



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEV
Secretaría
de Educación

SEMSyS
Subsecretaría de Educación
Media Superior y Superior

DEN
Dirección de Educación
Normal



Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen"

Plan de Desarrollo Institucional 2020 - 2024

PDI

Xalapa, Ver. febrero 2021





VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEV
Secretaría
de Educación

SEMSyS
Subsecretaría de Educación
Media Superior y Superior

DEN
Dirección de Educación
Normal



Ing. Cuitláhuac García Jiménez

Gobernador del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

Lic. Zenyazen Roberto Escobar García

Secretario de Educación

Dra. Ariadna Selene Aguilar Amaya

Oficial Mayor

Mtro. Jorge Miguel Uscanga Villalba

Subsecretario de Educación Media Superior y Superior

Dra. María Cristina Lara Bada

Directora de Educación Normal

Mtro. Daniel Domínguez Aguilar

Director de la Escuela Normal

Mtra. Flavia Beatriz Ramos García

Subdirectora Técnica

Mtra. Leticia Heredia Lara

Subdirectora Administrativa

Dra. Kena Vázquez Suárez

Subdirectora de Docencia

Mtra. Beatriz Eugenia García González

Secretaría Académica

Dra. Amanda Cano Ruiz

Jefa de la Unidad de Estudios de Posgrado

HOJA DE AUTORIZACIÓN

Autoriza



Mtro. Daniel Domínguez Aguilár
Director de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana
"Enrique C. Rébsamen"

Vo. Bo.



Dra. María Cristina Lara Bada
Directora de Educación Normal

12 de febrero de 2021

Elaboración del Plan de Desarrollo Institucional de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen"

Créditos

Daniel Domínguez Aguilar
Flavia Beatriz Ramos García
Coordinadores ejecutivos

Liliana de la Luz Trujillo Ortiz
Coordinadora operativa

Kena Vázquez Suárez
Beatriz Eugenia García González
Lizbeth Mota Hernández
Jonathan Martínez Landa
Leonor Cuevas Ruiz
Gerson Edgar Ferra Torres
Marco Antonio Mendoza Castillo
Manuel Cortés y Miguel
María del Pilar Aranda Caballero
María del Carmen Chávez Monfíl
Mónica C. Reynaud Ornelas
Sofía Flores Jiménez
Luis Bello Estrada
Oscar Manuel Ceballos Lozano
Sergio Iván Durand Sepúlveda
Ana Graciela Cortés Miguel
Tania Sánchez Galván
Shaira Izchel Lagunes Hernández
Colaboradores

Leticia Heredia Lara
Amanda Cano Ruiz
Vania Imery Méndez Trujillo
Carlos Edher Pérez López
Pedro Gómez Vélez
María del Pilar Alejandre Prado
Denise Galindo Castañeda
Margarita Hernández Salazar
Laura del Carmen Muñoz Guzmán
José Antonio Flores Jiménez
José Luis Martínez León
Elena Hernández Luna
Nancy Toralva Contreras
Armida García Avendaño
Elisa Contreras Hernández
Rebeca Adriana Peñaloza Acosta
Angel Eduardo Naranjo Pérez
Gabriel Lucio Herrera

Amanda Cano Ruiz
María del Carmen Chávez Monfíl

Román Castro Miranda
Delfina Rangel Martínez

Equipo de actualización de la Misión y Visión Institucional

Silvia Paola Rodríguez Candia
Corrección de estilo

Personal del Área de Extensión y Difusión de la Cultura
Maquetación y diseño de portada

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| MENSAJE DEL DIRECTOR | 2 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1. MARCO NORMATIVO | 9 |
| 2. CONTEXTUALIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO | 12 |
| 2.1 Características de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” en el Marco de la Educación Superior | 12 |
| 2.2 Resultados del Diagnóstico | 16 |
| 2.2.1 Atención a estudiantes..... | 16 |
| 2.2.2 Personal académico..... | 22 |
| 2.2.3 Vinculación, generación y aplicación del conocimiento..... | 27 |
| 2.2.4 Recursos humanos, materiales e infraestructura...30 | |
| 2.2.5 Gestión institucional..... | 33 |
| 3. PLANEACIÓN | 39 |
| 3.1 Políticas Institucionales | 41 |
| 3.2 Líneas de Acción | 43 |
| 3.2.1 Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional45 | |
| 3.2.2 Operación y diseño de programas | 46 |
| 3.2.3 Profesionalización e innovación | 47 |
| 3.2.4 Formación complementaria — Educar para la vida 47 | |
| 3.2.5 Evaluación institucional y certificación..... | 48 |
| 3.2.6 Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica..... | 48 |
| 3.2.7 Desarrollo técnico administrativo..... | 49 |
| 3.3 Programas Institucionales | 49 |
| 4. EVALUACIÓN | 83 |
| 5. GLOSARIO | 98 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA | 100 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|-----------|
| <i>Cuadro 1. Programas educativos de licenciatura que se ofertan actualmente en la BENV.....</i> | <i>15</i> |
| <i>Cuadro 2. Programas educativos de posgrado que se ofertan actualmente en la BENV.....</i> | <i>15</i> |
| <i>Cuadro 3. Programas Institucionales del PDI 2020-2024</i> | <i>49</i> |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabla 1. Eficiencia terminal de la BENV para la generación 2015-2019.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Tabla 2. Concentrado de matrícula general de la BENV, por licenciatura y grado. Ciclo escolar 2019-2020.</i> | <i>19</i> |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| <i>Figura 1. Etapas de la metodología del Marco Lógico</i> | <i>8</i> |
| <i>Figura 2. Evolución de la matrícula por licenciatura.....</i> | <i>17</i> |
| <i>Figura 3. Porcentaje de sustentantes con resultado idóneo en el proceso de Ingreso al Servicio Profesional Docente....</i> | <i>22</i> |
| <i>Figura 4. Distribución de profesores por tiempo de contratación y profesionalización.</i> | <i>23</i> |
| <i>Figura 5. Profesores por tiempo de dedicación y posgrado.</i> | <i>24</i> |
| <i>Figura 6. Árbol de problemas.....</i> | <i>37</i> |
| <i>Figura 7. Árbol de objetivos.....</i> | <i>38</i> |

MENSAJE DEL DIRECTOR

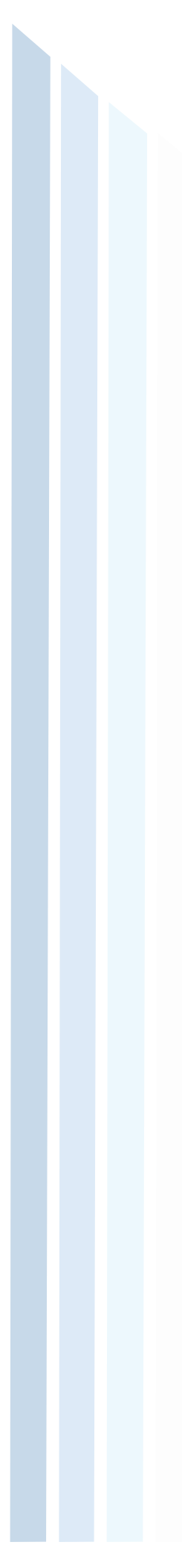
El 30 de noviembre de 2020 se cumplieron 134 años de la fundación de la BENV "Enrique C. Rébsamen". En ese lapso, la función primordial ha sido la docencia.

De su fundación en 1886, hasta el año de 1984, se otorgó el título de Profesor de Educación Primaria y Educadora de Párvulos; es también a partir de ese año que la Normal de Rébsamen, por ley, pasó a formar parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) y ofrece el título de Licenciatura, con las desventajas visibles ante otras IES que históricamente han recibido más apoyo para el desarrollo de sus tareas sustantivas; ya que su incorporación a la Educación Superior implicó el desarrollo de otras funciones que les son inherentes: la investigación y la difusión de la cultura.

La problemática que vive hoy día el mundo, el país, nuestra entidad federativa y, particularmente el sistema educativo, exige plantear acciones a corto, mediano y largo plazo para encarar los desafíos y los cambios acelerados que estamos viviendo y cuya circunstancia, nos obliga a innovar los procesos de formación docente.

En el presente Plan de Desarrollo Institucional se explicitan las políticas que, en prospectiva, se pretenden llevar a cabo y que son congruentes con el Plan Veracruzano de Desarrollo, la Agenda 2030 y el contenido de la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN).

En él se determinan, entre otros elementos, las políticas institucionales, la misión, visión, valores, el marco normativo, así



como los programas institucionales que habrán de desarrollarse en el tiempo para lograr su cumplimiento.

Su concreción requiere, por una parte el compromiso de toda la comunidad educativa de esta centenaria institución, para asegurar su viabilidad al impulsar con más fuerza el trabajo colegiado, la comunicación asertiva, el uso de la tecnología de forma más eficiente, el tránsito a una escuela sustentable, la atención de la diversidad con perspectiva de género y, por otra; realizar una gestión oportuna para allegarse de los recursos económicos con qué satisfacer ingentes necesidades de mobiliario y equipo, de infraestructura y primordialmente, asegurar el desarrollo de actividades de apoyo a la docencia, la investigación, la tutoría, la movilidad académica y estudiantil, la publicación y difusión; entre otras acciones que se dan lugar en el quehacer educativo diario.

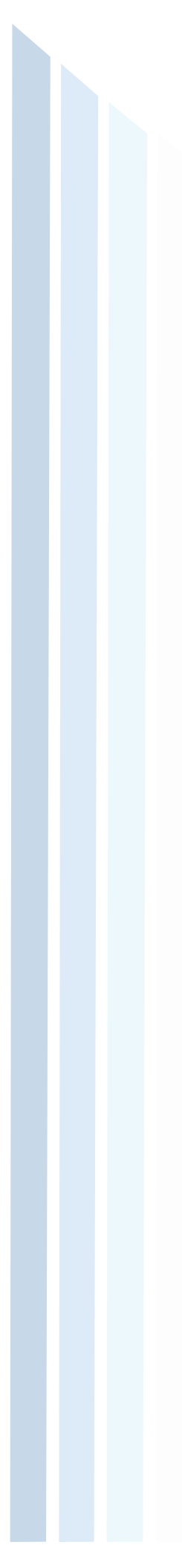
RESUMEN EJECUTIVO

Para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024 en la Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen" (BENV) se retomaron los ejercicios previos de planeación estratégica, los informes de las áreas que conforman la Institución, Planes Anuales de Trabajo y los diversos ejercicios del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN); con el propósito de partir de una revisión profunda de los factores que han incidido en la operatividad institucional para generar las actividades de diseño, desarrollo y seguimiento de los procesos de planeación estratégica para el logro de la visión y misión institucional.

El documento se encuentra integrado por una introducción en donde se contextualiza cómo se encuentra conformada la BENV; seguido por un marco normativo que da el panorama legal, fiscal y administrativo aplicable a la institución; en la contextualización y diagnóstico, al trabajar bajo la Metodología del Marco Lógico (MML) a partir de estos insumos, en colectivo se conformó el análisis interno para la definición de prioridades, el cual se organizó en un árbol de problemas y uno de objetivos en los cuáles se plasmaron las problemáticas prioritarias agrupadas en seis dimensiones: normativa, logística, tecnológica, humana, académica y formación continua.

A raíz de este ejercicio colectivo de análisis se determinó que este PDI busca incidir en las condiciones institucionales para contribuir al desarrollo de los procesos de formación inicial y continua, a través de la generación de programas institucionales.

Como parte del ejercicio de planeación en este apartado se determinan las políticas institucionales, las cuales comprenden la



misión, visión, valores que orientarán la atención de los asuntos estratégicos mediante los trece programas institucionales construidos por las diferentes áreas que conforman la BENV. Cada uno de los programas se encuentra integrado por una descripción, objetivo general, metas, estrategias, acciones principales, periodicidad e indicadores de evaluación. En el apartado de evaluación del PDI se incluyen las especificaciones técnicas de los indicadores de cada programa.

Para finalizar, se incorpora un glosario de términos y la bibliografía empleada en el proceso de construcción de esta planeación.

INTRODUCCIÓN

La Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” (BENV) es una Institución de Educación Superior (IES) que históricamente ha cumplido la función social de ser la formadora de los maestros de educación básica en una primera instancia y, a lo largo del tiempo en ella se ha desarrollado la tradición del normalismo mexicano en un contexto de constante innovación. Al ser una institución regulada tanto por la normatividad estatal como la federal, a partir de la publicación del 23 de marzo de 1984 del *Acuerdo que establece que la Educación Normal en su Nivel inicial y en cualquiera de sus tipos y especialidades tendrá el Grado Académico de Licenciatura*, se vivió una transformación interna y de gestión que abrió la posibilidad de que a partir del 2012 y con base en el *Acuerdo Secretarial SEV-DG-01-2011*, la BENV ampliará sus atribuciones al habersele autorizado la impartición y acreditación de programas de estudios de posgrado.

Actualmente la BENV pertenece al Subsistema de Educación Normal (SEN) del estado de Veracruz, el cual está a cargo de la Dirección de Educación Normal (DEN), dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior (SEMSyS) de la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV), que en coordinación con la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESuM), son los responsables de establecer las disposiciones operativas generales de la institución.

