación de programas y desarrollo de proyectos conjuntos de investigación científica, tecnológica o educativa en aquellos temas de interés.

Las funciones que requieren consolidarse son la tutoría y la asesoría académicas, como un aspecto fundamental para elevar la calidad de las EN como IES. Al respecto, a partir de la elaboración del Programa de Acompañamiento Integral a los estudiantes mediante la tutoría y la asesoría, en el marco de la Planeación Integral de la Educación Superior (PIDES), la DEN está proporcionando acompañamiento a las EN para la actualización de sus programas institucionales.

Con el propósito de mejorar los servicios administrativos que ofrecen las EN, en 2015 se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la DEN y las EN, el cual se certificó bajo la Norma ISO 9001:2008 en noviembre de ese mismo año. El alcance del certificado obtenido incluye los procesos de: Selección de Aspirantes, Emisión de Credenciales para Estudiantes, Emisión de Boletas de Calificaciones Finales y Emisión de Actas de Examen Profesional. Los resultados de las auditorías de vigilancia del SGC, implementadas por la instancia certificadora Alliance Veritas Register (AVR), han asegurado la vigencia de la certificación hasta septiembre de 2018. Asimismo, en octubre de 2017 se solicitó a AVR la ampliación del alcance de la certificación, para incluir cuatro nuevos procesos: Inscripción y Reinscripción de Estudiantes, Emisión de Título Profesional de Educación Normal, Conformación y Desarrollo de Academias de Semestre y Asignatura/Curso, y Evaluación del Docente Frente a Grupo, lo cual se logró a través de la auditoría de vigilancia que se llevó a cabo en noviembre de 2017. Estos ocho procesos fueron recertificados con la transición a la Norma ISO 9001:2015, la cual tendrá validez hasta 2021. Entre los beneficios que ha tenido la implementación del SGC en la DEN y en las EN ha sido la sistematización de los procesos certificados, lo que ha permitido la mejora continua y la satisfacción de los integrantes del subsistema de Educación Normal.

La organización y funcionamiento de la DEN y de las EN está sustentada en la normatividad establecida en el *Manual Específico de Organización (MEO)*, en el que se encuentra la estructura orgánica de cada institución y las funciones que realizan. Así como el *Plan de Desarrollo Institucional (PDI)*, en el que se señalan las líneas de acción académicas y de gestión a seguir durante un determinado periodo. Las EN también cuentan con un reglamento interno que rige la vida institucional, documentos que se encuentra en proceso de actualización de acuerdo con las reformas a las leyes y a las disposiciones que marca el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y el Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2024.

En lo que se refiere al sistema de información, la instancia estatal cuenta con el *Sistema de Control Escolar de Educación Normal (SICEEN)*; sin embargo, este únicamente se centra en información relacionada con el trayecto académico de los estudiantes, por lo que se considera necesario ampliarlo para incluir información relacionada con la plantilla de

personal, tutoría, seguimiento a egresados, resultados del ingreso al Servicio Profesional Docente, entre otros; el cual se tiene contemplado que se desarrolle en etapas hasta su completa implementación.

Por otra parte, entre las estrategias que se han operado en la DEN para que las EN apliquen las normas de control escolar, se realizó una presentación dirigida a directivos y docentes para orientarlos en su aplicación, en el marco de la habilitación de los cursos del segundo semestre de los planes de estudio 2018. Asimismo, en coordinación con la Subdirección de Administración Escolar, se han ofrecido cursos y talleres relacionados con titulación electrónica, evaluación por competencias de los estudiantes de los planes de estudio 2012 y 2018, así como la aplicación de la normatividad.

Con relación al acervo de bases de datos confiables, en las EN persiste el problema de captura en los datos del personal docente y administrativo que labora en las instituciones que se registran en el *Sistema de Información Básica de las Escuelas Normales (SIBEN)*, debido a su movilidad administrativa, a diferencia de la base de datos de los estudiantes, en la que se observa congruencia. Además, se concluyó la primera fase del *Sistema de Control Escolar de Educación Normal (SICEEN)*, el cual es operado con la información que alimentan las EN, que consiste en la captura de registros de escolaridad, la generación de certificados electrónicos, otorgamiento de matrícula, inscripción y reinscripción, de cargas académicas y las calificaciones finales. Cabe señalar que este sistema tiene capacidad de ampliación a otros módulos, que se diseñan con base en las necesidades de las EN.

En lo que respecta a las redes de comunicación entre la autoridad estatal y las EN, se encuentran las relacionadas con los medios electrónicos como: la plataforma Zoom para mantener un intercambio de información con las EN que se encuentran fuera de la ciudad de Xalapa; el microsítio de la DEN y su impulso a través de la creación de la página oficial en Facebook, la cual difunde de manera inmediata y pertinente acciones por implementar y las llevadas a cabo tanto en la DEN como en las EN; las revistas electrónicas *Eduscientia*, *Divulgación de la ciencia educativa*, que publica trabajos científicos y de divulgación con un enfoque transdisciplinar, con los que se da a conocer la investigación educativa a nivel nacional e internacional con énfasis en prácticas pedagógicas relevantes e innovadoras en el contexto escolar (experiencia/innovación), y *Kinesis Revista Veracruzana de Investigación Docente*, con el fin de apoyar la difusión del conocimiento que se produce en las EN y otras IES.

De igual forma, también hay redes de comunicación presenciales, como los colegiados de matemáticas, inglés, TIC y bibliotecas y programa de lectura, así como las academias interinstitucionales de asesores del proceso de titulación y la de gestión. En conjunto, han permitido la atención de problemas comunes, el desarrollo de programas educativos (PE), la detección de áreas de mejora y el fortalecimiento del trabajo al interior de las EN. Además de lo anterior, la academia de gestión también ha atendido la planeación prospectiva, la cual es la base metodológica para la elaboración de la EDINEN, ProGEN y ProfEN.

Un aspecto que se ha abordado en estos órganos interinstitucionales ha sido la revisión y análisis de las *Normas Específicas de Control Escolar relativas a la selección, inscripción, reinscripción, acreditación, regularización, certificación y titulación de las licenciaturas para la formación de docentes de educación básica, en la modalidad escolarizada, Plan 2012*, con la finalidad de crear documentos orientadores (citados anteriormente) que faciliten el apego a esta normatividad y ofrezcan mayor claridad al respecto.

Los colegiados de inglés, matemáticas, TIC, así como bibliotecas y programa de lectura, conformados por docentes de todas las EN, han funcionado de manera constante para compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a temas y metas de interés común relativos a estas áreas de conocimiento. En ellos se han propiciado el desarrollo de trabajos académicos interinstitucionales para impulsar la correcta aplicación de los planes de estudio vigentes, como el diseño de un trayecto formativo optativo: Competencias Digitales para Estudiantes Normalistas, conformado por cuatro cursos: “¿Qué debo saber sobre TIC en educación?”, “Saberes digitales aplicados en el aula”, “Saberes digitales para la investigación educativa” y “Tecnología educativa para la inclusión de alumnos en situación de discapacidad”, de los planes de estudio 2018; la elaboración del fichero de actividades para los cursos de Pensamiento Cuantitativo y Procesamiento de la Información Estadística del plan de estudios 2012; además de cursos, como “Las TIC para obtener correlación y regresión”, “Entornos virtuales de aprendizaje (EVA)”, y “Discalculia”; y los talleres “Práctica de estadística descriptiva (tablas de distribución de frecuencia, gráficas, medidas de tendencia central, de posición no central, de dispersión y de forma)” y “Elaboración de ponencias rumbo al COMIE 2019”. De igual forma, se revisaron y analizaron la normatividad y aspectos académicos establecidos para la ubicación, acreditación y certificación de los cursos de inglés y TIC, planes de estudio 2018, las propuestas de diagnóstico y evaluación utilizadas al interior de las escuelas normales para determinar el nivel comunicativo de los estudiantes, y la participación en las convocatorias para el taller Papelino y para conformar los círculos de lectura, entre otros.

Es importante señalar que en el colegiado de TIC, en el marco del IV Encuentro de Experiencias Exitosas en el Uso de las TIC, se realizó un concurso de propuestas educativas sobre las tecnologías de la información y la comunicación en el que el primer lugar presentará una ponencia en el 3º Congreso Mundial de Educación. EDUCA 2020, en Santiago de Compostela, España; y el segundo y tercer lugar, en el IV Congreso Internacional de Investigación Educativa RIE-UANL, en Monterrey, Nuevo León.

Además, con presupuesto PACTEN 2019 se dieron cuatro capacitaciones a docentes de las EN de la entidad: “Saberes digitales para docentes”, “Elaboración de ponencias de investigación para participar en congresos nacionales e internacionales”, “Matemáticas divertidas con el uso de estrategias de Bancubi” y “You are not a teacher but a trainer”, impartidos por especialistas de instituciones de reconocido prestigio.

Respecto a las acciones emprendidas a nivel estatal para iniciar la campaña de promoción de la lectura se encuentran la conformación del colegiado interinstitucional bibliotecas y

programa de lectura, integrado por docentes bibliotecarios de todas las EN, la participación en las convocatorias para el taller Papelino y para conformar los círculos de lectura, la organización de la primera feria normalista del libro en una EN, asistencia de tres docentes del colegiado antes mencionado al Primer Encuentro de la Estrategia Nacional de Lectura en las Escuelas Normales así como la asistencia de dos docentes al Primer Congreso Nacional de Bibliotecas Escolares 2019. De igual forma, se desarrollaron los talleres “El paraíso de la biblioteca” y “Literacidad digital para el servicio de bibliotecas de las escuelas normales” y el curso “Servicios bibliotecarios y estrategias de lectura” que permitieran capacitar a los docentes que se integraron al colegiado interinstitucional.

Con relación al desarrollo de actividades literarias se implementaron círculos de lectura en las cinco EN y se organizó el primer certamen de cuento 2019, en el que participaron estudiantes de todas las EN elaborando un relato con tema libre.

En lo que se refiere a acciones para contribuir al fomento y desarrollo de la cultura física y brindar plataformas de las fases primarias de iniciación deportiva, en la DEN y en la ENSV se implementó el proyecto de *Pausa para la salud*, en el cual se desarrollaron activaciones físicas permanentes dirigidas al personal, así como charlas informativas. Asimismo, se organizó la Primera Jornada Veracruzana de Arte, Cultura y Deporte, en la cual se realizaron encuentros deportivos de voleibol, fútbol y basquetbol entre los estudiantes de las EN, que permitieron la convivencia y la práctica de los valores y el trabajo en equipo.