Hacer un balance entre lo que actualmente es la institución y sus posibilidades de crecimiento, no es una tarea simple, sobre todo al considerar que la situación institucional es compleja y multidimensional, aunado a que en los últimos años la educación Normal en el país ha

atravesado ajustes profundos que han impactado en el desarrollo de las tareas sustantivas y de gestión de la BENV.

Es importante destacar que el proceso de actualización de la planeación estratégica institucional, forma parte de un ejercicio colaborativo entre los diferentes sectores que conforman la comunidad normalista, se determinaron como informantes clave a los jefes de áreas y responsables de procesos, los cuales brindaron insumos para el análisis y construcción de programas; se recuperó información de los sistemas y bases de datos institucionales, los PDI anteriores (2003-2008, 2010-2016 y 2018-2023), los documentos generados del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN), informes de las áreas, planes anuales de trabajo, la consulta a la comunidad de la BENV para la construcción de la EDINEN y la información generada en el marco del Congreso Nacional para el Fortalecimiento y Transformación de las Escuelas Normales Públicas.

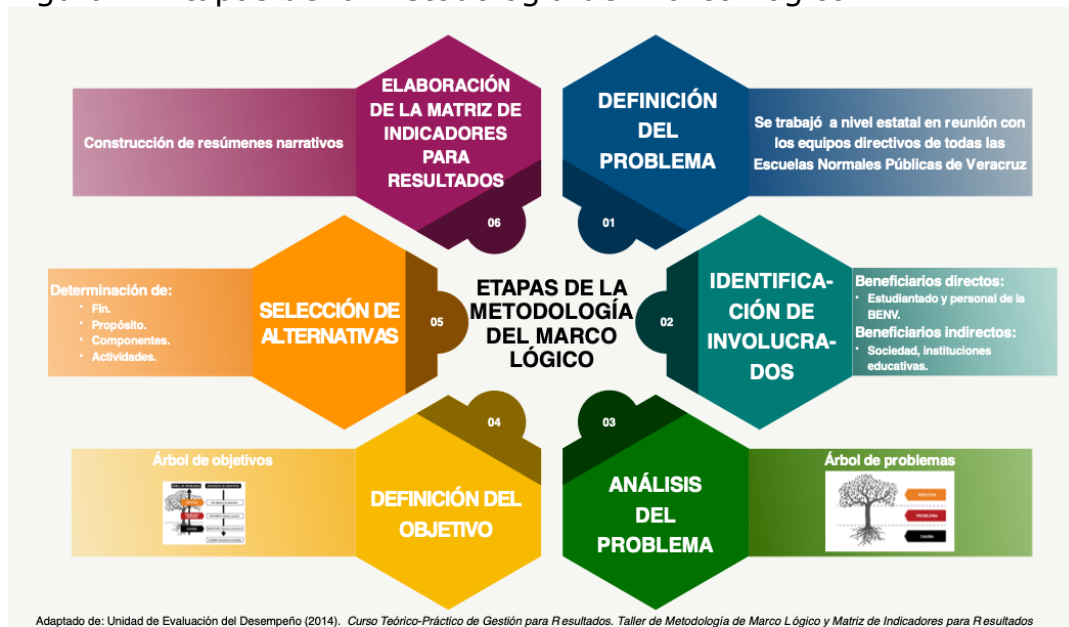
Con respecto a la información plasmada en los documentos normativos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), se partió de los referentes plasmados en el eje de *Bienestar*, el Programa Sectorial de Educación (PSE) con el énfasis a la transformación de las Escuelas Normales (EN). Destacamos en particular el planteamiento del Plan Veracruzano de Desarrollo (PVD) en el cual se señala que:

Actualmente se encuentran planes de estudio de Educación Normal que requieren revisión en la situación actual de la eliminación de la Licenciatura de Educación Especial y que no permiten un perfil de egreso para desempeñarse en el contexto de la ruralidad de la entidad y modalidad multigrado (PVD, 2019, pp. 154-157).

El último gran referente que tomó la BENV para la construcción de este PDI fue la Agenda 2030, en la cual se plasman los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Toda esta información sirvió de base para transitar del énfasis en los procedimientos a la búsqueda por incidir directamente en el impacto a los beneficiarios, si bien en la construcción de este PDI no se olvida la importancia sobre cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población que atiende la BENV. Para ello, en reuniones de trabajo entre el personal de la SEMSyS, personal de la DEN y equipos directivos de las EN del estado se analizó la MML como una herramienta que facilitaría el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de los programas institucionales que conforman este PDI (Figura 1).

Figura 1. Etapas de la metodología del Marco Lógico

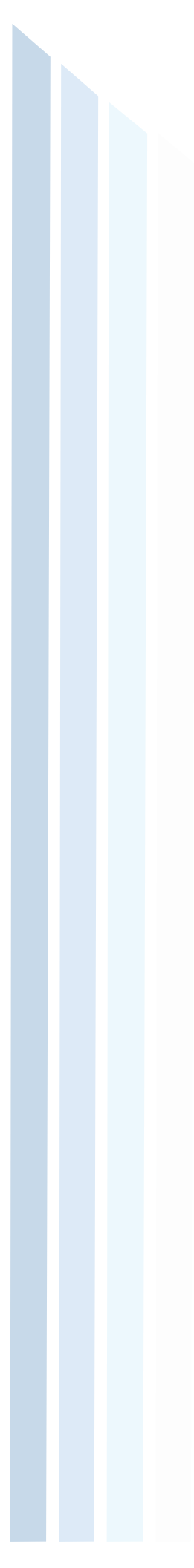


1. MARCO NORMATIVO

Es importante reconocer que todas las acciones de organización y funcionamiento de la BENV, deben atender un marco de políticas públicas y leyes; por lo que los principales referentes son:

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

- Ley de Educación para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2024.
- Programa Sectorial Veracruzano de Educación 2019-2024.
- Programa Estatal para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
- Acuerdo Secretarial SEV-DG-01-2011 por el que se autoriza a la Benemérita Escuela Normal Veracruzana Enrique C. Rébsamen a impartir y acreditar programas de estudio de posgrado.
- Acuerdo por el que se instruye la Creación de Unidades de Género en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
- Lineamientos Generales de Austeridad y Contención del Gasto para el Poder Ejecutivo del estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- Lineamientos que deberán observar los sujetos obligados para la atención de requerimientos, observaciones, recomendaciones y criterios que emita el Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales.
- Código de Ética de los Servidores Públicos y las Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz.
- Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- Protocolos para la Identificación, Prevención e Intervención en el Acoso Escolar, el Maltrato Infantil y Actos de Connotación Sexual, para los planteles educativos del Estado de Veracruz.

- 
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación de Veracruz.
 - Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
 - Reglamento Interno de la BENV.
 - Todos los acuerdos, reglamentos, lineamientos, manuales y demás disposiciones legales vigentes y aplicables a nivel federal y estatal.

Todos estos documentos marcan el referente a considerar para las acciones que se deriven de los proyectos que se generen en la institución; son el marco legal que le da sustento a las acciones académicas, técnico-organizativas y administrativas.

2. CONTEXTUALIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 Características de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen" en el Marco de la Educación Superior

La BENV fue fundada en 1886 mediante Decreto de Creación número 37 del Congreso Veracruzano promovido por el C. Gobernador del Estado, General Juan de la Luz Enríquez. Es una institución pública de sostenimiento estatal, se encuentra ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz y, desde el año de 1964, ocupa su tercer edificio.

La institución ejerció su autonomía para diseñar sus propios planes de estudios hasta 1983, ya que en el año de 1984 en que se establece la licenciatura para los estudios de educación primaria, se instrumenta un currículum nacional. A raíz de las reformas educativas que se han suscitado en México desde la década de los ochenta del siglo XX, se ha buscado mejorar la cobertura, la calidad y la equidad del sistema educativo; en este proceso, a partir de 1984, las Escuelas Normales (EN) alcanzan el nivel de IES, ofreciendo a sus egresados el grado de Licenciado en Educación, insertándolos en los diferentes niveles educativos y modalidades de la educación básica (centros de educación especial, jardines de niños, escuelas primarias, escuelas telesecundarias, centros de educación especial -Centros de Atención Múltiple (CAM), Unidad de Servicios y Apoyo a la Educación Regular (USAER), Unidad de Orientación a la Población (UOP)-, y como docentes de educación física.

Para los años noventa, se constata un nuevo énfasis en las políticas educativas instrumentadas por la Secretaría de Educación Pública

(SEP), situación que da origen a las Reformas Educativas dirigidas hacia los cambios curriculares, las prácticas pedagógicas, los sistemas de evaluación, los textos y los proyectos de gestión; acciones que se integran en el Programa para la Transformación y Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN) de 1996, el cual tuvo como propósito principal mejorar los procesos de formación inicial de los profesores en Educación Básica, brindando apoyos importantes.

Estos cambios se vieron reflejados en la puesta en marcha de diferentes planes estudios: en 1997 con la Licenciatura en Educación Primaria (LEPRIM), 1999 con las Licenciaturas en Educación Preescolar (LEPRE) y Secundaria con Especialidad en Telesecundaria (LESET), 2002 Licenciatura en Educación Física (LEF) y 2004 Licenciatura en Educación Especial (LEE).

Si bien las EN eran consideradas IES, fue hasta el 2005 cuando las políticas educativas derivaron en una reestructuración del organigrama de la SEP y se les permitió ubicarse administrativamente en la Subsecretaría de Educación Superior (SES y, con ello se creó de lo que actualmente es la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESuM), lo que ha permitido acompañar la transición a IES.

Con la publicación del Acuerdo Secretarial SEV-DG-01-2011 en la Gaceta Oficial del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, desde el 19 abril 2011 la BENV tiene la facultad de ofertar y acreditar estudios de posgrado, con lo cual se abrió una nueva etapa de la vida institucional al expandir los servicios a la formación continua de los profesores de educación básica del estado. Por lo que en ese mismo año se crea la Unidad de Estudios de Posgrado (UEP) y es en 2013,

que se ofrece por vez primera la Maestría en Competencias Profesionales para la Educación Física (MCPEF), con un diseño curricular propio.

Es importante destacar que la UEP ofrece la Maestría Innovación en la Educación Básica (2014), la Especialidad en Docencia Multigrado (2016) -este posgrado es único a nivel nacional-, la Especialidad en Inclusión Educativa (2017), la Especialidad en Matemática Educativa (2019) y, gracias a un convenio de colaboración que firmó el Secretario de Educación de Veracruz en el año 2017, se tienen dos espacios preferentes para cursar el Doctorado en Educación y Comunicación Social que ofrece la Universidad de Málaga, España; por lo que dos compañeros de la Institución pueden concursar para integrarse a éste para dedicarse exclusivamente a los estudios.

A partir del análisis de los planes de estudios vigentes, la autoridad federal comenzó el proceso reforma curricular 2012 para la educación normal, estableciendo nuevos planes para LEPRE y LEPRIM, la transición a más licenciaturas se vio truncada por los cambios de administración federal y es hasta el 2018 que se replantea la propuesta curricular de toda la educación normal. En la BENV la transición a los planes 2018 ha sido compleja, debido a que el análisis curricular permitió identificar vacíos que potencian la brecha entre la educación normal y los servicios educativos de educación básica, en consecuencia, sólo la generación 2018-2023 está cursando estos planes de estudio.

En el Cuadro 1 se presentan los programas educativos y licenciaturas ofertados en la BENV, mientras que en Cuadro 2 se encuentran los correspondientes a las generaciones que actualmente cursan un

posgrado. Cabe señalar que la administración federal busca implementar nuevos planes de estudios para el ciclo 2021-2022, derivados del Congreso Nacional para el Fortalecimiento y Transformación de las Escuelas.

Cuadro 1. Programas educativos de licenciatura que se ofertan actualmente en la BENV.

| LICENCIATURA | PLAN DE ESTUDIOS |
|---|-------------------------|
| Educación Primaria | 2012 |
| Educación Primaria | 2018 |
| Educación Preescolar | 2012 |
| Educación Preescolar | 2018 |
| Educación Física | 2002 |
| Educación Física | 2018 |
| Educación Especial | 2004 |
| Inclusión Educativa | 2018 |
| Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria | 1999 |
| Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria | 2018 |

Fuente: Elaboración propia. Ciclo escolar 2019-2020

Cuadro 2. Programas educativos de posgrado que se ofertan actualmente en la BENV.

| POSGRADO | GENERACIÓN |
|---|-------------------------------------|
| Maestría en Competencias Profesionales para la Educación Física | 2019-2021 |
| Maestría en Innovación en la Educación Básica | 2018-2020 |
| Especialidad en Docencia Multigrado | 2018-2019 |
| Especialidad en Intervención Inclusiva | 2019-2020 |
| Especialidad en Matemática Educativa | 2020-2021 |
| Doctorado en Educación y Comunicación Social | 2016-2021 2018-2022 2019-2023 |

Fuente: Elaboración propia. Ciclo escolar 2019-2020

En este contexto, cabe destacar que los procesos de planeación estratégica a mediano plazo a través del PDI en la BENV, se han convertido en una tarea importante dentro del proceso de gestión institucional. Este documento parte de un acercamiento a la realidad institucional, con el propósito de reconocer el estado actual de la institución y significar sus necesidades y tareas pendientes, logrando de esta manera proponer programas que atiendan los problemas detectados en el marco de las políticas nacionales, estatales e institucionales que nos rigen como Escuela Normal.