### **2.2.2 Transparencia y rendición de cuentas**

Al analizar los mecanismos estatales e institucionales sobre la transparencia y el uso eficiente de los recursos asignados, el Gobierno del Estado, a través de la SEV, cuenta con los Comités de Contraloría Ciudadana, cuyo objetivo es mejorar los servicios que ofrecen las instituciones educativas, aplicando cédulas de evaluación periódicamente a los estudiantes para conocer la calidad de los servicios que éstas ofrecen, dando como resultado un diagnóstico que se utiliza para proyectar los requerimientos en cada una de las EN y en la SEV —ya que se le reporta directamente al Secretario de Educación de Veracruz— impulsando acciones que contribuyan a la operación de proyectos que den respuesta a esas necesidades. Por su parte, las EN conforman su Comité de Contraloría Ciudadana integrado únicamente por los estudiantes, a quienes el director les informa de manera periódica cómo se van atendiendo sus peticiones y necesidades, para que, a su vez, el Comité lo reporte a la población estudiantil.

Con relación al uso y aplicación eficiente de los recursos asignados, cabe señalar que en el 2018 no hubo asignación de recursos federales, toda vez que las autoridades estatales no realizaron el finiquito del ejercicio presupuestal 2014; derivado de las gestiones realizadas por parte de la DEN y la SEV ante la DGESE se logró la radicación de los recursos 2019, mismos que debían ejercerse al cierre del año fiscal, por lo que sólo se pudieron realizar

algunas acciones del PACTEN 2018 y 2019, conforme a las reglas de operación dispuestas para ese programa.

En cuanto a las evaluaciones externas de mejora continua de la calidad, es necesario reevaluar los PE y el programa de administración y gestión por parte de los CIEES en las cinco EN; en este sentido, se ha contemplado iniciar, en una primera etapa, la capacitación del personal sobre la metodología 2018, para estar en condiciones de elaborar la autoevaluación de programas educativos, así como la acreditación institucional.

Referente a las auditorías, se tiene previsto que una instancia externa realice la auditoría a la matrícula de las EN, en 2020, con la finalidad de asegurar la confiabilidad de los datos reportados en los informes de matrícula, en cumplimiento de las disposiciones que le aplican del Presupuesto de Egresos de la Federación.

La certificación de los ocho procesos académicos y administrativos en la DEN y en las cinco EN públicas bajo la Norma ISO 9001:2015, se ha logrado con las auditorías externas realizadas por Alliance Veritas Register (AVR), lo cual ha permitido la optimización de los recursos, la regularización de estos servicios y la mejora de la organización de las áreas administrativas involucradas.

En la entidad se han realizado acciones para comprobar en tiempo y forma los recursos federales asignados a través del PACTEN, de acuerdo con las reglas de operación dispuestas para ese programa, como la entrega a la DGESE de los informes trimestrales y la presentación de los avances técnicos de las metas, el reporte final del ejercicio de los recursos recibidos, la entrega de reportes y evidencias, así como la rendición de cuentas de los recursos ejercidos ante la SEV y la DGESE.

Por otra parte, entre las acciones emprendidas por las EN para conformar los Comités de Contraloría Social y cumplir con cada una de las etapas definidas por la función pública, se pueden mencionar las reuniones para presentar el programa rector y postular a los candidatos que representarán a los Comités. Una vez seleccionados los candidatos se procedió a la elección por mayoría de votos, cuidando la equidad de género y la representación de todas las figuras que integran la comunidad (docentes, estudiantes y personal administrativo y de apoyo). Actualmente, se encuentran conformados los Comités de Contraloría Social en las EN, así como en la DEN, este último integrado por cuatro jefes de departamento, tres apoyos técnicos pedagógicos y la Directora de Educación Normal. Cabe señalar que también se cuidó la participación igualitaria de géneros.

### **2.2.3 Capacidad física y su grado de utilización**

La infraestructura física de las EN tiene características diferenciadas, así como el número de PE que ofrecen, la capacidad académica, número de estudiantes, desarrollo de actividades relacionadas con la investigación, producción y difusión del conocimiento, espacios recreativos, servicios bibliotecarios, auditorios y talleres de formación

complementaria; lo cual se ve reflejado en las brechas que existen respecto a la capacidad física instalada y su grado de utilización para el desarrollo de los procesos académicos.

Es importante mencionar que la capacidad física con la que cuentan las EN ya no cumple con los requerimientos para la operación de los PE vigentes. En este sentido, de 2016 a 2018, sin la asignación presupuestal, la entidad ha tenido que realizar diversas gestiones para dar servicio y mantenimiento indispensable al equipo, la infraestructura física y tecnológica. Por lo que las EN han trabajado con recursos mínimos propios, situación que repercute en la operación de los PE. Con el presupuesto del PACTEN 2019 las EN y la DEN han logrado reactivar trabajos de mantenimiento, rehabilitación y construcción, lo que permitirá mejorar los planteles educativos y las condiciones de trabajo de la comunidad educativa.

En el caso de la Escuela Normal Superior Veracruzana "Dr. Manuel Suárez Trujillo" (ENSV), realizó algunas mejoras a la infraestructura a través del programa FON-REGIÓN, construyéndose un edificio tipo "H" con aulas de uso múltiple, centro de cómputo, oficinas administrativas y baños; cabe señalar que este edificio se encuentra terminado en un 90% del proyecto inicial, logrando así atender a la comunidad normalista. Con el recurso del ProFEN 2019 está programada la construcción de una palapa de usos múltiples para los estudiantes, la rehabilitación de la impermeabilización del techo del edificio "A" y la pintura exterior de los edificios "A" y "B".

Por su parte, la Escuela Normal "Juan Enríquez" (ENJE) ha realizado algunas acciones de mantenimiento preventivo y correctivo; con el Programa de Escuelas al Cien se dio mantenimiento de pintura, iluminación y remodelación de algunos espacios e impermeabilización de edificios. Con el presupuesto del ProFEN 2019 está proyectada la restauración de los techos en el área de cafetería y talleres, la remodelación de los andadores, y el mantenimiento a instalaciones eléctricas y puertas de las aulas, así como al área de baños.

Respecto al Centro de Estudios Superiores de Educación Rural "Luis Hidalgo Monroy" (CESER) con recursos propios habilitaron la ventilación de las aulas, al instalar dos ventiladores en cada una; se cambiaron algunos pintarrones, se pintaron los edificios, se habilitó y acondicionó, de manera provisional, el espacio de videoteca como un aula, lo que implicó restauración del piso, compra de cortinas, aire acondicionado y pizarrón. Asimismo, con recursos del Programa Escuelas al Cien se instaló una nueva red eléctrica que permitió subsanar el mayor problema de seguridad que tenía la institución. Con el presupuesto ProFEN 2019 está programada la remodelación del aula de usos múltiples, que se utiliza para diversas actividades académicas, culturales e institucionales.

En cuanto al Centro Regional de Educación Normal "Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán" (CREN), con recursos propios realizaron la adecuación y equipamiento de espacios como laboratorios de cómputo, inglés y matemáticas, mismos que fueron dotados con computadoras para la atención de los estudiantes. Con el presupuesto ProFEN 2019 está proyectado el mantenimiento a la red eléctrica y la remodelación a instalaciones sanitarias y drenajes pluviales.

En el caso de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” (BENV), se realizaron gestiones para la mejora y mantenimiento de la infraestructura escolar; en 2018 con recursos del Programa Escuelas al Cien y propios se atendieron dos de los problemas prioritarios: la rehabilitación de las aulas y del auditorio. Además, con apoyo municipal se inició el mantenimiento de tres canchas para el desarrollo de las actividades encaminadas a la activación física.

En cuanto a la DEN, el cableado estructurado se encuentra en un 90% de capacidad y los servicios de WIFI están rebasados, por lo que se requiere el diseño de un proyecto de ampliación de los servicios inalámbricos.

Respecto a las necesidades de construcción y mejoramiento en la infraestructura física que tienen las EN, se enuncian las siguientes:

En la ENSV se requiere desarrollar un proyecto de drenaje pluvial que permita resolver problemas de inundación, la construcción de la barda perimetral y un acceso vehicular y peatonal adecuado para llegar al plantel, lo que permitirá salvaguardar al personal y a los estudiantes así como a la infraestructura física y tecnológica, debido a que la EN se ubica en un terreno con una orografía irregular, por lo que la construcción de los edificios está en la parte alta de una colina y para acceder a las instalaciones hay que pasar por un riachuelo de aguas negras. De igual forma, se requiere techar la cancha de usos múltiples para proteger a la comunidad educativa de las inclemencias del tiempo mientras realizan actividades de carácter cívico, deportivo y culturales. Por otra parte, el espacio donde se brinda el servicio de biblioteca ya no es suficiente para desarrollar los proyectos de lectura y los servicios de consulta y asesoría académica, por lo que es necesario desarrollar un proyecto para la construcción de un centro de servicios bibliotecarios y de información, el cual se tiene pensado llevar a cabo en etapas.

Es importante mencionar que la infraestructura de la ENJE presenta grietas en techos de cemento, techos de panel de lámina en condiciones de corrosión, filtraciones, deterioro en el techo de lámina de asbesto, lo que representa un riesgo para la comunidad educativa; además existe desajuste en ventanas, puertas de madera y aluminio en mal estado. Respecto a la instalación eléctrica, esta presenta diversas fallas, ocasionando cortos en algunas áreas de atención. El cableado está deteriorado por su uso y temporalidad, existe necesidad de iluminación en pasillos ya que hay actividades vespertinas; asimismo, se carece de andadores que comuniquen aulas. También, hay que dar mantenimiento preventivo y correctivo al aire acondicionado; y se requiere acondicionamiento y equipamiento de espacios para desarrollar actividades administrativas. De igual manera, se requiere desarrollar un proyecto que resuelva los problemas de inundaciones y la construcción de instalaciones de descarga pluvial y sanitaria, ya que la institución se encuentra en un terreno llano adyacente al río Papaloapan, por lo que es un terrero inundable; realizar peritaje para la reparación y restauración de aulas que sufren de fracturas en su estructura a causa del salitre, colocar un domo en el área de canchas, terminar la habilitación del edificio donde se brindan asesorías a los estudiantes, la construcción de aulas, la conclusión de la construcción del



auditorio y el diseño de una nueva red eléctrica de acuerdo con las normas y estándares vigentes para la construcción de centros escolares.

En el CESER es necesario realizar un proyecto integral en diversas etapas en el que se construyan edificios para aulas, oficinas, cubículos para llevar a cabo la tutoría, sala de lectura, un campo deportivo que permita la formación integral de los estudiantes y un auditorio con las normas adecuadas por el Comité de Espacios Educativos. Asimismo, se requiere demoler los edificios que no cumplen con las condiciones de seguridad para ser utilizados, así como la rehabilitación de los espacios existentes que presentan daños derivados de la humedad, mismos que son necesarios para el desarrollo de las funciones académicas, administrativas y del SGC.

En el CREN es necesario dotar el salón de danza con ventanas, instalar el piso de duela e impermeabilizarlo para optimizar el trabajo que ahí se realiza; se requiere rehabilitar el techo del laboratorio de matemáticas e inglés, ya que a pesar de haber sido impermeabilizado se siguen presentando constantes filtraciones y desprendimientos de loza, lo cual pone en riesgo a la comunidad educativa; así como la rehabilitación de cuatro de las cinco canchas con las que cuenta la escuela, ya que a través de ellas se desarrolla la formación integral. De igual forma, se requiere realizar un peritaje para la reparación y restauración de aulas que sufren de fracturas en su estructura (lozas y pisos) a causa de la antigüedad de la construcción de los edificios y a que está ubicada en un terreno pantanoso; así como el levantamiento de las instalaciones eléctricas y elaboración de un proyecto de red eléctrica nuevo, además de la instalación de alumbrado externo en el área de canchas deportivas y estacionamiento. También se requiere la construcción en etapas de un centro de convenciones que permita desarrollar actividades académicas a nivel nacional e internacional.

Entre las necesidades que persisten en la BENV, derivadas de la falta de mantenimiento a las instalaciones hidráulicas, eléctricas y sanitarias, se encuentran el gasto de agua en los baños de los edificios "A" y "B", por lo que se requiere la implementación de un sistema ecológico y ahorrador de agua; mantenimiento en los edificios de las cinco licenciaturas, reparaciones mayores a los edificios "C" y "D", que albergan la dirección, subdirecciones, archivo histórico y otras áreas de servicio a estudiantes. Asimismo, es prioritaria la adquisición y sustitución de mobiliario y equipo. También, se requiere la construcción de accesos para personas con discapacidad; mantenimiento, equipamiento y cambio de butacas en el auditorio visual; reparación del foro y baños, equipamiento de sonido y cambio de butacas en el auditorio; reparación y mantenimiento a las canchas deportivas. En lo que respecta al Centro de Servicios Bibliotecarios y de Informática (CSBI), se requiere rehabilitación y mantenimiento. En un futuro, se prevé la necesidad de construir siete aulas debido a las demandas académicas del plan de estudios 2018 y para brindar un servicio de calidad, con la posibilidad de ampliar la matrícula en algunos de los PE que ya se ofrecen o por la incorporación de la licenciatura en Educación Inicial, señalada en la reforma al artículo 3º constitucional.

Respecto a la DEN, es necesario renovar el mobiliario y equipo físico, ya que está dañado por sus años de uso, además de ser insuficiente. Respecto a los equipos de cómputo, también son insuficientes porque tienen entre 8 y 12 años de antigüedad, con sistemas operativos obsoletos que ya no reciben soporte por parte del fabricante, y ya no son compatibles con muchos de los programas actuales, tampoco soportan los sistemas operativos actuales, haciéndolas muy lentas y que se queden congeladas fácilmente. Sólo se cuenta con un kiosco de impresión y fotocopiado para toda la DEN, y cuatro de seis proyectores no sirven, ya que su capacidad de vida ha caducado. Además, se requieren dos servicios inalámbricos *access point*, ya que el servicio de Internet es insuficiente para el personal.

Ante las exigencias de reingeniería en los espacios físicos de cada EN (aulas, áreas administrativas, canchas) para la atención idónea de los PE, se requiere realizar diversas acciones de construcción, remodelación y mantenimiento, mismas en las que se avanzó paulatinamente, por la falta de radicación de los recursos de 2016 a 2018.

En lo que se refiere a la adquisición, actualización y modernización del mobiliario y equipamiento que correspondan a las necesidades de las licenciaturas que imparten las EN, este rubro no ha tenido un avance significativo.

Respecto al rubro de infraestructura tecnológica, a partir del análisis en cuanto a conectividad de red e internet que permita tener una plataforma tecnológica estable y robusta, para mejorar los procesos educativos y administrativos de las EN y faciliten la adopción, la implementación y desarrollo de las TIC en el ámbito cotidiano y pedagógico, se identificó la siguiente situación actual:

En la ENSV no se cuenta con un SITE equipado y preparado eléctricamente y climatizado, actualmente se tiene un RACK donde se ubican los enlaces, no hay red inalámbrica y el servicio de internet se administra y gestiona por separado. Por lo que se necesita concluir la instalación del sistema de cableado estructurado, así como la adecuación de SITE y la instalación de un sistema de red de datos con equipos de conmutación, de gestión de red e Internet y de puntos de acceso inalámbrico para brindar el servicio de conectividad a todos los miembros de la EN.

Respecto a la ENJE, no cuenta con infraestructura tecnológica, el único punto de acceso es por el módem del mismo proveedor de servicios de Internet. Actualmente, tiene un solo enlace principal, ya que no hay más línea disponible por parte del proveedor de servicios de Internet. Entre las necesidades de la institución está un sistema de cableado estructurado, una adecuación de SITE, así como un sistema de red de datos con equipos de conmutación, de gestión de red e Internet y de puntos de acceso inalámbrico. También se requiere digitalizar el acervo bibliográfico y la instalación de firewall para la protección de los equipos de cómputo.

El CESER solo cuenta con un conmutador capa dos, el cual brinda servicio a 40 equipos de escritorio. El servicio de Internet es a través de un solo proveedor, mediante antenas ya que la escuela se encuentra en un área fuera de cobertura terrestre, al ubicarse en una

localidad rural. En este sentido, lo que necesita la EN es un sistema de cableado estructurado, una adecuación de SITE, así como un sistema de red de datos con equipos de conmutación, de gestión de red e Internet y de puntos de acceso inalámbrico.

Con relación al CREM, no cuenta con cableado de red, ni red inalámbrica. Los enlaces se gestionan como redes separadas, el único proveedor de servicios de Internet es Telmex, el cual brinda una conexión con constantes intermitencias, retrasos y caídas del servicio. Por ello, entre sus necesidades se encuentra un sistema de cableado estructurado, una adecuación de SITE, así como un sistema de red de datos con equipos de conmutación, de gestión de red e Internet y de puntos de acceso inalámbrico.

La red educativa–administrativa de la BENV está conformada por 3 centros de cómputo, 100 computadoras al servicio de los estudiantes y 100 nodos adicionales para los servicios administrativos, desplegados con un cableado horizontal en UTP Cat 5, con una antigüedad de más de 10 años. Se cuenta con un SITE y dos cuartos de telecomunicación, con respecto a la red inalámbrica hay puntos de accesos móviles, los cuales son colocados de acuerdo con la necesidad tecnológica, por lo que son de carácter itinerante (se colocan y se quitan en diferentes lugares). El sistema de voz está provisto por un conmutador análogo, el cual está dañado en un 80% de su capacidad. Respecto a las necesidades requieren un sistema de cableado estructurado, un sistema de voz, de un sistema de red de datos con equipos de conmutación, de gestión de red e Internet y de puntos de acceso inalámbrico.

Todos estos recursos impulsarán la mejora académica y la gestión, lo cual propiciará un trabajo activo y colaborativo con personal académico, estudiantil y directivo, en la asesoría y consulta para la toma de decisiones. Asimismo, esta conectividad permitirá iniciar acciones para apoyar proyectos actualizadores sobre temas educativos relacionados con la operación de los PE vigentes y la vinculación con los programas de la SEP y de la SEV.

El reto para las EN es potenciar el empleo de la tecnología en actividades innovadoras con uso pedagógico y propiciar espacios de acercamiento, como: los intercambios académicos por videoconferencia, el registro en video de prácticas educativas de manera remota, la reproducción y creación de materiales multimedia, la optimización y el desarrollo de las funciones sustantivas de investigación y divulgación, a través del empleo de las múltiples modalidades formativas y de difusión que ofrece la Internet, así como el desarrollo de antologías digitales. En este sentido, la DEN ha impulsado estas prácticas con la puesta en marcha de cursos en línea para estudiantes y docentes, además de la difusión de productos editoriales en línea. De igual manera, se han realizado reuniones virtuales con directivos, docentes de las EN y académicos de reconocido prestigio en el ámbito nacional.

Con todo lo anterior, persisten las necesidades derivadas de la diversificación de los servicios educativos en las EN y las exigencias de los PE, como: insuficiente infraestructura eléctrica, tecnológica, de equipamiento y conectividad en aulas, bibliotecas y áreas técnico-administrativas para mejorar los servicios educativos. Por lo tanto, se requiere establecer condiciones para la construcción, ampliación, remodelación y mantenimiento

de espacios físicos, tecnológicos y de conectividad, vinculados con la atención a los estudiantes, tales como: aulas, laboratorios de cómputo, idiomas, ciencias y matemáticas, áreas administrativas y deportivas, bibliotecas, así como la ampliación de la banda ancha, conexión inalámbrica, desarrollo de redes, y equipamiento para docentes y estudiantes que apoyen de manera sustantiva los procesos académicos.

Asimismo, se deberán adecuar o construir espacios para la instalación de equipos, contar con dispositivos de seguridad que eviten el robo de los mismos, mejorar la infraestructura eléctrica y la conectividad suficiente para el acceso a Internet. En las EN la aplicación de las TIC constituye un recurso con grandes posibilidades formativas; su uso requiere de conocimientos especializados, por lo que se hace necesaria la capacitación y certificación del personal académico y administrativo, así como del trabajo interdisciplinario.

#### **2.2.4 Cumplimiento de metas compromiso de gestión**

Al efectuar el análisis de la evolución de la mejora de los procesos de administración y de gestión, se observa una evolución favorable en lo referente a los mecanismos de vinculación y coordinación que las EN efectúan para que los estudiantes realicen la práctica educativa en las escuelas de educación básica (EB), ya que se rebasó la meta establecida. Esto ha permitido el desarrollo integral de los estudiantes porque sería incongruente la formación docente sin estas experiencias en contextos reales de trabajo. Cabe señalar que existe una vinculación entre la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior y la Subsecretaría de Educación Básica, la cual ha favorecido la articulación de programas y proyectos conjuntos, para que los estudiantes accedan a las escuelas a realizar sus prácticas, lo que ha enriquecido su experiencia docente y fortalecido las competencias del perfil de egreso.