2.2 Resultados del Diagnóstico

Para la construcción del diagnóstico se retomó los PDI de 2003-2008, 2010-2016 y 2018-2023, los informes de las diversas áreas que conforman la Institución, Planes Anuales de Trabajo, los diversos ejercicios del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN), la consulta a la comunidad normalista para la construcción de la EDINEN, el Foro BENV: Hacia el Congreso Nacional para el Fortalecimiento y Transformación de las Escuelas Normales Públicas, así como los resolutivos del Congreso Nacional para el Fortalecimiento y Transformación de las Escuelas Normales Públicas.

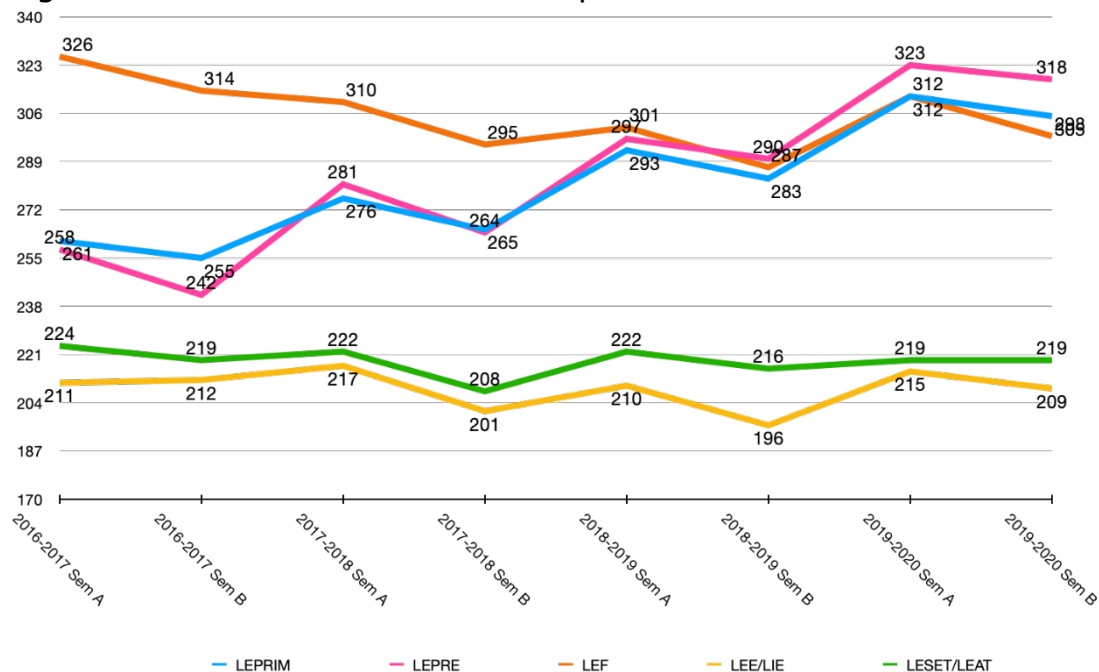
El diagnóstico está organizado por los siguientes apartados: Atención a estudiantes; Personal académico; Vinculación, generación y aplicación del conocimiento; Recursos humanos, materiales e infraestructura y Gestión institucional.

2.2.1 Atención a estudiantes

A partir del ciclo escolar 2017-2018 la matrícula de la BENV comenzó a reflejar una tendencia a la baja, llegando a su punto más crítico en

el ciclo escolar 2018-2019 con 1272 estudiantes, lo cual contrasta con los 1381 inscritos en el semestre "A" del ciclo escolar 2019-2020. Haciendo un análisis más profundo de la información, existe una disparidad entre el número de estudiantes inscritos en el semestre "A" con respecto al "B"; en la Figura 2 se observa que en el ciclo escolar 2016-2017 hubo una disminución general de 37 estudiantes de un periodo a otro, para el 2017-2018 fue de 73 y para el 2018-2019 de 51, siendo LEPRIM, LEPREE y LEF los programas que presentan una mayor deserción.

Figura 2. Evolución de la matrícula por licenciatura



Este comportamiento de la matrícula es un fenómeno multifactorial, en el cual incide en primera instancia la deserción, entendida como el abandono de la escuela, ya sea por un periodo definido (bajas temporales) o indefinido (bajas definitivas); aunado a ello persiste en un sector de los estudiantes de nuevo ingreso el desinterés o falta de vocación por la docencia; la presencia de variables socioeconómicas

(trabajo, maternidad, paternidad o embarazo, dificultad económica) y, problemas en el desempeño del estudiantado.

Todos estos factores inciden en la eficiencia terminal, como se observa en la Tabla 1. En la BENV se ha mantenido una brecha entre las licenciaturas ofertadas, siendo la LEF donde se concentra la mayor cantidad de dificultades al desempeño de los estudiantes: repetición, reprobación, deserción y ausentismo escolar.

Tabla 1. Eficiencia terminal de la BENV para la generación 2015-2019.

| Licenciatura | No. De Estudiantes | | Porcentaje |
|---|--------------------|-------------|--------------|
| | Ingreso 2015 | Egreso 2019 | |
| Educación Primaria | 76 | 51 | 67.11 |
| Educación Preescolar | 75 | 56 | 74.67 |
| Educación Física | 90 | 58 | 64.44 |
| Educación Especial (áreas Intelectual y Auditiva) | 60 | 44 | 73.33 |
| Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria | 60 | 47 | 78.33 |
| Total | 361 | 256 | 70.91 |

Fuente: Elaboración propia.

Desde el análisis realizado en las academias, se han identificado como algunos de los factores: la desinformación respecto a las implicaciones que el trabajo docente plantea en cada una de las Licenciaturas, las expectativas poco apegadas a las tareas reales que se desarrollan en los programas educativos de las Licenciaturas; los cursos seriados de inglés de los PE 2012 y 2018, aunado a su alejamiento del campo laboral en los primeros semestres; así como la carencia en aspectos vocacionales para todos los PE; los hábitos de estudio poco eficientes así como los aspectos personales de salud

física, emocional y socioeconómicos que han influido en la reprobación o deserción escolar.

Para el ciclo escolar 2019-2020 la matrícula general de la BENV fue de 1349 estudiantes, distribuidos como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Concentrado de matrícula general de la BENV, por licenciatura y grado. Ciclo escolar 2019-2020.

| Licenciatura | Grado | | | | Total |
|---|-------|-----|-----|-----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Educación Primaria | 85 | 77 | 81 | 62 | 305 |
| Educación Preescolar | 86 | 87 | 73 | 72 | 318 |
| Educación Física | 84 | 72 | 74 | 68 | 298 |
| Educación Especial. Área Intelectual | 29 | 0 | 24 | 24 | 77 |
| Educación Especial. Áreas Auditiva) | 32 | 0 | 23 | 28 | 83 |
| Inclusión Educativa | 0 | 49 | 0 | 0 | 49 |
| Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria | 60 | 0 | 55 | 53 | 168 |
| Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria | 0 | 51 | 0 | 0 | 51 |
| Total | 376 | 336 | 330 | 307 | 1349 |

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, resulta imperante consolidar estrategias que permitan enriquecer el proceso de ingreso de los estudiantes y que contemple elementos necesarios para el ejercicio de la docencia durante el primer año de formación. Asimismo, al interior de la escuela deberán de establecerse acciones para la designación de cargas docentes a personal con perfiles profesionales acordes a las asignaturas o cursos de las mallas curriculares que se traduzcan en congruencia con las prácticas profesionales de los docentes y las necesidades de formación en los estudiantes de la BENV. Por último,

se resalta la importancia de realizar un trabajo organizado entre el Área de Tutoría, Coordinaciones de Licenciatura, Área de Servicios Escolares, Centro de Estudios de Género y Secretaría Académica de la institución para la identificación oportuna de los estudiantes con posibilidades de riesgo académico, a fin de brindarles la atención oportuna.

La matrícula de los posgrados institucionales ha ido en constante crecimiento, en el ciclo escolar 2016-2017 se tenían 38 alumnos en cuatro de los cinco programas ofertados para la comunidad, actualmente contamos con 72 docentes de educación básica que buscan profesionalizarse en uno de los cinco PE (Maestría en Competencias Profesionales para la Educación Física, Maestría en Innovación en la Educación Básica, Especialidad en Docencia Multigrado, Especialidad en Intervención Inclusiva y Especialidad en Matemática Educativa). Este crecimiento significativo ha generado la detección de brechas entre los PE, concretamente la Especialidad en Docencia Multigrado ha tenido poca demanda, ya que en los ciclos escolares anteriores donde se había ofertado promediaba a seis docentes matriculados, mientras que actualmente sólo tiene tres; por lo que es imperante fortalecer la difusión de éste, buscando alternativas para los docentes de escuelas multigrado, ya que por la misma dinámica de su modalidad se encuentran en zonas alejadas a la ciudad, dificultando con ello su asistencia al mismo.

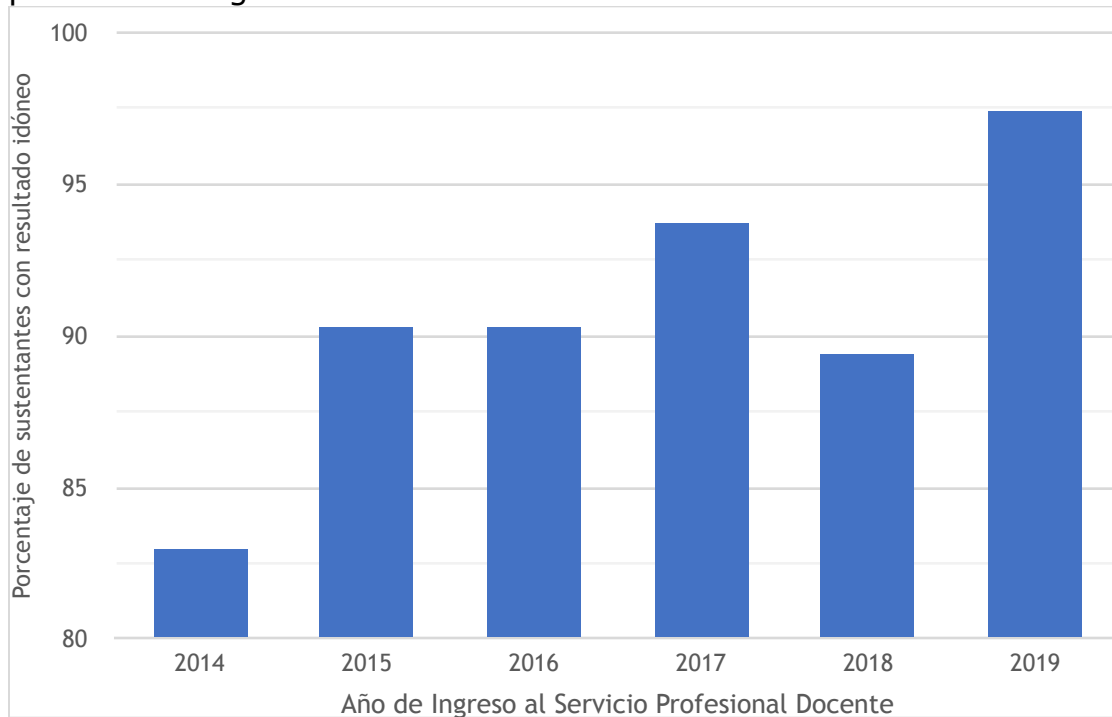
La BENV celebró en el año 2016 la firma de un convenio con la Universidad de Málaga (UMA), España, con el objeto de que sus profesores participen en calidad de estudiantes, en el Doctorado en Educación y Comunicación Social que ofrece dicha universidad de manera no presencial. Si bien este convenio representa una gran

oportunidad para contribuir a la formación de cuadros académicos de la EN, por las restricciones del convenio, al momento sólo se tienen cuatro docentes en diferentes etapas de este proceso de profesionalización.

Las evaluaciones sobre tutoría en la UEP arrojan como resultado una alta efectividad en los procesos tutoriales y, aunque el sistema electrónico permite llevar el seguimiento de las trayectorias académicas de los estudiantes de posgrado de manera oportuna y organizada, los usuarios (tutores y tutorados) manifestaron que pese a la eficiencia del sistema, la interfaz web utilizada por el STAT y la deficiente conectividad en las aulas, aunado a la necesidad de emplear equipos personales, dificultan el registro de las actividades de tutoría. Por ello, se sugiere mejorar la conectividad, y la creación de aplicaciones para teléfonos móviles y tabletas que permitan el acceso a las funciones de Control Escolar y Tutoría del Sistema Integral de Gestión Académica y Administrativa (SIGAA); mediante interfaces más amigables para el usuario.

Una fortaleza institucional se ha visto reflejada en los resultados del proceso de Ingreso al Servicio Profesional Docente (ver Figura 3), a lo largo de las evaluaciones el porcentaje de egresados con un nivel no idóneo osciló entre el 4.73% y el 17%, habiendo obtenido el valor más bajo en la primera evaluación realizada en el 2014; si bien implica que en las últimas evaluaciones el 90% o más de nuestros egresados responden a las necesidades del empleador y han obtenido los primeros lugares en los procesos de ingreso al ámbito laboral, se vislumbra la necesidad de mantener el nivel de formación inicial del estudiantado.

Figura 3. Porcentaje de sustentantes con resultado idóneo en el proceso de Ingreso al Servicio Profesional Docente.



Fuente: Creación propia, con información de UPECE, 2019.

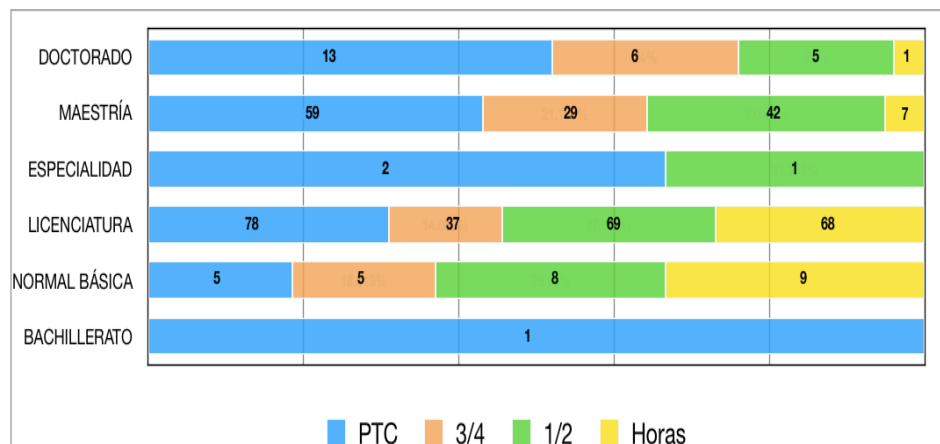
2.2.2 Personal académico

De acuerdo con el SIBEN, se evidencia un movimiento porcentual en cuanto a la habilitación del profesorado de la EN con respecto a tipo de funciones, perfiles académicos, tiempo de dedicación y tipo de contratación. A este análisis se abona la necesidad de atender la renovación de la planta académica, en función de los grados alcanzados y la antigüedad de ésta, como prospectiva de una necesidad de consolidar los PE, la articulación de las funciones sustantivas y la integración de nuevos CA. Es pertinente hacer hincapié en que existen condiciones laborales y personales que abonan a las áreas de oportunidad recurrentes y la compleja

dinámica institucional retrasa el logro de los objetivos, metas y estrategias establecidas en este rubro.

La BENV está conformada por 445 docentes, de los cuales 46 pertenecen a alguna de nuestras escuelas anexas y 399 están asignados al área profesional atendiendo los cinco PE de licenciatura y cinco de posgrado, además de que un porcentaje de ellos atienden otras funciones adjetivas de la Educación Superior en las Áreas de gestión de la EN. La planta docente de la BENV respecto al total de profesores y su relación con el perfil académico se describe en la Figura 4, destacando que el 35.5% del personal docente es Profesor de Tiempo Completo (PTC), 17.3% corresponde a una contratación de $\frac{3}{4}$ de tiempo, 28.1% a medio tiempo y 19.1% trabajan por horas; estos datos indican que la institución tiene amplio potencial para atender las demandas académicas de los diferentes PE ofertados, aunado a la potencialidad de conformación de las demás tareas sustantivas de los docentes de una IES, así como a la posibilidad de ingresar al PRODEP y al SNI del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

Figura 4. Distribución de profesores por tiempo de contratación y profesionalización.

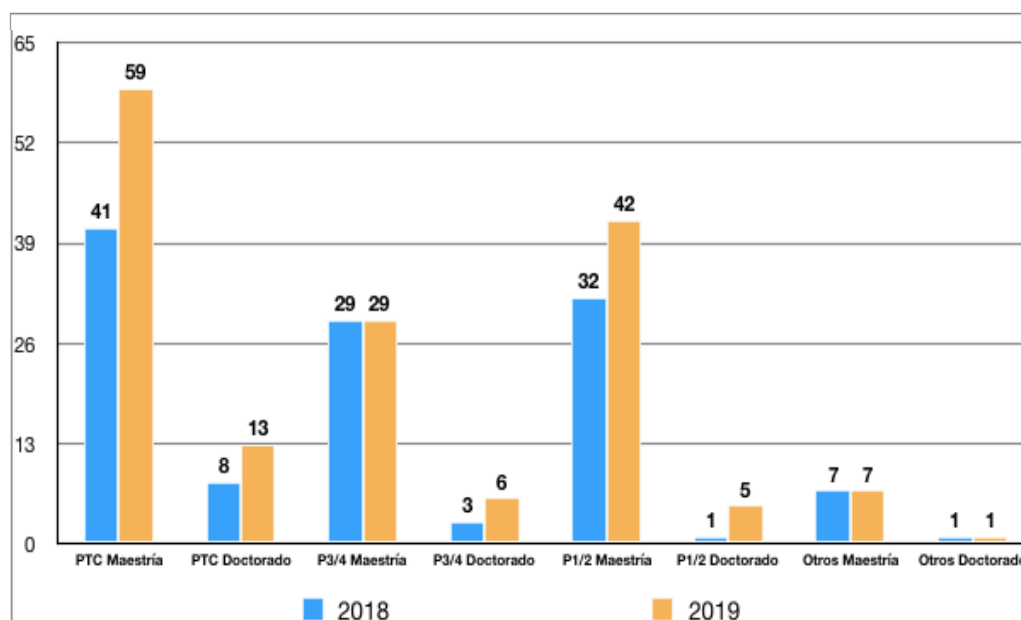


Fuente: Creación propia.

En la Figura 5 se distingue la evolución que ha tenido la profesionalización del personal académico, en ella se advierte que se han generado condiciones para cerrar brechas para que el personal docente realice estudios de posgrado y logre superarse académicamente.

Cabe destacar que desde 2016 se ha triplicado el número de personal con grado académico de doctor, de siete a 25 en el 2019, y el proceso de consolidación de grados de maestría sigue una tendencia en aumento, lo cual se ve reflejado en la estadística del formato 911 para este ciclo escolar, donde se señala que 28 docentes están realizando estudios de doctorado y 12 registrados para maestría. A pesar de esta propensión a acortar brechas desde el ámbito de la gestión, poco más de la mitad de la plantilla docente aún tiene el grado de licenciatura, lo cual indica que hay tareas pendientes en cuanto a la profesionalización del personal.

Figura 5. Profesores por tiempo de dedicación y posgrado.



Fuente: Creación propia.

En este sentido es pertinente que la instancia oficial, a partir de un estudio de trayectoria profesional, amplíe estos nombramientos, con lo cual de alguna manera se estaría estimulando el compromiso profesional de los docentes. Otra brecha importante que es urgente atender versa sobre los mecanismos de incorporación de los PTC a las actividades académicas, lo anterior debido a la relación que existe al interior de los nombramientos en las cinco licenciaturas; un análisis más exhaustivo refiere que la LEPRE y LEPRIM concentran el mayor número de PTC y no así LEE-LIE, LESET y LEF.

La plantilla de la UEP está conformada por 40 docentes de la BENV y nueve de otras IES, dentro de las que destacan la Escuela Nacional de Maestros, la Universidad Pedagógica Nacional y la Escuela Logos. La determinación de la plantilla se realiza en conjunto con la coordinación del programa a implementar, considerando a los integrantes desde la selección de diseñadores de cada uno de los cursos. Considerando el empleo de los recursos de la institución, se realiza la invitación para la conformación del colectivo docente a maestros preferentemente de la BENV que cuenten con tiempo completo y con el grado igual o mayor al posgrado al que se le invita. El gran reto que se presenta en la UEP es la permanencia de los docentes en los PE ofertados, ya que los profesionistas con estos perfiles se desempeñan varias funciones dentro de la BENV, y en consecuencia no se han consolidado los Núcleos Académicos Básicos (NAB) de cada PE.

En el rubro de la capacitación, el personal docente adscrito a la BENV tiene una edad media de 45 años, el 13.85% se encuentra clasificado dentro del concepto de plantilla joven (menor a 35 años), esto indica

que un séptimo del personal permanecerá en la escuela por los próximos 30 años, lo cual hace más imperante fortalecer las trayectorias profesionales generando un plan de largo alcance, con miras a formar cuadros de docentes que desarrollen todas las funciones sustantivas del personal académico de una IES.

Dentro de las actividades desarrolladas para atender esta necesidad, se han ofertado cursos intersemestrales, cátedras, seminarios y programas de inducción a la docencia en la Educación Superior. Los cursos ofertados han girado en torno a tres grandes dimensiones: pedagógica-didáctica, teórico-epistémica e investigación; y su duración varía de 20 a 40 horas, con una participación promedio de 17 docentes por espacio formativo. En consecuencia, una de las áreas de oportunidad institucionales versa en fomentar la participación activa de los maestros mediante la vinculación de temáticas de formación derivadas de los resultados de los ejercicios de evaluación al desempeño docente.

Los docentes de la UEP adscritos a la BENV participan en los procesos de actualización descritos anteriormente, aunado a ello se han implementado Jornadas de Planta Docente que tienen diversos propósitos: dar información relevante de los estudiantes, conocer los avances y problemáticas que se presentan y a su vez, conocer la evaluación que los estudiantes y el profesorado efectúa en cada espacio curricular; este espacio académico se proyecta en dos momentos: al inicio y al término de cada periodo semestral o trimestral.

2.2.3 Vinculación, generación y aplicación del conocimiento

El desarrollo histórico de los CA en la BENV inicia en el año 2009 y tiene dos años importantes en el proceso de consolidación de las políticas institucionales: 2014 y 2017 con la creación de tres nuevos grupos de investigación respectivamente. Actualmente se tienen registrados 12 CA, de los cuáles cinco se encuentran *En consolidación* mientras que el resto pertenece a la categoría *En formación*. Una de las fortalezas de la BENV, es contar con una planta académica de 445 docentes, de los cuales 34 han obtenido el Reconocimiento a Perfil Deseable, lo que implicaría que hay condiciones para ampliar el número de CA.

Los esfuerzos realizados por los CA existentes responden a un interés genuino de sus integrantes, así como a las políticas y estrategias implementadas por la EN; sin embargo, es necesario aprovechar el número de PTC que han culminado sus estudios de posgrado para que la integración de nuevos CA se incremente en los siguientes años. Una de las condiciones favorables para la integración, desarrollo y consolidación de los CA en la BENV reside en la importancia que para la UEP representa contar con profesores con alto nivel académico para la integración de los Núcleos Académicos Básicos (NAB), por lo que se hace necesaria una mayor vinculación entre las LGAC que se cultivan en los CA y las LGAC de los programas de posgrado. Cabe reconocer que las demandas de construir una nueva EN exigen un trabajo multidisciplinario para atender los cursos de las licenciaturas, así como, la generación de conocimiento en apoyo al desarrollo de los PE, condición que debe ser impulsada por los CA.

Algunas de las tareas pendientes para el desarrollo de los CA se relacionan con analizar las condiciones para el ingreso al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), ya que desde el anterior proceso de planeación estratégica la BENV cuenta con tres docentes reconocidos y a través de la sistematización de sus experiencias se podrían proyectar acciones para propiciar la integración de redes de colaboración nacionales e internacionales, así como, la participación en comunidades de práctica.

El desarrollo armónico de los CA se ha retrasado por la ausencia de recursos, los cuales fueron autorizados en su momento, pero no se ministraron desde 2014 y desde 2016 el PRODEP no otorga recursos a los CA ni a los PTC que obtienen el Reconocimiento al Perfil Deseable; sin embargo, la revisión de los currículums colectivos denota la participación de sus integrantes en las cinco funciones sustantivas de la Educación Superior. El eje central de las LGAC son la vinculación entre docencia-investigación, pues de ello se desprenden las actividades que se realizan en cuanto a producción académica asociada a la publicación de artículos arbitrados, capítulos de libros, memorias en extenso, artículos de difusión, manuales e informes.

De manera general, los 12 CA de la BENV impactan positivamente el ámbito académico, político y de gestión de la institución a través de sus acciones. Sin embargo, se reconoce que aún es necesario implementar mecanismos de seguimiento a estas iniciativas, apoyarlas con un financiamiento suficiente, sistematizar y difundir los resultados de las investigaciones a través de un proyecto editorial y sumar a estudiantes de licenciaturas y posgrados a las colaboraciones dentro y fuera de la BENV.