En lo que se refiere a los procesos de gestión a certificarse, se programaron siete: plan de acreditación de evaluación, elaboración de expedientes de personal, proceso de examen profesional, planeación didáctica en las EN, acompañamiento a los normalistas en su práctica profesional y actualización de plantillas de personal. Sin embargo, no se pudieron certificar debido a que no todas las EN programaron la certificación de procesos, por lo que al realizar un análisis de costo/beneficio se identificó que al tratarse de un sistema de gestión de calidad multisitio no resultaba factible que sólo se certificaran procesos en algunas escuelas por el alto costo, por lo que con el recurso del ProFEN se fortaleció el desarrollo de competencias del personal que integra el SGC, a través de capacitaciones y entrenamientos, para contribuir en los resultados esperados de cada uno de los procesos ya certificados, así como en la atención de los requisitos de la Norma ISO 9001 vigente; lo que permitirá consolidarlos y, con ello, ofrecer servicios de mayor calidad a la comunidad educativa. Asimismo, se buscará integrar nuevos procesos a certificar de manera paulatina en todas las EN para la mejora en el funcionamiento de las actividades académicas y de gestión.

Existe un avance en la sistematización y actualización de la información de procesos académicos y administrativos en las EN; sin embargo, ésta todavía se encuentra en una fase inicial. Es necesario transitar hacia el diseño y operación de sistemas integrales de información relacionada con los recursos humanos y financieros. En este sentido, para la sistematización de los procesos administrativos relacionados con el control escolar las EN cuentan con el Sistema de Control Escolar de Educación Normal (SICEEN). Cabe señalar, que este sistema aún presenta inconsistencias en la visualización de la información, por lo que no se logró alcanzar el porcentaje programado, quedando abajo en un 10%; para solventar la problemática se han llevado a cabo reuniones con el desarrollador del sistema a fin de exponer las observaciones que las EN han hecho al mismo y hacer las correcciones necesarias, lo cual permitirá tener un sistema consistente y confiable que beneficiará a los estudiantes en la obtención de los documentos que soliciten.

En lo que respecta a la sistematización y actualización de la información relacionada con los recursos humanos, la SEV implementa el Sistema de Información de Plantillas de Personal (SIPSEV), en el cual las EN tienen un módulo para requisitar los datos de la plantilla de personal, perfil y carga académica que actualizan semestralmente, por lo que esta meta se cumplió al 100%. De igual forma, las EN tienen mecanismos para sistematizar la información de recursos financieros lo que les permite llevar un control de los mismos y con ello dar cumplimiento a la meta; sin embargo, la DEN no tiene acceso inmediato a los datos correspondientes al gasto y comprobación del presupuesto ProFEN, por lo que es necesario tener un sistema estatal que contenga la información actualizada tanto del ProGEN como de los ProFEN de cada una de las escuelas. El cumplimiento de las metas anteriores permite ofrecer datos actualizados tanto en la EN como en las instancias externas como la DEN, la SEV y la DGESEPE.

Respecto al seguimiento de egresados, se observó un avance en el cumplimiento de la meta sin lograr alcanzar el porcentaje programado, debido a que las EN aplicaron la encuesta de salida a estudiantes de octavo semestre, lo que les proporciona información actualizada para realizar el seguimiento a sus egresados; no obstante, al pasar un año de titularse se les solicita que respondan la encuesta de egresados obteniéndose un porcentaje de participación del 59%. El aplicar la encuesta de salida a la totalidad de los estudiantes a egresar, permite tener la información actualizada para poder localizarlos en el momento de implementar la encuesta.

En lo concerniente al personal que se capacitaría para la sistematización, captura y actualización de la información, la meta se cumplió en un 84% ya que el personal del área de control escolar de las EN ha tomado capacitaciones para el manejo y operación del sistema informático de control escolar, así como la titulación electrónica; esto impacta al momento de iniciar el nuevo proceso por el que se emiten los títulos de manera electrónica y por consiguiente a los egresados, quienes obtendrán el documento en tiempo y forma.

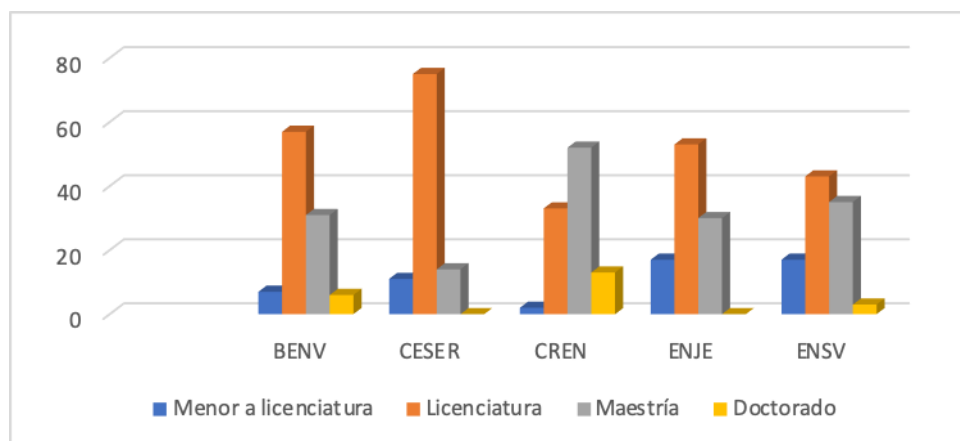
Respecto a las metas de construcción y mantenimiento de la infraestructura física, equipamiento y conectividad que fueron planeadas para el ciclo escolar 2018-2019, las relacionadas con los espacios donde se realizarán nuevas construcciones y donde se mejorará el mobiliario alcanzaron un 4%, respectivamente, debido a que el presupuesto asignado en el PACTEN 2019 no fue suficiente para llevar a cabo lo programado. En cuanto a la meta de espacios donde se mejorará el equipamiento, ésta se cumplió en un 77%; por ejemplo, una EN con recursos propios pudo equipar los laboratorios de cómputo, matemáticas e inglés, mismos que fueron dotados con computadoras para la atención de los estudiantes. En otra EN, se habilitó la ventilación de las aulas y se cambiaron algunos pintarrones.

Por último, en lo referente a las metas de espacios donde se realizará mantenimiento preventivo y correctivo, y espacios donde se remodelará la infraestructura física, éstas presentaron un avance significativo porque en algunos casos utilizaron recursos propios y se realizaron gestiones que permitieron obtener recursos del Programa Escuelas al Cien o FON-REGIÓN. Con éstos en algunas EN se pudo dar mantenimiento de pintura, iluminación y remodelación de ciertos espacios e impermeabilización de edificios, en otras, la instalación de una nueva red eléctrica o la rehabilitación de aulas y de un auditorio. Todas estas acciones de mantenimiento y remodelación impactan directamente en el servicio que reciben los estudiantes y, de manera indirecta, al resto de la comunidad educativa.

### 2.3 Análisis de brechas

Con relación al análisis de la capacidad académica, específicamente en lo relativo al nivel académico de la planta docente de las EN, se observa que persiste una brecha considerable; ya que en cuatro de las cinco es mayor el porcentaje de docentes con título de licenciatura, como se observa en la siguiente gráfica, por lo que se tiene que transitar hacia niveles de posgrado por las demandas de la educación superior.

**Gráfica 1. Nivel académico de la planta docente en las EN. Ciclo escolar 2019-2020**



Fuente: SIBEN (captura octubre 2019)

La incorporación de los profesores al nivel de posgrado ha sido un proceso paulatino, aunque algunos de ellos concluyen el programa, no adquieren el grado, lo que trae implicaciones en varios aspectos: insuficiente número de asesores y sinodales para atender el proceso de titulación con el perfil mínimo requerido, participación limitada en las convocatorias del PRODEP, tanto para el registro de CA como para la obtención del perfil deseable, así como en el Programa de Estímulo al Desempeño Docente. Lo anterior impacta en el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior, en los resultados educativos de los estudiantes y en la calidad del servicio que se ofrece, aunado a la poca movilidad de los indicadores de capacidad y competitividad académicas. Para subsanar esta situación se llevaron a cabo acciones para que los académicos de las EN pudieran acceder a estudios de posgrado y obtener el grado académico, como el *Programa Integral para la Titulación de Egresados de Posgrado*.

De manera general, al analizar estos resultados se percibe la necesidad de dar continuidad a las acciones relacionadas con la habilitación docente y la titulación de maestría y doctorado, a fin de incrementar el número de académicos con posgrado.

Con relación al nivel académico de los directivos de las EN, al analizar el perfil profesional de los directores se observa que no hay brecha entre las cinco EN, ya que todos tienen estudios de posgrado; mientras que en los subdirectores se visualiza una brecha mínima, ya que nueve de once ostentan el grado de maestría y sólo dos tienen licenciatura. Con la implementación y puesta en marcha de los lineamientos para el nombramiento de director se ha asegurado que quienes aspiren a ocupar el puesto cuenten con el grado de maestría o doctorado en áreas afines a la educación, el cual es uno de los requisitos y, como ya se mencionó anteriormente, es necesario hacer un adendum a dichos lineamientos para generalizar este criterio al nombramiento de subdirectores.

Además del grado académico, otra brecha que impacta de manera desfavorable al desarrollo óptimo de los PE y a la realización de las funciones sustantivas de la educación superior, es la relacionada con el tiempo de dedicación, la diversificación de las funciones desarrolladas al interior de las EN y el grado académico de la plantilla docente. En este sentido, se observan grandes asimetrías, ilustradas en la gráfica 2, respecto al tiempo de dedicación predominante en la entidad se identifica que es el tiempo completo con un 32%, seguido de los medio tiempo con un 31%, por horas con 20% y, por último, se encuentran los docentes de 3/4 de tiempo con un 17%.

**Gráfica 2. Planta docente por tiempo de dedicación. Ciclo escolar 2019-2020**



Fuente: SIBEN (captura octubre 2019)

Se identifica una brecha considerable entre las EN, ya que la BENV, el CESER y el CREN son las instituciones que tienen el mayor porcentaje de docentes de tiempo completo con un 35% (158), 42% (15) y 39% (21), respectivamente; posteriormente se encuentra la ENJE con el 26% (12) de medio tiempo. Por último, la ENSV con el 38% (36) de sus docentes contratados por horas. Estos resultados permiten identificar una de las causas por las cuales la ENJE y la ENSV no tienen CA registrados ante PRODEP y las condiciones para participar en la convocatoria de perfiles deseables.