Los CA de la BENV, desde el año 2013 han emprendido acciones para vincularse con otros CA de EN e IES, así como, centros de investigación nacionales y extranjeros con el objetivo de formalizar redes de colaboración y cooperación académicas; ello gracias a los contactos que de manera particular establecen por la asistencia a eventos académicos. En este sentido la Escuela Normal requeriría del apoyo de las autoridades educativas estatales y federales para estar en condiciones de firmar acuerdos marco y convenios de colaboración amplios, que garanticen formal y legalmente las actividades académicas que se determinen realizar con otras IES, así como de la aprobación de las acciones que contemplan estas actividades.

Con respecto a la investigación, la BENV presenta algunas áreas de oportunidad, sin embargo, respecto a sus fortalezas cuenta con 34 PTC con Reconocimiento a Perfil Deseable y 12 CA conformados, se reconoce una alta participación en congresos como ponentes, presentadores de libros o talleristas, aunque existen esfuerzos personales para difundir la producción que se tiene en los CA, por lo que se requiere de un financiamiento estatal o federal para lograr una mayor producción para publicar en revistas indexadas y capítulos de libro o libros.

Los conocimientos generados a partir de procesos de investigación son importantes elementos para el enriquecimiento y mejora de los PE, por ello es prioritario fortalecer la estructura académica que promueva el trabajo colaborativo, así como la producción y divulgación del conocimiento generado en la institución; los esfuerzos de los CA habrán de irse conformando en un proyecto institucional que permita mejorar el servicio que se ofrece tanto en la formación

inicial como en la profesionalización de docentes de manera ética, eficiente e innovadora.

De igual forma, será relevante priorizar estrategias que generen condiciones e incentivos que privilegien el trabajo colectivo, la vinculación entre grupos colegiados y cuerpos académicos, su consolidación y el logro de perfiles deseables, así como el ingreso al SNI del personal docente y directivo. La investigación como una tarea sustantiva de las EN deberá seguir estando asociada al desarrollo de los planes de estudios y de la educación básica, como campos de conocimiento que son indisolubles. Asimismo, se buscará continuar propiciando la investigación en la comunidad normalista a través de la vinculación del trabajo de docentes en CA con alumnos de diferentes PE.

2.2.4 Recursos humanos, materiales e infraestructura

Desde el semestre "B" del ciclo escolar 2018-2019 se comenzaron a realizar acciones para ordenar los procesos dependientes del área de Recursos Humanos, lo cual implicó la implementación de las instrucciones emitidas por la SEV con base en las observaciones emitidas como resultado de la revisión de la plantilla y expedientes de los empleados, así como del pase de lista y registro de asistencia del personal adscrito a la BENV. Por ello, se detectó la necesidad de mejorar los mecanismos de difusión y comunicación interna, aunado a la necesidad de actualizar los procesos regulación del control de asistencia, manejo de plantilla y expedientes del personal con base en las normas que establece la autoridad estatal.

Con respecto a los recursos materiales e infraestructura, la BENV está ubicada en su tercer edificio al noroeste de la ciudad de Xalapa, entre dos de las vialidades más importantes; al este la Avenida Xalapa, al oeste el Boulevard Adolfo Ruiz Cortines, al sur colinda con la calle Acueducto y al norte con terrenos particulares. El campus tiene 56 años de antigüedad y comprende una superficie total de 20.16 hectáreas, dividido por la calle Villahermosa en dos predios: el predio A con una superficie de 13.78 hectáreas; y el predio B con una superficie de 6.38 hectáreas.

Los diferentes insumos empleados para la construcción de éste se desprende una paradoja, ya que los diferentes sectores involucrados señalan que una de nuestras grandes fortalezas es la infraestructura asociada a la superficie del terreno y la cantidad de espacios disponibles para realizar actividades académicas, deportivas y culturales; pero al tener instalaciones con más de medio siglo de antigüedad el mantenimiento de los diversos espacios ha sido una constante área de oportunidad.

Los edificios que albergan las aulas de los estudiantes de las cinco licenciaturas son el A y el B, éstos presentan necesidades de mantenimiento, aun cuando han recibido presupuesto desde PEFEN 1 (correspondiente al año 2006) hasta PEFEN 2014. Después de este ejercicio inició el periodo en el que la Federación no asignó recursos a las EN del estado de Veracruz, producto de los malos manejos financieros de la entidad, se tuvieron que hacer gestiones para la mejora y mantenimiento de la infraestructura escolar. Hasta 2018, mediante al programa "Escuelas al CIEN" y la inversión de recursos propios, se atendieron dos de los problemas prioritarios: la rehabilitación de las aulas y del auditorio.

Esta situación se agudiza porque desde la SEV —a través de lo que se denomina Espacios Educativos— se licitan las empresas que realizan rehabilitación de edificios o espacios, éstas a su vez ocupan materiales de mala calidad y no realizan adecuadamente sus servicios, por tanto, en poco tiempo vuelven a presentarse los mismos problemas o mayores; es necesario que se verifique que las empresas cumplan con los compromisos establecidos y regresen si es necesario a reparar el daño.

A pesar de los esfuerzos por cerrar brechas, dentro de los problemas que persisten derivados de la falta de mantenimiento a las instalaciones hidráulicas, eléctricas y sanitarias por la antigüedad de la construcción se encuentran:

1. Renovar, ampliar y mantener todo el cableado estructurado.
2. Optimizar el servicio de conectividad de la Institución, mediante la ampliación de la red inalámbrica.
3. Mejorar la infraestructura sanitaria.
4. Ampliar las aulas para atender las demandas académicas del plan de estudio 2018.
5. Dar mantenimiento correctivo y preventivo a las zonas deportivas.
6. Adquirir y sustituir el mobiliario y equipo para todas las aulas.
7. Construir accesos para personas con discapacidad para favorecer la inclusión.
8. Acondicionar y mantener el auditivo visual.
9. Mejorar el mobiliario y equipamiento del auditorio.
10. Dar mantenimiento al predio B donde se encuentra ubicado el Centro de Servicios Bibliotecarios y de Informática (CSBI).

2.2.5 Gestión institucional

Analizar la calidad educativa implica indiscutiblemente considerar los PE que se imparten en la BENV, los cuales deben de ser reconocidos por su calidad mediante los esquemas y procedimientos del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación (SNEA) a través de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) o el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

Es importante mencionar que los cinco PE anteriores a la reforma 2012 fueron evaluados en junio de 2010 y en febrero de 2012 se evaluó la función de la administración y gestión institucional, obteniéndose dictaminación en el Nivel 1, con una acreditación de vigencia por un periodo de cinco años. El seguimiento y actualización de la evaluación a los PE no ha sido posible debido a la ausencia de financiamiento dado que el costo es muy elevado y ha sido absorbido por el PACTEN, la incipiente articulación de tiempos entre los responsables de los procesos académicos y las Coordinaciones de licenciatura quienes a pesar de asumir una corresponsabilidad a través de las academias de grado, asignatura o cursos en la revisión de los PE, se reconoce un desfase al interior de éstas. Por otra parte, es necesario que se establezcan mejores condiciones de infraestructura y personal para que el área responsable cuente con los insumos necesarios para desarrollar acciones para la actualización y evaluación de los cinco PE.

La reorganización de estructuras, la actualización del reglamento interno, el diseño de manuales de organización, funciones y

responsabilidades de las Áreas, la actualización del PDI, el desarrollo del Programa Institucional de Seguimiento a Egresados (PISE), el impulso a la productividad académica, la investigación, la evaluación y acreditación de los cinco PE y de posgrado, entre otros; son una serie de proyectos que contribuirán al fortalecimiento del desarrollo institucional de la BENV.

Por otra parte, el acercamiento a la certificación de procesos administrativos inició en esta Institución en el año 2014, con cuatro procesos, y a la fecha ha crecido a ocho: Selección de aspirantes a ingresar a las escuelas normales, Inscripción y reinscripción de estudiantes, Emisión de credenciales de estudiantes, Emisión de boletas de calificaciones finales, Emisión de actas de exámenes profesionales, Emisión de títulos profesionales de educación normal, Conformación y desarrollo de academias de semestre y asignatura/curso, Evaluación de los docentes frente a grupo.

Finalmente, cabe hacer mención que en los procesos de certificación bajo la Norma ISO no todo ha sido exitoso, han existido dificultades a lo largo de su implementación tales como la falta de conocimiento de este proceso por la mayoría de integrantes de la BENV, la necesidad de sensibilizar a la comunidad sobre estos procesos y los beneficios que trae consigo, como lo es garantizar que éstos sean exitosos y estandarizados, favorecer un clima laboral de colaboración y conocimiento compartido, mejorar el servicio educativo brindado a los estudiantes normalistas, favorecer la clarificación de procesos planificados, susceptibles de ser evaluados y mejorados sistemáticamente; a fin de responder no únicamente a los mecanismos certificadores, sino y principalmente a las expectativas sociales que existen respecto a la formación de futuros docentes en

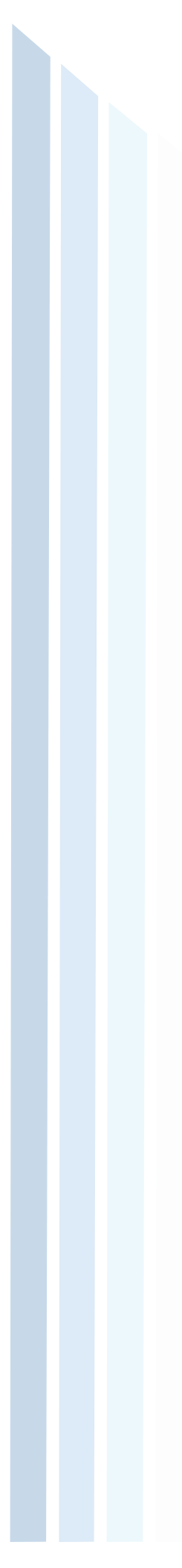
las escuelas normales desde el área del Sistema de Gestión de Calidad de estas casas formadoras.

El SGC ha sido revisado para hacerlo más claro, accesible y útil para los responsables de cada proceso, los colaboradores y desde luego, los usuarios; al depender de la DEN este Sistema responde a lo que esta Instancia determina por lo que ha resultado un tanto complejo ajustarlo. Un aspecto importante a destacar es el elevado costo que implica cada año solventar lo relativo a las auditorías internas y externas, así como a la capacitación constante que las empresas certificadoras requieren; ya que estos recursos además deben estar considerados dentro de las acciones de la EDINEN para ser costeables.

2.3 Definición de Prioridades

Para la realización de este PDI se siguió la Metodología del Marco Lógico (MML), de acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación. La MML fue desarrollada a fines de la década de 1970 como una herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución de políticas y programas de desarrollo (CEPAL, 2005).

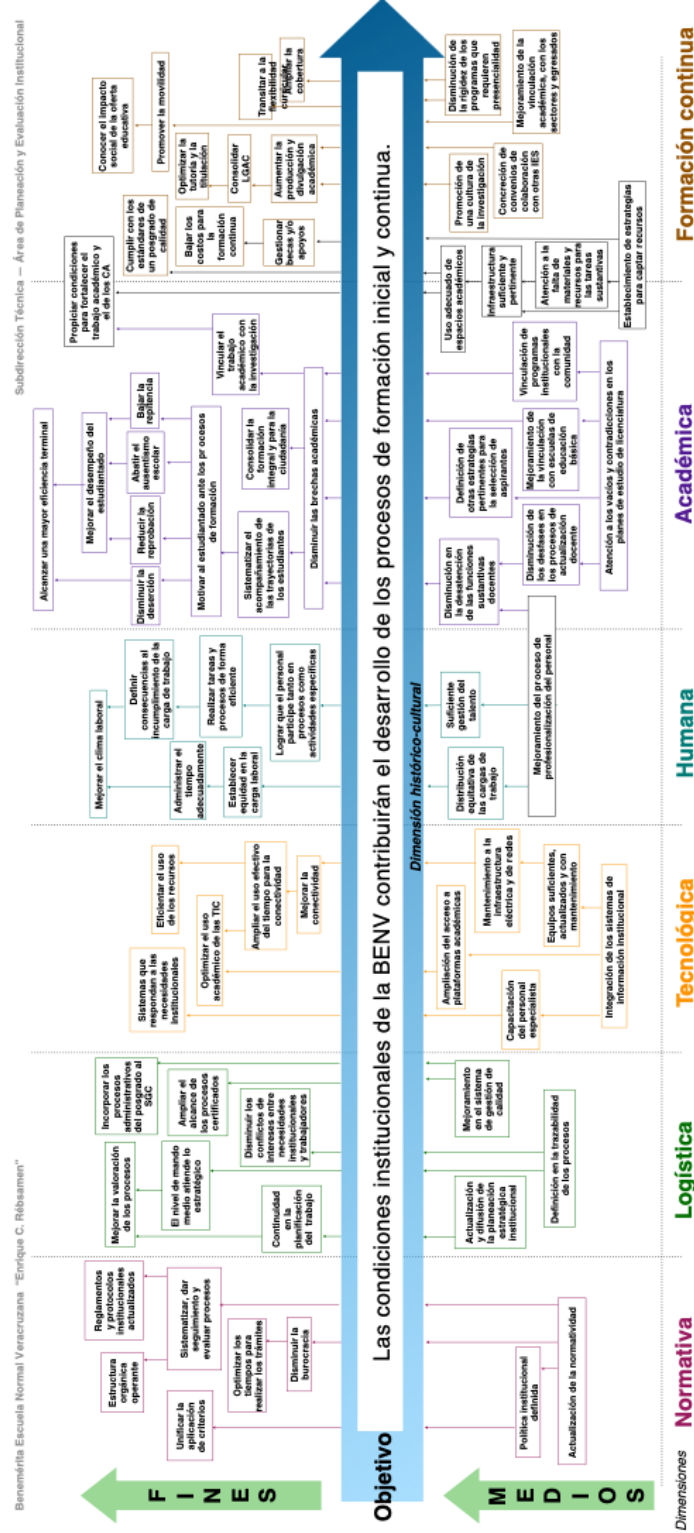
Se partió la identificación y solución de problemas o aspectos a resolver, organizando de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; se identificaron y definieron los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; se determinaron mecanismos para la evaluación del avance en su consecución, así como la examinación del desempeño del programa en sus etapas.



En conclusión, la BENV busca fortalecer las capacidades institucionales a través de la planeación estratégica, de modo que esta herramienta contribuya a la mejora del desempeño de institucional al orientar las acciones a la concreción de resultados, logrando una implementación flexible y orientada al cambio, monitoreando el desempeño de las acciones que conforman los programas institucionales.

Con base en lo anterior, se procedió a la construcción en colegiado de los árboles de problemas y objetivos. Etkins (2011) reconoce que las instituciones son un ente sociotécnico, complejo y adaptativo, con comportamientos cambiantes por la interacción controlable y no controlable; estos elementos se ven reflejados en la vida institucional de la BENV. En consecuencia, los árboles de problemas y objetivos construidos plantean siete dimensiones para acotar esta complejidad: normativa, logística, tecnológica, humana, académica, formación continua e histórico-cultural; esta última reconoce la responsabilidad social y por ello atraviesa las otras dimensiones.

Figura 7. Árbol de objetivos.



Fuente: Creación propia.

3. PLANEACIÓN

Misión

“Somos una escuela Normal pública constituida como una Institución de Educación Superior que forma profesionales para la educación básica, desde un pensamiento humanista y crítico, a través de la docencia, la investigación, la vinculación y la difusión de la ciencia y la cultura, que inciden en una labor educativa ética, creativa e innovadora, que responde con responsabilidad social a los desafíos y exigencias de la realidad actual, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa, equitativa, democrática, incluyente, sustentable y con perspectiva de género.”

Visión

“Ser una Institución de Educación Superior pública líder en la formación integral de profesionales para la educación básica, que desarrolla docencia, investigación, vinculación y difusión de la ciencia y la cultura de alto impacto, que responde a las exigencias científicas, tecnológicas y sociales, que promueve la salud, el respeto a la diversidad y reconocimiento de la interculturalidad, la perspectiva de género, la tutoría, la movilidad académica e internacionalización, con miras a la construcción de una sociedad sustentable y respetuosa de los derechos humanos.”

Valores

La definición de los valores institucionales se ciñe a los que se manifiestan en el Código de Conducta de la Secretaría de Educación Pública y, deben regir el actuar de los trabajadores de la educación:

- **Integridad:** Desempeñar su actuación con imparcialidad, objetividad, transparencia, certeza, cooperación y ética.
- **Justicia:** Actuar invariablemente dando a cada quién lo que le corresponde. **Transparencia:** Garantizar el derecho de acceso a la información, salvaguardando la protección de los datos personales.
- **Responsabilidad:** Desarrollar las funciones encomendadas con eficiencia y eficacia, asumiendo las consecuencias que se deriven del ejercicio de la función pública, atendiendo los requerimientos de la sociedad.
- **Interés público:** Satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar común.
- **Respeto:** Dar un trato digno, cordial y tolerante a los compañeros de trabajo y ciudadanos en general, así como el reconocimiento a su valor intrínseco como persona.
- **Respeto a los derechos humanos:** Brindar un trato digno, igualitario y tolerante, reconociendo los derechos y cualidades inherentes a la persona.
- **Igualdad y no discriminación:** Prestar el servicio público con un trato igualitario frente a la colectividad educativa, sin distinción, exclusión, restricción, preferencia o cualquier otro motivo.
- **Equidad de género:** Garantizar que tanto mujeres como hombres accedan con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios públicos; a los programas y beneficios institucionales y a los empleos, cargos o comisiones gubernamentales.
- **Rendición de cuentas:** Informar a la sociedad de las acciones que se derivan de su empleo, cargo o comisión.

- **Formación:** Potenciar el desarrollo, superación y actualización del individuo, en su ámbito personal y profesional haciendo uso de sus facultades y competencias con el propósito de beneficiarse el mismo y a la sociedad en general.
- **Liderazgo:** Influir y contribuir de manera positiva en sus compañeros y superiores, en cuanto al desempeño de sus funciones, a fin de lograr los objetivos de la Institución.
- **Cooperación:** Trabajar de forma conjunta, solidaria y de buen ánimo con otras personas al desarrollar una tarea común (DOF, 26 diciembre 2015).

3.1 Políticas Institucionales

Políticas de la BENV

1. Ofrecer a los estudiantes servicios tutoriales, de asesorías de aprendizajes, culturales, de fomento a la lectura y deportivos que fortalezcan sus competencias profesionales en el ejercicio de la docencia en educación básica.
2. Fortalecer el seguimiento de egresados para implementar acciones académicas de mejora en la formación de estudiantes de licenciatura y posgrado.
3. Promover en la comunidad educativa los programas de movilidad académica nacional e internacional para favorecer la vinculación y la conformación de redes de colaboración y comunidades de aprendizaje con otras instituciones de educación superior y los servicios de educación básica.

4. Generar condiciones académicas y administrativas que permitan abatir las brechas existentes en cada programa educativo.
5. Mejorar las condiciones institucionales para que el personal académico acceda a perfiles profesionales de calidad.
6. Proveer atención de excelencia a los estudiantes normalistas y a los docentes, con la mejora de los servicios administrativos, mediados por procesos de evaluación del desarrollo de los programas educativos y de la gestión institucional.
7. Consolidar la oferta de posgrados con base en criterios establecidos en el Marco de Referencia de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
8. Generar condiciones académicas y administrativas adecuadas que le permitan a los profesores desarrollar actividades de investigación e innovación, al elevar la competitividad académica de la institución.
9. Promover la formación inicial y la profesionalización docente acorde a la realidad social, los avances de la pedagogía, las ciencias, la didáctica y el aprendizaje.
10. Fortalecer las condiciones físicas de infraestructura y servicios con programas permanentes de mantenimiento, fomentando a su vez un sentido de pertenencia e identidad con la institución.
11. Actualizar la normativa interna, en correspondencia con los retos que plantean los planes de estudio y las normas de control escolar, como parte de un proceso de transición organizacional de la escuela normal.

12. Impulsar el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación para desarrollar competencias en apoyo a la formación del estudiante.
13. Promover la equidad educativa ofreciendo igualdad de oportunidades a los estudiantes para realizar su formación inicial, asegurando la incorporación de los enfoques intercultural y de equidad de género, el respeto por las diferencias, los derechos humanos y la dimensión internacional en las funciones institucionales.
14. Promover la equidad educativa ofreciendo igualdad de oportunidades a los estudiantes para realizar estudios en programas de formación inicial y profesionalizante de maestros de educación básica, mediante la incorporación de los enfoques intercultural y de equidad de género, el respeto por las diferencias y los derechos humanos.
15. Impulsar la sustentabilidad, la inclusión como parte de integral de la formación del estudiantado.
16. Promover acciones que generen una cultura de rendición de cuentas a corto, mediano y largo plazo de los procesos institucionales.
17. Impulsar la mejora e implementación de recursos y servicios tecnológicos de vanguardia para las actividades institucionales.

3.2 Líneas de Acción

Los principios rectores que guían a la BENV parten de la necesidad del diagnóstico y autoevaluación institucional que permitan el fortalecimiento de la escuela como formadora de docentes, con una mirada integral, donde maestras y maestros participen en el proceso

de construcción de saberes para el alumnado de educación básica, considerando los diferentes niveles y modalidades educativas.

En tal escenario, el PDI 2019-2024 de la BENV, considera siete líneas de acción que parten de las siguientes premisas:

- La BENV, como formadora de docentes para la educación básica, impulsa un trayecto formativo que permite al alumnado adentrarse a la sociedad del conocimiento donde precisamente la educación, en el ámbito local, estatal y nacional, exige maestras y maestros con competencias profesionales sólidas para su ejecución. En tal contexto, es preciso seguir avanzando en el incremento de la calidad y pertinencia social de la formación de los estudiantes normalistas y de la investigación que se realiza en las áreas social, humanística, artística y tecnológica.
- El quehacer educativo incluyente en la BENV destaca la importancia de responder a la necesidad de la demanda social concibiendo al docente y su formación desde una nueva perspectiva, como autotransformador y transformador social desde la potencialidad de su desarrollo; una nueva concepción sobre la formación docente permanente. La institución, al responder a las necesidades socioeducativas establece una relación más estrecha con la sociedad mexicana fortaleciendo su condición de Escuela Normal pública.
- Las funciones sustantivas en la BENV, como institución de educación superior, se convierten en elementos que orientan a la escuela frente a su responsabilidad con la sociedad, logrando la existencia de una relación armónica y coherente entre sus objetivos institucionales y los esfuerzos llevados a cabo con base

en acciones estratégicas desde el enfoque participativo, incluyente e integrador. Así, la investigación, docencia, producción y vinculación académica, tutoría, difusión cultural y artística, y la extensión o proyección social requieren de un ambiente organizativo, estimulante y adecuado, del apoyo de una administración eficiente, así como de procesos de decisión y conducción, ágiles y oportunos, es decir de implantar un sistema de gestión democrática.

Las líneas de acción en mención se consolidan a partir de un conjunto de evaluaciones, justificaciones, propósitos, metas, acciones, proyectos y evidencias que conforman un sistema integrador afianzado en el PDI de la escuela, contextualizado no tan solo a la estructura organizacional y necesidades de la BENV, sino también dirigido hacia las características y demandas educacionales de la población estudiantil normalista y del profesorado, con base en la normatividad vigente para las IES formadoras de docentes.

3.2.1 Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional

Descripción: Esta primera línea busca atender las temáticas relativas a la organización, funcionamiento y aplicación de la normatividad interna de la Escuela Normal, involucrando la revisión de los organigramas y manuales, así como de los procesos de planeación y evaluación institucional. Igualmente, se enfoca en las tareas de tutoría y asesoría académica, la titulación, la formación lectora y la consolidación de convenios y/o acuerdos de colaboración que permitan fortalecer el trabajo de los cuerpos académicos,

favoreciendo la movilidad nacional e internacional, las redes de colaboración, investigación y difusión del conocimiento.

Objetivo: Impulsar acciones que permitan mejorar la gestión y vinculación institucional con miras coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento de las tareas sustantivas de la institución: docencia, investigación, difusión de la ciencia y cultura en la Comunidad Normalista de la BENV.

3.2.2 Operación y diseño de programas

Descripción: La segunda línea pretende consolidar el logro del perfil de egreso deseable establecido en los programas educativos que tienen su desarrollo en la Institución, apoyados con la implementación de cursos, talleres o diplomados de formación complementaria; que además permitan la capacitación permanente, el diseño curricular y la aplicación de programas de actualización a nivel posgrado, con un seguimiento a egresados y con opciones de educación continua.

Objetivo: Contribuir a la mejora de la calidad académica de la Escuela Normal para lograr la formación integral de sus estudiantes, mediante la generación de espacios que promuevan el desarrollo de de la educación superior, la innovación educativa, la salud, la diversidad y, la interculturalidad.

3.2.3 Profesionalización e innovación

Descripción: Dicha línea se dirige con énfasis al incremento de los perfiles académicos, la participación en trayectos formativos para el profesorado y la mejora de su práctica profesional, además del desarrollo de las funciones docentes en la educación superior y el diseño de proyectos innovadores de aprendizaje hacia el alumnado.

Objetivo: Fortalecer el desarrollo profesional y el desempeño de la planta académica mediante la generación de espacios para el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior, promoviendo la innovación educativa, la salud, la diversidad, la interculturalidad, la perspectiva de género, la tutoría, la movilidad e internacionalización.

3.2.4 Formación complementaria — Educar para la vida

Descripción: Esta línea promueve acciones para abordar temáticas transversales desde la educación ambiental, financiera, para el emprendimiento, del deporte y la salud; educación cívica, democrática y de derechos humanos. Igualmente, el desarrollo de la educación artística, emocional, planetaria e intercultural.

Objetivo: Contribuir a la formación integral del estudiantado normalista con base en el conocimiento de temas trasversales relacionados con la justicia, equidad, democracia, inclusión, vida saludable, sustentabilidad y perspectiva de género, que impulsen una práctica educativa con impacto socioeducativo.

3.2.5 Evaluación institucional y certificación

Descripción: Involucra acciones tendientes a la evaluación de los programas educativos de la Institución y la certificación de sus procesos bajo la Norma ISO. También la certificación en el manejo de idiomas y en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación.