Cabe señalar las asimetrías que existen en las EN respecto al total de la plantilla docente, así como el número de PE de licenciatura que ofertan, lo cual se observa en la tabla 1.

**Tabla 1. Distribución de EN por plantilla docente y PE que ofertan**

Institución	Plantilla docente	PE que ofertan
BENV	446	7
CESER	36	1
CREN	54	4
ENJE	47	2
ENSV	94	5

Fuente: SIBEN (captura octubre 2019)

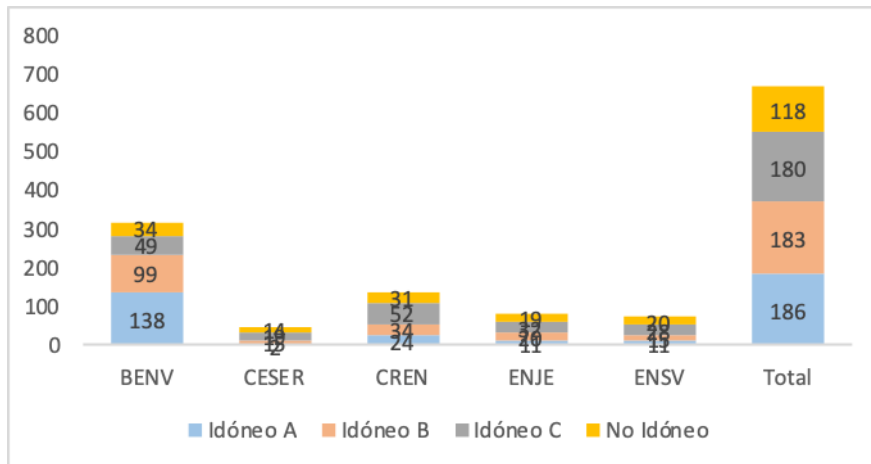
Las diferencias en el tipo de nombramiento o tiempo de dedicación también constituyen una brecha fundamental en las condiciones para ser asesor de trabajo de titulación y acceder a la convocatoria PRODEP para la obtención del perfil deseable y para la conformación o el desarrollo de CA.

Por otra parte, en el análisis de los resultados obtenidos en el Examen de Ingreso al Servicio Docente 2018-2019, se identifica que la entidad obtuvo porcentajes favorables ya que el 82% se ubicó en el grupo de desempeño *idóneo*, distribuidos de la siguiente manera: *idóneo A* 28%, *idóneo B* 27%, *idóneo C* 27%, y el 18% restante en el grupo de desempeño *No idóneo*; sobre todo, al comparar los resultados con la media nacional, en la cual Veracruz se posiciona por encima en el grupo *idóneo* con el 82% frente al 58% nacional (desglosada en: A 12%, B 16%, C 30%), y por debajo en el *no idóneo* con el 18% frente al 42%.

Al revisar los datos de cada una de las EN se puede observar que en el *grupo de desempeño Idóneo A* el mayor porcentaje es de 43% (138 estudiantes) concentrado en la BENV, seguido por el CREN con un 17% (24); en tanto en el grupo de desempeño *No idóneo*, el mayor porcentaje se concentra principalmente en el CESER con un 28% (14) (Ver gráfica 3). Con la finalidad de subsanar esta brecha, la instancia estatal propone estrategias, tanto para la actualización de la planeación como para la operación de las acciones de manera conjunta con las EN.



**Gráfica 3. Comparación de escuelas por grupo de desempeño. Resultados del Examen de Ingreso al Servicio Docente 2018 - 2019**

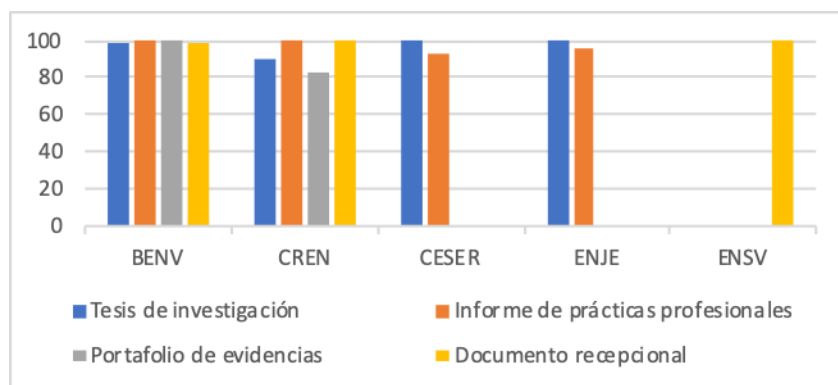


Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Control Educativo de la SEV (2019)

Respecto a la tasa de titulación, al analizar los datos se identifica que en la entidad es del 98%, lo que constituye una fortaleza en el estado; con relación a las modalidades de los planes de estudio 2012, se encuentra que en el informe de prácticas profesionales el 98% de los estudiantes obtuvieron el grado de licenciatura, seguido de la tesis de investigación con el 96%, mientras que en el portafolio de evidencias el 87%. A partir de este último porcentaje, se considera necesario fortalecer la función de asesoría en esta modalidad a fin de aumentar el número de estudiantes con grado de licenciatura.

En cuanto a planes de estudio anteriores a 2012, el porcentaje promedio de titulación con la elaboración del documento recepcional fue de 99% (ver gráfica 4). Estos resultados muestran que en este rubro no existen brechas significativas y se constituye como una fortaleza institucional que debe ser sostenida por las EN.

**Gráfica 4. Tasa de titulación por modalidad**

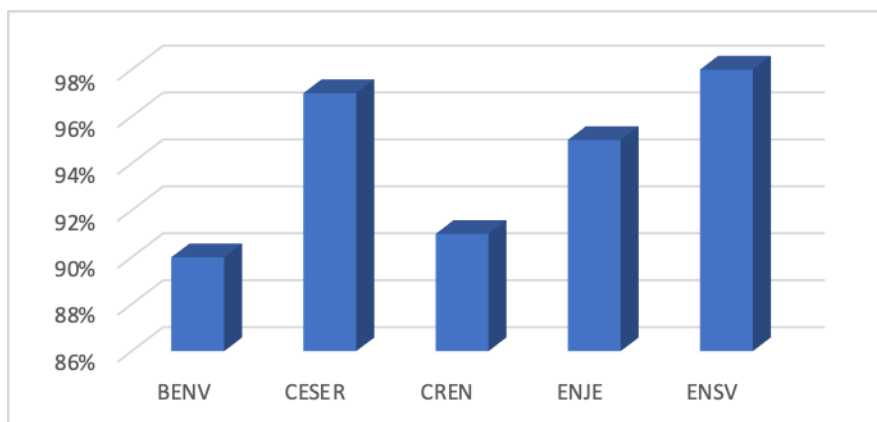


Fuente: Escuelas Normales Públicas (2019)

En lo referente a la tasa de aprobación se observa que las EN con mayor porcentaje son la ENSV, el CESER y la ENJE con un 98%, 97% y 95% respectivamente (Gráfica 5); aunque el

CREN (91%) y la BENV (90%) tienen un menor porcentaje no se pueden atribuir estos datos a una brecha.

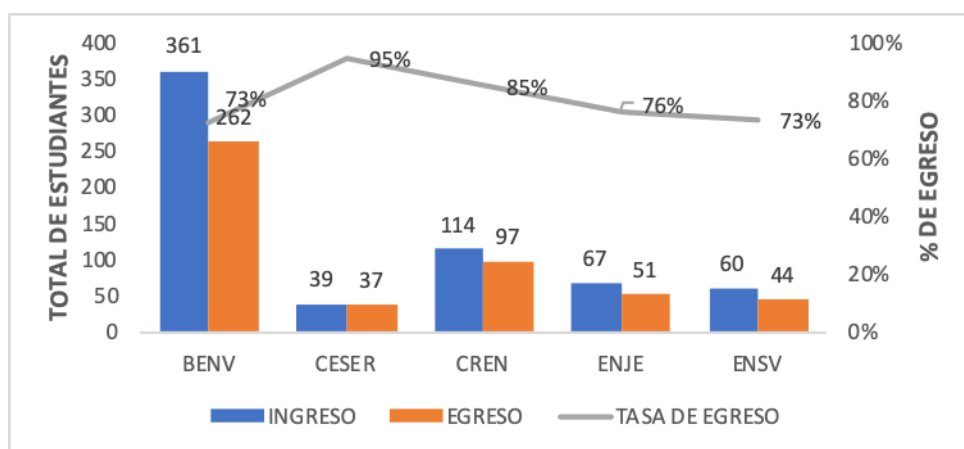
**Gráfica 5. Tasa de aprobación**



Fuente: Escuelas Normales Públicas (2019)

Al analizar los datos de ingreso y egreso de las EN, se identificó que en la entidad la tasa de egreso es del 76.59%, lo que se considera un área de oportunidad en el estado, ya que las cinco instituciones se ubican en un rango que va del 72.57% al 94.87%; observándose una brecha entre el CESER que su porcentaje de egreso es del 94.87% y la BENV, la ENSV y la ENJE con 72.57%, 73.33% y 76.11%, respectivamente, como se advierte en la gráfica 6. Por lo que resulta necesario fortalecer los programas de tutoría y apoyo a estudiantes de nuevo ingreso y regulares a fin de atender esta brecha y garantizar el egreso del mayor porcentaje de estudiantes.