Objetivo: Impulsar acciones de seguimiento y evaluación de los Programas Educativos, certificación de procesos bajo la Norma ISO, enseñanza de una segunda lengua y uso de las TIC, a través de procesos de autoevaluación y sistemas de gestión institucional.

3.2.6 Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica

Descripción: Esta línea se enfoca en acciones de mejora del equipamiento, la construcción de espacios, las labores de mantenimiento, rehabilitación y garantizar la conectividad en la infraestructura de la Institución; desde sus aulas, laboratorios, bibliotecas, aulas multimedia, además de los espacios recreativos y deportivos.

Objetivo: Atender las necesidades de construcción, rehabilitación, equipamiento y conectividad, mediante el establecimiento de criterios basados en el impacto académico y la capacidad financiera de la institución, congruente con un ambiente escolar formativo de calidad, integrador y humanista.

3.2.7 Desarrollo técnico administrativo

Descripción: Dicha línea integra acciones referentes a la administración de los recursos financieros asegurando los procesos de transparencia y rendición de cuentas de los diversos servidores públicos encargados de las subdirecciones, departamentos y oficinas en nuestra EN.

Objetivo: Fortalecer las acciones en materia de transparencia y rendición de cuentas, para propiciar la comunicación y la participación democrática de la comunidad normalista con base en la normatividad vigente.

3.3 Programas Institucionales

Con base en la información construida y analizada dentro del MML, se generaron colectivos para el análisis de la información, con la finalidad de generar los programas que respondieran a las necesidades institucionales y cumplieran con los siguientes requisitos: factibilidad técnica, alineación con la política estatal y federal, congruencia con la misión visión y valores institucionales (Romo, 2000). En el cuadro 3 se concentran los 13 programas construidos para este PDI, los cuales se detallan con mayor profundidad en las siguientes páginas.

Cuadro 3. Programas Institucionales del PDI 2020-2024

| No. | Nombre | Líneas y aspectos que considera | Áreas involucradas |
|-----|---|---|--|
| 1 | Programa de Organización y Funcionamiento Integral (POFI) | Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional. Evaluación institucional y certificación. | <ul style="list-style-type: none">• Subdirección Técnica.• Planeación y Evaluación Institucional.• Secretaría• Centro de cómputo. |

| No. | Nombre | Líneas y aspectos que considera | Áreas involucradas |
|------------|--|--|--|
| 2 | Programa Institucional de Seguimiento a Egresados de Licenciatura y Posgrado (PISE) | Operación y diseño de programas. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Técnica. • Investigación Educativa. • Jefatura de la UEP. • Coordinación de programas UEP. • Desarrollo Curricular de la UEP. |
| 3 | Programa Institucional para el Desarrollo de la Investigación Educativa (PIDIE) | Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional. Profesionalización e innovación. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Técnica. • Investigación Educativa. • Difusión. • Consejo Editorial. • Representante Institucional PRODEP. |
| 4 | Programa Institucional de Sustentabilidad (PISu) | Operación y diseño de programas. Educar para la vida. Profesionalización e innovación. Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Técnica. • CES. |
| 5 | Programa de Consolidación de la Capacidad Académica-Administrativa del Personal (PCCP) | Profesionalización e innovación. Operación y diseño de programas. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Técnica. • Actualización. |
| 6 | Programa de Certificación y Mejora Continua de Procesos (PCMC) | Evaluación institucional y certificación. Desarrollo técnico administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Técnica. • Sistema de Gestión de Calidad. |
| 7 | Programa de Atención Integral del Estudiantado (PAIE) | Operación y diseño de programas. Educar para la vida (temas transversales y metadisciplinarios). Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional. Evaluación institucional y certificación. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección de Docencia. • Coordinaciones de licenciatura. • Tutoría. • Subdirección Técnica. • Servicios Escolares. |

| No. | Nombre | Líneas y aspectos que considera | Áreas involucradas |
|-----|---|---|--|
| 8 | Programa de Educación para la Vida (PEV) | Educación para la vida (temas transversales y metadisciplinarios). | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Técnica. • CES. • CEGENV. • CSBI. • Difusión. • Promotoría Deportiva. |
| 9 | Programa Institucional de Tutorías (PIT) | Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección de Docencia. • Tutoría. • Subdirección Técnica. • Servicios Escolares. • CEGENV. |
| 10 | Programa de Fortalecimiento o Integral del Posgrado (PFIP) | Profesionalización e innovación: Gestión vinculación y fortalecimiento institucional Operación y diseño de programas: Evaluación Institucional y certificación: Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional Desarrollo técnico administrativo | <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de la Unidad de Estudios de Posgrados. • Investigación de la UEP. • Desarrollo Curricular de la UEP. • Gestión administrativa de la UEP. |
| 11 | Programa de Fortalecimiento de la Infraestructura Institucional (PFII) | Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Administrativa. • Servicios Generales. • Subdirección Técnica. • Centro de cómputo. • CSBI. • Jefatura de la UEP. • Gestión Administrativa de la UEP. |
| 12 | Programa de Transparencia Financiera (PTF) | Desarrollo técnico administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Administrativa. • Recursos Financieros. |
| 13 | Programa Institucional de Fortalecimiento de los Recursos Humanos (PIFRH) | Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional. Desarrollo técnico administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección Administrativa. • Recursos Humanos. |

Fuente: Creación propia.

1. Programa de Organización y Funcionamiento Integral (POFI)

Línea(s) de acción a la que atiende:

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

Descripción del programa:

Está diseñado como parte de la actualización y seguimiento institucional en cuanto a la aplicación de la normatividad federal y estatal que nos rige, misma que debe estar establecida en los reglamentos internos, organigramas, manuales específicos de organización, la planeación y evaluación institucional. A través de este programa se propone que la BENV cumpla con su misión como IES y ofrezca una educación de calidad a los futuros profesores de educación básica.

Población a quien va dirigido:

Docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo y de servicios de la BENV.

Objetivo general:

Contribuir al fortalecimiento de la organización académica y la administración institucional, mediante la implementación de un sistema de planeación estratégica que oriente y regule las acciones pertinentes y necesarias para la realización de la tarea educativa; detectando las necesidades institucionales a través de la implementación de estrategias de evaluación integral.

Metas:

1. Revisar y actualizar los documentos normativos y de planeación institucional que rigen a la Institución, para su difusión y aplicación en el periodo 2019-2024.
2. Identificar los impactos positivos y negativos que se generen por el desarrollo de las funciones institucionales, involucrando la participación de los actores en los procesos.

Estrategias:

1. Actualización de los documentos normativos institucionales y seguimiento a la aplicación oportuna, mediante la socialización y análisis colegiado de la información relacionada con el proceso de reorganización institucional.
2. Construcción de un modelo y los procedimientos requeridos para evaluar el impacto del desarrollo de las funciones, sustentado en un conjunto de indicadores de desempeño

institucionales, como el desempeño docente y la eficiencia terminal.

Acciones fundamentales:

1. Diseño y realización del proyecto de reorganización institucional para la elaboración o actualización de la normativa aplicable.
2. Reuniones periódicas con las autoridades institucionales y de la DEN para la actualización de los procesos de planeación y evaluación institucional.
3. Diseño de un modelo de evaluación institucional, que integre la evaluación interna, autoevaluación y, la evaluación externa, así como el rendimiento de cuentas.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2019-2020 | <ul style="list-style-type: none"> • Construcción del proyecto de reorganización institucional. • Identificación del avance institucional con respecto de las recomendaciones de mejora de la evaluación CIEES. |
| 2 | 2019-2021 | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con las autoridades institucionales y de la DEN para la elaboración de la normativa aplicable. • Análisis de alternativas para la generación de un modelo de evaluación institucional, mediante el estudio de los cambios en las políticas de evaluación de los CIEES y otros referentes en IES. • Construcción y socialización del modelo de evaluación institucional. |
| 3 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con las autoridades institucionales y de la DEN para la actualización de los procesos de planeación y evaluación institucional. • Socialización de los avances y resultados del proyecto de reorganización institucional. |
| 4 | 2021-2024 | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del modelo de evaluación institucional. |

Indicadores:

1. Porcentaje de documentos actualizados: Reglamento Interno, Organigrama, Manual Específico de Organización, Plan de Desarrollo Institucional, Planeación y evaluación anual.
2. Indicadores de satisfacción de los estudiantes (evaluación docente, eficiencia terminal, reprobación, deserción).

2. Programa Institucional de Seguimiento a Egresados de Licenciatura y Posgrado (PISE)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Operación y diseño de programas

Descripción del programa:

El Programa Institucional de Seguimiento a Egresados de Licenciatura y Posgrado deriva de la estrategia interinstitucional coordinada por la Dirección de Educación Normal. Es parte de una Política de la Educación Superior dentro de los marcos de referencia e indicadores de evaluación externa propuestos por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el Consejo para la Acreditación de Programas Educativos (COPAES) y el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), cuya intención es conocer el impacto de la docencia, la investigación, la vinculación y difusión de la ciencia y la cultura en la formación del estudiantado.

Población a quien va dirigido:

Egresados de las cinco licenciaturas y cinco posgrados de la BENV.

Objetivo general:

Fortalecer la formación inicial y continua de los docentes de educación básica a partir de la aplicación del seguimiento a egresados que contribuya a la generación de conocimiento, definir políticas institucionales para la actualización, rediseño, estudios de factibilidad y concreción de programas educativos.

Metas:

1. Desarrollar el Programa Institucional de Seguimiento a Egresados de Licenciatura y Posgrado de la BENV mediante la aplicación de instrumentos y difusión de resultados durante el periodo 2019-2024.

Estrategias:

1. Participación en la Academia Interinstitucional de Seguimiento a Egresados de Escuelas Normales Públicas del estado de Veracruz a través de la implementación de un Plan Anual de Trabajo y la definición de las Bases Normativas para su operación.
2. Integración del Equipo Institucional de Seguimiento a Egresados conformado por docentes del área de investigación educativa y la Unidad de Estudios de Posgrado de la BENV, mediante la toma de acuerdos y definición de funciones para los niveles de licenciatura y posgrado.

Acciones fundamentales:

1. Diseño del programa y aplicación de encuestas a egresados de licenciatura y posgrado que contenga las dimensiones institucional, social y académica.
2. Participación en la Academia Interinstitucional de Seguimiento a Egresados.
3. Análisis de Resultados de la aplicación de las Encuestas mediante métodos estadísticos exploratorios y descriptivos.
4. Diseño y aplicación de instrumentos para Grupos Focales de egresados y empleadores.
5. Diseño del informe institucional para difundir los resultados del Seguimiento a Egresados de Licenciatura y Posgrado de la BENV.
6. Diseño y desarrollo del Foro Nacional: Seguimiento a Egresados.
7. Establecimiento de políticas institucionales para la actualización, rediseño, estudios de factibilidad y concreción de programas educativos.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2019-2020 | <ul style="list-style-type: none">• Diseño del programa y aplicación de encuestas a egresados de licenciatura y posgrado que contenga las dimensiones institucional, social y académica.• Participación en la Academia Interinstitucional de Seguimiento a Egresados. |
| 2 | 2020-2021 | <ul style="list-style-type: none">• Análisis de Resultados de la aplicación de las Encuestas mediante métodos estadísticos exploratorios y descriptivos.• Diseño y aplicación de instrumentos para Grupos Focales de egresados y empleadores.• Elaboración y difusión del informe institucional de los resultados del Seguimiento a Egresados de Licenciatura y Posgrado de la BENV.• Diseño y desarrollo del Foro Nacional: Seguimiento a Egresados. |
| 3 | 2021-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de políticas institucionales para el rediseño, factibilidad y concreción de programas educativos. |

Indicadores:

1. Porcentaje de encuestas diseñadas y aplicadas.
2. Porcentaje de encuestas contestadas (licenciatura y posgrado).

3. Programa Institucional para el Desarrollo de la Investigación Educativa (PIDIE)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional
- Profesionalización e innovación

Descripción del programa:

El Programa Institucional para el Desarrollo de la Investigación Educativa (PIDIE) tiene el propósito de fortalecer la función sustantiva de la investigación ligada a la docencia y la formación inicial docente. Como parte de las Políticas de Educación Superior, se suscribe en los planteamientos del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) del tipo superior, de los programas presupuestarios federales para apoyar la educación normal y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

Población a quien va dirigido:

Docentes y Estudiantes de licenciatura y posgrado de la BENV.

Objetivo general:

Fortalecer la investigación educativa vinculando la formación docente, las necesidades institucionales, las LGAC de los CAS y otros campos de estudio, que puedan ser difundidos a través de redes o acuerdos de colaboración nacionales e internacionales y en distintos espacios académicos.

Metas:

1. Contribuir al desarrollo de la investigación robusteciendo las LGAC y otros campos que permitan mejorar los perfiles de egreso de los estudiantes y promuevan la obtención de Perfiles Deseables, el ingreso al SNI, así como la conformación y consolidación de CAS.
2. Contribuir al establecimiento de Redes de Investigación Nacionales e Internacionales a través de la gestión de Convenios de Colaboración entre IES.