**Gráfica 6. Tasa de egreso**

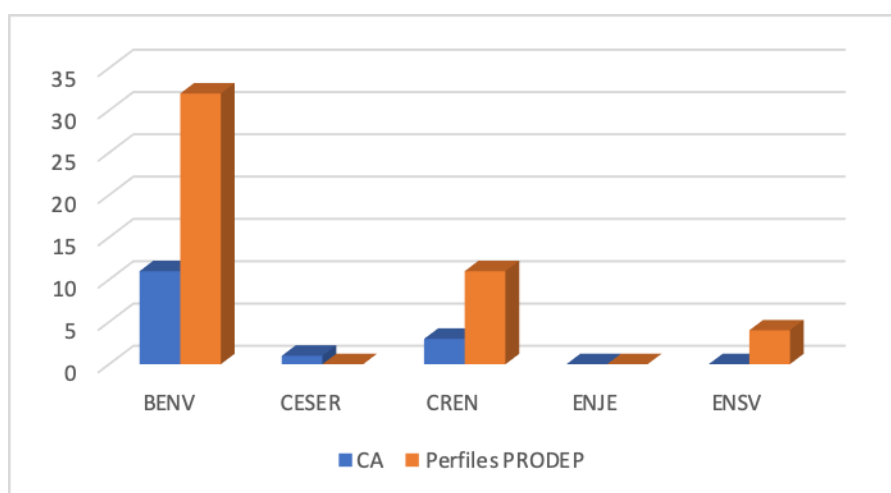


Fuente: SIBEN y Escuelas Normales Públicas (2019)

Por último, existe una brecha relacionada con la formación de CA, en la gráfica 7 se muestra que la BENV, por sus características institucionales, ha logrado avanzar en este aspecto y en la obtención de 32 perfiles PRODEP, posicionándose con el mayor número de CA registrados con cuatro en consolidación y siete en formación. El CREN ha logrado

avanzar en el reconocimiento ante PRODEP en el registro de tres CA y la obtención de 11 perfiles deseables. Por su parte, el CESER cuenta con un CA, el cual está próximo a evaluarse; la ENSV en 2019, por primera vez, participó en la convocatoria para perfil deseable y obtuvo el registro de cuatro docentes; de igual forma, participaron con el registro de tres CA, sin embargo, a partir de la evaluación que realizó el PRODEP no fueron reconocidos al no cubrir todos los requisitos, por ello atenderán las observaciones para participar en la próxima convocatoria. En este sentido, la brecha se ubica principalmente con la ENJE que a la fecha no ha logrado participar en las convocatorias del PRODEP, debido a las diversas condiciones en las que se encuentra, como el carecer de personal con nombramiento de tiempo completo y posgrado. Cabe señalar, que también hay otra brecha entre la BENV y el CREN con la ENSV y el CESER, ya que las primeras tienen registro tanto de perfiles deseables como de CA, mientras que las últimas solo tienen en una de las dos categorías.

**Gráfica 7. Número de CA y perfiles PRODEP**



Fuente: Escuelas Normales Públicas (2019)

La reducción de las brechas requiere de la definición de políticas estatales y el desarrollo de estrategias diversificadas, atendiendo cada uno de los contextos institucionales de las EN. En este sentido, es importante aprovechar las fortalezas de las EN de la entidad y establecer sinergias con otras IES del país.

## 2.4 Síntesis

El presente ejercicio de autoevaluación del ProGEN permitió hacer un balance del trabajo realizado tanto en la DEN como en las EN, dar cuenta de los logros alcanzados y de los nuevos retos que se traducirán en los compromisos que asuma la entidad para la mejora de la calidad educativa en los servicios que ofrece el Subsistema de Educación Normal en la entidad.

En el análisis del colorama se observó una fortaleza, ya que el 65% de los rubros se ubicaron en el escenario tres y el 35% restante en escenario cuatro, lo cual indica que la mayoría de los elementos que conforman los apartados del PROGEN 2018-2019 son coherentes y congruentes, presentando integralidad con el 80% de los PROFEN.

Respecto a la eficacia de las políticas y estrategias diseñadas para la atención de problemas comunes de las EN y la instancia estatal, se considera que, en el caso de las políticas fueron pertinentes, pero no suficientes considerando los resultados de la autoevaluación, y con relación a las estrategias fueron suficientes y pertinentes respecto al contexto educativa. Sin embargo, no fue posible poner algunas estrategias en marcha, debido a que los recursos no pudieron ejercerse o comprometerse en tiempo y forma por procedimientos establecidos en la entidad.

Al reflexionar sobre la relación que existe entre el aprovechamiento de las fortalezas para la atención de las áreas de oportunidad de la entidad y de las EN, en cuanto al desequilibrio en la habilitación de los docentes y el bajo porcentaje con estudios de posgrado, se tiene contemplada integrar una política estatal referente a la formalización de convenios de colaboración con otras IES para ofrecerles programas de posgrado que permitan mejorar los procesos académicos y la operación de los PE.

Si bien se reconoce que se concluyó el SICEEN en una primera etapa, se espera que se logre la operación de la totalidad de los módulos proyectados, lo que permitirá la expedición de manera oportuna y eficiente de los documentos de escolaridad de los estudiantes normalistas.

La implementación de procesos de certificación con una estrategia multisitio promovió la participación de todas las EN y la DEN, el compromiso y el liderazgo del personal directivo, la capacitación de equipos responsables en el seguimiento de los avances, así como la entrega de productos oportunos y confiables. Lo anterior permitió que estas instituciones se encuentren en su segunda certificación en la norma ISO 9001:2015, la cual tendrá validez hasta 2021.

En términos generales, se advierte una evolución diferenciada entre los datos de la información básica que reportan las EN, en lo que se refiere a la habilitación de docentes y directivos, certificación de procesos, así como acciones actualizadoras para el desarrollo curricular, en donde las acciones se han visto afectadas por los recursos limitados y las condiciones estatales para su ejercicio.

### 2.4.1. Cuadro para jerarquizar las principales fortalezas

Principales fortalezas en orden de importancia		
Importancia	Calidad Educativa	Gestión
1		Avance en las condiciones para la conformación de CA y reconocimiento de perfil PRODEP en dos EN.
2		Implementación de un sistema de gestión de la calidad y segunda certificación bajo la Norma ISO 9001:2015. Este sistema incluye ocho procesos de ejecución.
3	Diseño de ocho cursos optativos que responden a las necesidades contextuales del estado de Veracruz.	
4	Tasa de aprobación elevada en las cinco EN.	
5	Alto porcentaje de titulación en las licenciaturas que se ofrecen en la entidad.	
6	Diseño e implementación de acciones para la promoción de la lectura, y para el fomento y desarrollo del deporte.	
7	Fortalecimiento del trabajo docente a través de los colegiados y academias interinstitucionales de las EN.	
8		Operación de la academia interinstitucional de gestión, integrada por el personal directivo de las instituciones formadoras de docentes y la DEN.
9		Formalización de convenios con otras IES para establecer redes de colaboración y fortalecer procesos académicos.
10		Habilitación de directores de las cinco EN con posgrado y renovación de cargos directivos en tres EN con base en los lineamientos publicados.

## 2.4.2. Cuadros para jerarquizar las áreas de oportunidad

Principales áreas de oportunidad en orden de importancia		
Importancia	Calidad Educativa	Gestión
1	Avance incipiente en las condiciones que permitan operar el trabajo de tutoría y asesoría académicas para el acompañamiento integral a estudiantes.	
2	Bajo porcentaje de egreso en tres EN.	
3	Bajo porcentaje de docentes cuenta con estudios de posgrado.	
4	Avance incipiente en el registro de CA y perfiles PRODEP en tres EN.	
5	Desarrollo inicial del programa estatal de seguimiento de egresados en las cinco EN.	
6		Escasas de condiciones para la movilidad académica de directivos, docentes y estudiantes de las EN.
7		Falta de evaluación de programas educativos y mínimas condiciones para la certificación en una segunda lengua.
8		Insuficiente y obsoleta infraestructura física y tecnológica en la DEN y las EN.
9		Falta de actualización de documentos de normatividad académica, administrativa, organizativa y de gestión que regulan a las escuelas normales.
10		Diseño y operación de sistemas integrales de información relacionada con los recursos humanos y financieros.

A partir de lo anterior, se identifica que existe un balance en cuanto al número de fortalezas y áreas de oportunidad tanto en la calidad educativa como en la gestión, mismas que se ubican en algunas categorías de análisis de la EDINEN para la calidad educativa. En este sentido, se aprovecharán las fortalezas para atender las áreas de oportunidad; y ambas serán tomadas en consideración al momento de realizar la planeación del ProGEN 2020 y 2021, tanto en la visión estatal como en las políticas estatales, objetivos estratégicos y estrategias.

### **3. Planeación de la gestión en el ámbito estatal**

#### **3.1 Visión**

Ser una instancia estatal que implementa una gestión estratégica, prospectiva, innovadora, participativa y transparente, sustentada en proyectos dirigidos a elevar la calidad educativa, que responde a las necesidades del entorno de las escuelas normales y a las demandas de la nueva escuela mexicana, impulsando su consolidación como instituciones de educación superior, a través del desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas, la profesionalización y la educación continua de docentes y egresados, la evaluación y certificación de procesos académicos, administrativos y de gestión; además, de generar las condiciones propicias para la vinculación y la movilidad académicas a nivel estatal, nacional e internacional, así como la actualización de sistemas integrales de información de la educación normal.

#### **3.2 Políticas estatales**

1. Generar condiciones para el desarrollo de la investigación, la formación y consolidación de cuerpos académicos, el incremento de perfiles deseables, el establecimiento de redes de colaboración y comunidades de práctica académica, así como la difusión del conocimiento que se genera en las escuelas normales y elevar su competitividad.
2. Impulsar un proyecto de acompañamiento integral a estudiantes, a través de la tutoría y asesoría académicas, lectura, cultura y deporte, que contribuya al desarrollo de las competencias profesionales.
3. Promover el programa de seguimiento a egresados con estrategias que atiendan de manera pertinente las necesidades de la formación de profesionales de educación básica.
4. Gestionar la formalización de convenios marco de vinculación con otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales, que fortalezcan la calidad educativa.
5. Generar las condiciones para que directivos, docentes y estudiantes participen en programas de movilidad estatal, nacional e internacional que permitan establecer vinculación académica, desarrollo de líneas de investigación y generación del conocimiento, redes de colaboración y comunidades de práctica académica que eleven la calidad de la formación de profesionales de la educación.
6. Fortalecer la evaluación y el cierre de brechas de calidad de los servicios, mediante la evaluación de los programas educativos y la certificación de los procesos de gestión y administración, que favorezca la cultura de la transparencia y rendición de cuentas.

7. Favorecer la habilitación, a través de programas de profesionalización y de titulación de posgrado, para el personal directivo y docente que coadyuven al logro del perfil académico deseable, la formación de cuerpos académicos y el fortalecimiento de la función de asesoría.
8. Generar las condiciones necesarias en las escuelas normales para el desarrollo de acciones que impulsen la certificación de directivos, docentes y estudiantes en una segunda lengua y el uso de las TIC.
9. Promover la formación continua de directivos, docentes y estudiantes, a través de acciones de capacitación en temas transversales, que permita enriquecer su desarrollo profesional.
10. Establecer documentos orientadores o normativos que guíen los procesos académicos, administrativos y de gestión de las escuelas normales que coadyuven a la operación de los planes de estudio y al desarrollo de las funciones de la educación superior.
11. Mejorar la infraestructura física y tecnológica acorde con las necesidades de los programas educativos, sustentada en el diagnóstico institucional, que optimice la calidad de los servicios educativos del subsistema de educación normal.
12. Generar las condiciones que permitan reducir las brechas en la calidad educativa entre las escuelas normales y elevar sus resultados educativos.
13. Fortalecer el desarrollo de los sistemas integrales de información para la mejora de los procesos académicos, administrativos y de gestión.

### **3.3 Objetivos estratégicos**

1. Impulsar el desarrollo de la investigación, a través de acciones de capacitación, intercambio y divulgación del conocimiento, a fin de contribuir en el registro y consolidación de los Cuerpos Académicos, así como en el establecimiento de redes de colaboración y comunidades de práctica académica.
2. Favorecer los procesos de tutoría y asesoría académicas, por medio de un proyecto de acompañamiento integral a estudiantes, para atender a los alumnos durante su trayectoria escolar en las escuelas normales.
3. Fortalecer el seguimiento de egresados, a fin de obtener información para la retroalimentación de los programas educativos y la toma de decisiones.
4. Establecer convenios y proyectos comunes con instituciones de educación básica y de educación superior nacionales e internacionales, para favorecer el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la educación superior.
5. Impulsar la movilidad e intercambio académicos de directivos, docentes y estudiantes con otras instituciones de educación superior estatales, nacionales e



internacionales, para la vinculación académica, el desarrollo de líneas de investigación y generación del conocimiento, redes de colaboración y comunidades de práctica, que permita enriquecer la operación de los programas educativos.

6. Fortalecer la evaluación, acreditación y certificación de los procesos académicos, administrativos y de gestión, a través de organismos certificadores, para contribuir al cierre de brechas de calidad de los servicios que ofrecen las escuelas normales y a la cultura de transparencia y rendición de cuentas.
7. Profesionalizar al personal docente y directivo, mediante programas de posgrado de calidad, a fin de coadyuvar al desarrollo de la docencia, la investigación e innovación educativas, la gestión y a la consolidación de cuerpos académicos, estableciendo sinergia con otras IES.
8. Impulsar la certificación del personal directivo, académico y estudiantes en una segunda lengua y en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para fortalecer su profesionalización.
9. Favorecer el logro de las competencias profesionales de directivos, docentes y estudiantes, a través de acciones de capacitación en temas transversales, para contribuir a la operación de los programas educativos y al fortalecimiento de la calidad educativa.
10. Fortalecer las competencias profesionales de los estudiantes de las escuelas normales, a través de cursos optativos, para responder a las necesidades contextuales del estado de Veracruz.
11. Fomentar el trabajo académico de las escuelas normales en los colegiados y academias interinstitucionales estatales, para impulsar la innovación educativa, la certificación en una segunda lengua y en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, así como el fortalecimiento de los procesos formativos.
12. Actualizar la normatividad relativa a procesos académicos y administrativos de las escuelas normales e integrar propuestas estatales, a fin de coadyuvar en la regulación de las funciones sustantivas y adjetivas como la movilidad, los intercambios y las prácticas profesionales.
13. Atender las necesidades prioritarias de infraestructura física y tecnológica de las escuelas normales y de oficinas centrales, para la mejora de los servicios administrativos y el desarrollo eficiente de los programas educativos.
14. Avanzar en el cierre de brechas de calidad al interior y entre las escuelas normales, para mejorar los resultados educativos, a través de una atención con equidad.
15. Mejorar el funcionamiento del sistema integral de información para el desarrollo de los procesos académicos, administrativos y de gestión.

### 3.4 Estrategias para cumplir los objetivos

1. Promover espacios formativos sobre investigación y divulgación del conocimiento que contribuyan al desarrollo de líneas de generación y aplicación del conocimiento, así como la formación y consolidación de los cuerpos académicos.
2. Impulsar el programa editorial de la Dirección de Educación Normal para contribuir a la competitividad académica, a través de la socialización del conocimiento científico y pedagógico generado en las escuelas normales y otras instituciones de educación superior.
3. Difundir las convocatorias de programas federales dirigidos a la educación superior para promover la participación de los académicos de las EN.
4. Organizar eventos para el intercambio y difusión de los avances y resultados de los proyectos de investigación, que contribuyan en el desarrollo profesional de la comunidad normalista.
5. Operar y dar seguimiento a los programas de tutoría y asesoría académicas, en el marco de un proyecto de acompañamiento integral a estudiantes, para fortalecer su perfil de egreso.
6. Implementar cursos y talleres, virtuales y presenciales, para la formación de asesores y tutores, con la finalidad de fortalecer su función.
7. Coordinar y acompañar la operación de estrategias estatales complementarias, así como el curso de nivelación para estudiantes de nuevo ingreso, que contribuya a fortalecer su formación inicial.
8. Organizar acciones de capacitación, intercambio de experiencias y acompañamiento a las escuelas normales, para atender el Programa de Seguimiento a Egresados.
9. Continuar con la vinculación e intercambio académico entre las escuelas normales y otras instituciones de educación básica y educación superior, nacionales e internacionales, mediante la formalización de convenios marco y específicos, para el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la educación superior.
10. Diseñar y operar un programa de movilidad e intercambio académico estatal dirigido a directivos, docentes y estudiantes de las escuelas normales para favorecer su desarrollo profesional.
11. Socializar la producción académica de directivos, docentes, estudiantes en eventos académicos como simposios, congresos y coloquios, para favorecer la difusión del conocimiento, el desarrollo de redes de colaboración y la formación del ciudadano del mundo.
12. Ofertar asesorías especializadas para dar continuidad a los procesos de evaluación

externa de los programas educativos y de gestión en cada escuela normal.

13. Acompañar a las escuelas normales en la atención a las recomendaciones de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), en la valoración de los programas educativos y de gestión, para su reevaluación y acreditación, mediante visitas y asesorías periódicas.
14. Implementar acciones de actualización, orientadas a la ampliación del alcance de los ocho procesos operativos del Sistema de Gestión de Calidad.
15. Coordinar y acompañar en la capacitación del personal que participa en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, así como de la estructura general de la Norma ISO 21001.
16. Evaluar el proceso de selección e inscripción en las escuelas normales, a través de la auditoría a la matrícula, a fin de contribuir a la transparencia y rendición de cuentas.
17. Impulsar la participación de docentes en programas de posgrado que pertenezcan al padrón nacional de posgrados (PNPC), a los autorizados por la DGESEPE o a los impartidos por los Centros Regionales para apoyar la superación académica del personal docente y figuras directivas.
18. Otorgar facilidades a los docentes y directivos que estén por concluir estudios de maestría o doctorado, para la obtención del grado respectivo.
19. Ofertar a las escuelas normales programas de capacitación y certificación en el uso pedagógico de las tecnologías de la información y la comunicación y una segunda lengua, a través de organismos acreditadores.
20. Organizar los colegiados y academias interinstitucionales en los que se aborden líneas de atención sobre temas prioritarios, para su revisión, análisis y la toma de acuerdos.
21. Elaborar un documento que determine las competencias digitales que deben poseer los formadores de docentes, a fin de identificar fortalezas y trabajar sobre las áreas de oportunidad detectadas.
22. Ofrecer diplomados, talleres, seminarios a directivos, docentes y estudiantes de las escuelas normales en temas transversales (salud integral, equidad de género, cultura de la legalidad, inclusión social, educación financiera y para el emprendimiento, la prevención de la violencia escolar, entre otros), con el propósito de dotarlos de herramientas que contribuyan a su desarrollo profesional.
23. Diseño de cursos optativos, dirigido a estudiantes de las EN, que respondan a las necesidades contextuales del estado de Veracruz.
24. Implementar acciones para fomentar la lectura y la producción de textos escritos, narrativos y académicos, vinculadas a la Estrategia Nacional de Lectura.

25. Operar acciones para el desarrollo de actividades físicas, culturales, artísticas y deportivas que permitan fortalecer el perfil de egreso de los estudiantes.
26. Promover, a través de la academia interinstitucional de gestión y otros cuerpos colegiados, la aplicación y actualización, en su caso, de la normatividad: académica, administrativa, organizativa y de gestión, para coadyuvar en el funcionamiento de las escuelas normales y la Dirección de Educación Normal.
27. Elaborar documentos orientadores de procesos establecidos en las normas de control escolar, a fin de garantizar su correcta aplicación.
28. Ampliar el alcance de los lineamientos para el nombramiento del director, a partir de un adendum que incorpore los criterios para el nombramiento de subdirectores de las escuelas normales.
29. Elaborar el diagnóstico estatal para dar respuesta a las necesidades de construcción, mantenimiento, equipamiento y mobiliario de las escuelas normales y la DEN, sustentado en el contexto geográfico y en los requerimientos educativos de cada institución.
30. Equipar a las escuelas normales y la DEN de infraestructura física y tecnológica suficiente, para atender los requerimientos de los servicios educativos que ofrecen.
31. Operar un programa de seguimiento y supervisión para el mantenimiento y uso eficiente de la infraestructura física y tecnológica, a través de visitas.
32. Actualizar el sistema integral de información para contar con una base de datos confiable que permita la mejora de la gestión administrativa y académica.

### **3.5 Metas compromiso de gestión**

En este rubro, se considera indispensable seguir avanzando en las metas que se fijaron desde el ProGEN y los ProFEN, en el marco del PACTEN 2018 y 2019. Por ello, como parte de las actividades para impulsar el mejoramiento institucional, el avance en la consolidación de las fortalezas y la atención a las áreas de oportunidad, en la planeación del ProGEN 2020 y 2021 se proponen las siguientes metas de calidad educativa y gestión, centradas en las categorías de análisis de la EDINEN, tomando en consideración la actualización de la autoevaluación.

**Metas compromiso que asume la Entidad**  
**EDINEN 2020 y 2021**  
**Apartado de Planeación**

Metas compromiso de la Entidad	Ciclo Escolar 2020-2021	Ciclo Escolar 2021-2022
	Núm.	Núm.
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
Escuelas donde se realizarán nuevas construcciones. <i>Especificar cuáles. Aulas, sanitarios, cubículo maestros, auditorio, instalaciones deportivas, laboratorio de ciencias, área común y señalamientos pododáctiles.</i>	4	5
Escuelas donde se realizará mantenimiento preventivo y correctivo. <i>Especificar cuáles. Sanitarios, rehabilitación de infraestructura eléctrica y sanitaria, aulas, biblioteca, cubículos maestros, instalaciones deportivas, laboratorio de inglés, matemáticas y cómputo, cafetería, salón de usos múltiples, áreas administrativas y talleres.</i>	4	4
Escuelas donde se remodelará la infraestructura física. <i>Especificar cuáles. Sanitarios, infraestructura eléctrica y sanitaria, aulas, biblioteca, cubículos maestros, instalaciones deportivas, laboratorio de inglés, matemáticas y cómputo, cafetería, salón de usos múltiples, áreas administrativas y talleres.</i>	3	3
Escuelas donde se mejorará el equipamiento (equipo, recursos educativos, mobiliario y conectividad). <i>Especificar cuáles. Sala de medios, oficinas de atención a estudiantes, ampliación de red, control escolar, área del sistema de gestión de calidad, subdirección técnica académica; subdirección administrativa; departamento de organización y operación, biblioteca y centro de cómputo, cubículos maestros, laboratorio de inglés, matemáticas y cómputo, áreas administrativas y talleres.</i>	5	4
Escuelas en donde se mejorará el mobiliario <i>Especificar cuáles. Aulas, biblioteca, cubículos maestros, laboratorio de inglés, matemáticas y cómputo, área administrativa, cafetería y talleres.</i>	5	4
Otros		
<b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO</b>		
<b>Escuelas de educación básica con las que se establecerán mecanismos para que los estudiantes realicen la práctica docente. Especificar mecanismos y licenciaturas.</b>	660	665
Licenciatura en educación primaria	160	165
Licenciatura en educación preescolar	158	158
Licenciatura en educación especial	137	137
Licenciatura en inclusión educativa	20	20
Licenciatura en educación física	115	115
Licenciatura en educación secundaria con especialidad en telesecundaria	70	70
<b>Programas de servicio de apoyo a la docencia cuya calidad se evaluará. Especificar tipo de servicio.</b>	6	6
Programa institucional de tutoría	1	1
Programa nacional de becas	1	1
Proyecto de la práctica de la Licenciatura en Educación Preescolar. Servicio: Práctica Profesional	1	1

Proyecto de la práctica de la Licenciatura en Educación Primaria. .	1	1
Proyecto de la práctica de la Licenciatura en Educación e Inclusión Educativa.	1	1
<b>Procesos de gestión que serán certificados. Especificar: Área y Proceso.</b>	10	10
Control Escolar. Selección de Aspirantes para ingresar a alas escuelas normales.	1	1
Control Escolar. Inscripción y reinscripción de estudiantes.	1	1
Control Escolar. Credencialización.	1	1
Control Escolar. Emisión de Boleta.	1	1
Control Escolar. Emisión de Acta de Examen Profesional	1	1
Control Escolar. Emisión del Título Profesional de Educación Normal	1	1
Académico. Evaluación Docente Frente a Grupo	2	2
Académico. Conformación y Desarrollo de Academias y de Cursos.	2	2
<b>Porcentaje de avance en la sistematización y actualización de la información académica y administrativa en las siguientes áreas:</b>		
✓ Control escolar	77%	92%
✓ Recursos humanos	78%	84%
✓ Recursos financieros	78%	84%
✓ Seguimiento a egresados	75%	88%
<b>Personal que se capacitará para la sistematización, captura y actualización de la información. Especificar cursos y escuelas normales.</b>	147	146
Personal del área de control escolar, para el manejo y operación del sistema informático de control escolar	51	51
Personal del área de recursos humanos, para el manejo y operación del sistema informático administrativo	26	26
Personal del área de recursos financieros, para el manejo y operación del sistema informático administrativo	23	23
Personal del Sistema de Gestión de Calidad	47	46
<b>Nota: Cada Entidad determinará los indicadores que les sean aplicables en función de los resultados de la autoevaluación, la planeación y los objetivos y metas de los proyectos integrales de sus Escuelas Normales.</b>		

#### 4. Proyectos integrales

Para la formulación de los proyectos integrales del ProGEN se revisa la visión estatal, las políticas, los objetivos estratégicos, las estrategias y las metas compromiso para lograr consistencia, así como las categorías de análisis para atender en la mejor medida las funciones sustantivas y adjetivas de la educación superior. Se enriquecen las propuestas de las escuelas y se atiende a la reducción de brechas entre las mismas. Se plantean además objetivos, metas y acciones encaminadas a impulsar la formación docente desde el ámbito estatal.

La calendarización de la aplicación de los recursos obedece a las necesidades particulares de cada acción, tomando en consideración qué insumos deben ser aplicados primero, así como la progresión de las acciones que permitan cumplir las metas de cada objetivo.

### Proyecto que atiende a las necesidades educativas de las EN

Nombre del proyecto	Objetivo general	Total solicitado
<b>Proyecto Académico</b>	Coadyuvar en la formación integral de los estudiantes para fortalecer la competitividad académica de las EN, mediante el impulso de acciones académicas y modernización de la infraestructura, a través de una gestión innovadora.	\$6,165,208.00

### Proyecto que atiende las necesidades de gestión de las EN

Nombre del proyecto	Objetivo general	Total solicitado
<b>Proyecto Gestión de Calidad en las EN.</b>	Fortalecer la gestión institucional, organización, funcionamiento, rendición de cuentas e infraestructura de las EN, para la mejora de los servicios educativos.	\$4,917,606.00

## 5. Conclusiones

La planeación del ProGEN se desarrolló de manera integral e inclusiva, ya que participaron todos los actores involucrados en los procesos inherentes al funcionamiento del subsistema de educación normal. Esto permitió la revisión reflexiva de las fortalezas, los avances y las áreas de oportunidad durante la autoevaluación y la planeación.

Referente a la autoevaluación de la gestión, una fortaleza la constituyen los ocho procesos certificados bajo la Norma ISO 9001:2015, lo cual contribuye a la organización y operación sistemática de los procesos académicos, administrativos y de gestión, además de que fomenta la transparencia y la rendición de cuentas. No obstante, se prevé la consolidación del Sistema de Gestión de Calidad y, a mediano plazo, la incorporación de procesos educativos en el marco de la Norma ISO 21001. Asimismo, se reconoce un avance en las condiciones para la conformación de CA y el reconocimiento de perfil PRODEP; aunque se proyectan acciones de capacitación, intercambio y divulgación del conocimiento para establecer redes de colaboración y comunidades de práctica académica que fortalezcan a los CA y procesos académicos.

Otra fortaleza detectada es la academia interinstitucional de gestión, integrada por el personal directivo de las instituciones formadoras de docentes y la DEN, ya que orienta los procesos académicos y de gestión de las escuelas normales, y permite tener un acercamiento entre las EN que favorece el intercambio de estrategias institucionales para

su mejor funcionamiento. Además, la aplicación de los lineamientos que regulan el proceso de cambio de director ha permitido dar mayor certeza legal y cuidar los perfiles académicos, así como la experiencia en actividades de gestión de los candidatos.

Con respecto a la calidad educativa, entre los logros más destacados se encuentra el diseño de ocho cursos optativos que responden a las necesidades contextuales del estado de Veracruz, el diseño e implementación de acciones para la promoción de la lectura, así como el fomento y desarrollo del deporte. Además, en las EN se mantiene como una fortaleza la tasa de aprobación, con un promedio estatal de 94%; así como los elevados porcentajes de titulación (99%).

Una fortaleza más la constituyen los colegiados y academias, espacios que permiten el desarrollo de competencias docentes, la capacitación, el planteamiento de estrategias de enseñanza, el diseño de cursos optativos y la elaboración de documentos orientadores, así como el intercambio de experiencias que enriquecen la práctica docente.

Como áreas de oportunidad en el ámbito de gestión, se encuentra la falta de evaluación de programas educativos y acreditación institucional; mínimas condiciones para la certificación en una segunda lengua y para la movilidad académica de directivos, docentes y estudiantes de las EN; falta de actualización de documentos de normatividad académica, administrativa, organizativa y de gestión que regulan a las escuelas normales; operación incipiente de sistemas integrales de información relacionada con los recursos humanos y financieros. Cabe resaltar que la insuficiente y obsoleta infraestructura física y tecnológica impide el desarrollo adecuado de las funciones sustantivas y adjetivas en la DEN y las EN, así como la operación de los proyectos académicos y de gestión.

Una de las principales dificultades en el ejercicio de los recursos del PACTEN 2019 en el estado fue la estricta aplicación de la normatividad estatal para la ejecución y comprobación de los gastos con fecha límite al cierre del año fiscal, aun cuando la instancia federal permitía, a través de las reglas de operación del programa, la aplicación de los mismos hasta mayo de 2020, lo que impidió la asignación del recurso. Por tal motivo, es necesario hacer valer las reglas de operación de la EDINEN para que los recursos se radiquen en las escuelas.

Por otro lado, a partir de este ejercicio de reflexión, se detectó la necesidad de llevar a cabo una planeación con acciones más integradoras que evitaran la atomización de actividades. Asimismo, se hizo una proyección prospectiva de la planeación institucional, donde muchos de los proyectos se desarrollan en etapas a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, se redujo la cantidad de acciones y, en consecuencia, la cantidad de recurso financiero solicitado.

Con base en el análisis pormenorizado de los diferentes aspectos del Subsistema de Educación Normal realizado, este ejercicio de planeación de la gestión estatal plantea políticas de gestión y objetivos estratégicos encaminados a generar las condiciones en las escuelas normales para el desarrollo de IES de calidad, centradas en el desarrollo de investigación, impulso de CA, formalización de convenios de vinculación, certificación de los procesos académicos, administrativos y de gestión, así como la profesionalización



del personal entre otros. En este sentido, las estrategias de gestión estarán dirigidas a promover espacios de profesionalización, al acompañamiento y seguimiento de diversos procesos en las instituciones formadoras de docentes, además de reforzar la infraestructura física y tecnológica en las EN y la DEN. Todo lo anterior, con la finalidad de establecer comunidades de práctica académica para la formación de profesionales de la educación de excelencia, acordes con las demandas sociales actuales y la visión del ciudadano del mundo.

## **Anexos**

1. Tabla de metas compromiso de gestión.
2. Diagnóstico de necesidades de construcción: justificación académica y presupuesto.