Estrategias:

1. Implementación un sistema de registro y seguimiento de los proyectos de investigación que se diseñen en la comunidad normalista.
2. Definición de los campos de estudio de la investigación educativa que se realiza en la BENV "Enrique C. Rébsamen" a través de un ejercicio diagnóstico.

3. Fomento de la participación y el desarrollo de la investigación educativa en la formación docente de los estudiantes de licenciatura y posgrado.
4. Gestión de recursos ante instancias estatales y nacionales necesarios para la divulgación de resultados de investigación.

Acciones fundamentales:

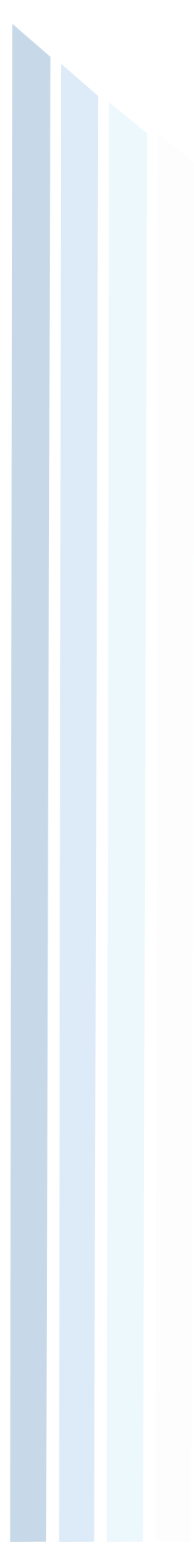
1. Impulso de la participación de la comunidad normalista en proyectos de investigación vinculados a la formación docente y las necesidades institucionales asociadas a las LGAC.
2. Desarrollo de condiciones institucionales pertinentes y viables para el diseño, implementación y difusión de los resultados de investigación de la comunidad normalista (profesores y estudiantes).
3. Diseño de un sistema institucional de seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación.
4. Puesta en práctica de procesos de comunicación eficaces para la vinculación interinstitucional, participación de redes de colaboración y movilidad a nivel nacional e internacional.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2019-2020 | <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un diagnóstico para definir los campos de estudio de la investigación educativa que se realiza en la escuela |
| 2 | 2020-2021 | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la participación de la comunidad normalista en proyectos de investigación vinculados a la formación docente. • Generar condiciones institucionales pertinentes y viables para el diseño, implementación y difusión de los resultados de investigación de la comunidad normalista. (profesores y estudiantes) |
| 3 | 2021-2023 | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema institucional de seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación. • Implementar procesos de comunicación eficaces para la vinculación interinstitucional, participación de redes de colaboración y movilidad a nivel nacional e internacional. |

Indicadores:

1. Porcentaje de proyectos de investigación con registro institucional.
2. Índice de estudiantes de licenciatura y posgrado que desarrollan investigación.

- 
3. Índice de docentes, administrativos o personal de servicios que desarrolla investigación sin pertenecer a CA ni SNI
 4. Índice de profesores con Reconocimiento a Perfil Deseable PRODEP.
 5. Índice de profesores que ingresan al Sistema Nacional de Investigadores.
 6. Porcentaje de actividades de difusión derivadas de la investigación: asistencia a congresos, seminarios, talleres, publicación de artículos en revistas, publicación de capítulos de libros, publicación de libros.

4. Programa Institucional de Sustentabilidad (PISu)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Operación y diseño de programas.
- Educar para la vida.
- Profesionalización e innovación.
- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional.

Descripción del programa:

Este programa obedece a dos vertientes fundamentales: una encaminada a la formación inicial de los docentes de educación básica, centrada en la formación de ciudadanos socio-ambientalmente responsables y otra, enfocada en la necesidad de transformar la escuela en una institución de educación superior sustentable, comprometida y ocupada en atender los problemas de orden social y ambiental presentes en el contexto inmediato, desde una visión global.

Población a quien va dirigido:

Estudiantes de las licenciaturas de Educación Preescolar y Primaria (2012 y 2018), Especial (2004), Física (2002 y 2018), Telesecundaria (1999 y 2018) e Inclusión Educativa (2018), así como de los anexos de nuestra escuela y la comunidad educativa en general.

Objetivo general:

Contribuir a la formación de una comunidad educativa socio-ambientalmente responsable, que se asuma como agente de transformación y oriente sus acciones hacia la procuración del bien común y la conformación de sociedades e instituciones educativas sustentables.

Metas:

1. Diseñar y desarrollar estrategias alternativas encaminadas a promover la formación para la sustentabilidad.
2. Fortalecer el desarrollo de los proyectos detonadores impulsados por el Centro de Educación para la Sustentabilidad (CES), encaminados en atender la transformación de la BENV en una escuela sustentable.
3. Gestionar con las instancias correspondientes convenios y acuerdos de colaboración, encaminados al fortalecimiento de la formación de ciudadanos socio-ambientalmente responsables.

Estrategias:

1. Diseño e implementación de estrategias alternativas de formación para la sustentabilidad.
2. Diseño e implementación de los proyectos detonadores.
3. Establecimiento de redes de colaboración con instancias gubernamentales y ONG que apoyen la perspectiva sustentable.

Acciones fundamentales:

1. Diseño de estrategias alternativas de formación a la comunidad normalista.
2. Diseño y operación de los proyectos detonadores, en coordinación con diversas áreas de la BENV que permitan el logro y seguimiento de este programa.
3. Acercamiento a dependencias oficiales y sociedades civiles que promuevan y atiendan la sustentabilidad.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2020-2021 | <ul style="list-style-type: none">• Analizar los programas de los cursos y talleres de (ES) que oferta la BENV, con la finalidad de enriquecerlos de obtener información para el diseño de estrategias alternativas de formación. |
| 2 | 2021-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Concretar el diseño y desarrollo de estrategias y espacios alternativos de formación. |
| 3 | 2022-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Diseñar un plan de acción para la implementación de las estrategias alternativas de formación y los proyectos detonadores, en coordinación con diversas áreas de la BENV.• Diseñar e implementar un plan de acción estratégico que posibilite el acercamiento a dependencias oficiales y sociedades civiles que promuevan y atiendan la sustentabilidad.• Implementar acciones de vinculación y divulgación. |

Indicadores:

1. Implementación de estrategias alternativas de formación y de proyectos detonadores.
2. Alcance de las estrategias alternativas de formación y proyectos detonadores implementados
3. Implementación de acciones de extensión y vinculación.

5. Programa de Consolidación de la Capacidad Académica-Administrativa del Personal (PCCP)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Profesionalización e innovación.
- Operación y diseño de programas.

Descripción del programa:

El Programa de Consolidación de la Capacidad Académica-Administrativa del Personal, busca favorecer y consolidar los perfiles académicos y administrativos del personal de la BENV, mediante el diseño curricular de proyectos innovadores para el aprendizaje y trayectos formativos para la capacitación y actualización profesional los cuáles incidirán en la formación integral de profesionales para la Educación Básica.

Población a quien va dirigido:

Docentes, directivos, personal administrativo y de servicios de la BENV.

Objetivo general:

Mejorar el proceso de profesionalización del personal docente, directivo, administrativo y de servicios de la BENV a través del diseño, implementación y gestión de diversos cursos, talleres y diplomados para favorecer el desarrollo de las diversas tareas realizadas en la institución.

Metas:

1. Diseñar proyectos innovadores en los ámbitos académico, de gestión y tecnológico para profesionalizar a la comunidad BENV en el periodo 2019-2024.
2. Operar dos diplomados por semestre para ofrecerlos a la comunidad BENV.
3. Incrementar los perfiles académicos mediante la formación continua del personal adscrito a la BENV

Estrategias:

1. Conformación de equipos de trabajo para el diseño curricular y continuidad de trayectos formativos.
2. Operación y puesta en marcha de los proyectos de profesionalización coordinado por un equipo de trabajo específico.
3. Difusión de las opciones de formación continua con la comunidad BENV.

Acciones fundamentales:

1. Conformación de equipos de trabajo para el diseño curricular y seguimiento.
2. Desarrollo de reuniones con los equipos trabajo y autoridades educativas para el seguimiento y retroalimentación.
3. Impulso a las acciones de difusión respecto de las alternativas de formación continua a la comunidad, mediadas por la coordinación con las áreas correspondientes.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|---|
| 1 | 2019-2020 | <ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico de necesidades de formación docente, administrativa, personal de servicios y estudiantes.• Diseño de un anteproyecto de formación continua. |
| 2 | 2019-2021 | <ul style="list-style-type: none">• Dialogo con autoridades educativas para presentar el proyecto de formación continua.• Conformación de equipos de trabajo para el diseño curricular, seguimiento y revisión de los programas educativos. |
| 3 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Reuniones periódicas con las autoridades educativas para presentación de programas para su retroalimentación.• Presentación de propuestas de formación a la comunidad BENV.• Operación, seguimiento y evaluación de los proyectos educativos. |

Indicadores:

1. Evaluación de proyectos educativos.
2. Nivel de satisfacción de participantes.

6. Programa de Certificación y Mejora Continua de Procesos (PCMC)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Evaluación institucional y certificación

Descripción del programa:

El programa está diseñado como respuesta a la política educativa de mejoramiento continuo de las IES a partir de la certificación de los diferentes procesos realizados en ellas, se proyecta trascender de la certificación meramente administrativa a una que fortalezca los procesos académicos sustantivos de la institución; fortaleciendo el conocimiento de la naturaleza, propósitos y requisitos de la norma vigente para transitar paulatinamente hacia la norma ISO 21001:2018 Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas. Esta reorientación de los procesos de certificación fortalecerá la misión y visión de la Normal Veracruzana e impactarán directamente en los profesores de educación básica que egresarán.

Población a quien va dirigido:

Docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo y de servicios.

Objetivo general:

Fortalecer la gestión administrativa y académica en el marco de la calidad, mediante el mantenimiento, fortalecimiento y enriquecimiento del sistema de gestión de la calidad; manteniendo las certificaciones vigentes y preparando los cuadros y procesos necesarios para transitar a la norma ISO 21001:2018 Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas.

Metas:

1. Gestionar y realizar cursos de capacitación al total del personal integrado al SGC que permitan una comprensión de la naturaleza, procesos y requerimientos del sistema; favoreciendo el mantenimiento de la certificación vigente.
2. Gestionar y realizar cursos de capacitación a la totalidad del personal que integran el SGC, así como de áreas sustantivas –en el nivel de jefes de área y subdirecciones-, a fin de preparar los cuadros y procesos necesarios para transitar a la norma ISO 21001:2018 Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas.

Estrategias:

1. Comunicación efectiva y eficiente con las autoridades inmediatas superiores, las instancias certificadoras y aquellas que brindan capacitación sobre las normas ISO vigentes y de interés para esta institución.
2. Revisión continua de los procesos ya certificados, su pertinencia y las modificaciones que requieran conforme a los resultados de cada auditoría.
3. Promoción de una cultura de la calidad a nivel institucional que permita la asunción de la norma ISO 21001:2018 Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas en el mediano plazo, con la participación e involucramiento de la totalidad de integrantes de la comunidad normalista.
4. Evaluación del impacto de los procesos de certificación vigentes en el servicio brindado al estudiantado normalista, a fin de proyectar las ventajas que esta norma tendrá para organizaciones educativas a mediano y largo plazo en la formación de los futuros docentes de educación básica.

Acciones fundamentales:

1. Programación anual de auditorías internas y externas.
2. Programación anual de procesos de capacitación.
3. Revisión anual de los procesos certificados que requieren mejoramiento, cambios o replanteamiento.
4. Reuniones de socialización a nivel institucional del SGC, su importancia y el impacto que tendría asumir la norma ISO 21001:2018 Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas.
5. Difusión de los procesos certificados y el impacto en el servicio que se ofrece a los estudiantes.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|---|
| 1 | 2019-2020 | <ul style="list-style-type: none">• Auditoría Interna• Curso de sensibilización a la norma ISO 9001:2015• Revisión de los procesos que recibieron observaciones o no conformidades. |

| | | |
|---|-----------|---|
| 2 | 2020-2021 | <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría interna/externa si así correspondiera. • Revisión y mejoramiento de los procesos que recibieron observaciones o no conformidades. • Adaptación de los procesos ante el trabajo a distancia impuesto por la pandemia derivada de la COVID 19 • Realización de cursos. |
| 3 | 2021-2022 | <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría interna/externa si así correspondiera. • Revisión y mejoramiento de los procesos que requieran ser mejorados. • Incorporar a los programas de posgrado en los procesos de certificación a partir de sus necesidades y particularidades. |
| 4 | 2022-2023 | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y mejoramiento de los procesos que requieran ser mejorados. • Curso de sensibilización y conocimiento de la norma ISO 21001:2018 Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas. • Auditoría interna/externa si así correspondiera. |
| 5 | 2021-2023 | <ul style="list-style-type: none"> • Difusión a través de carteles y un micrositio institucional de los procesos certificados y el impacto en el servicio que se ofrece a los estudiantes. |

Indicadores:

1. Resultados de las auditorías realizadas.
2. Porcentaje de personal capacitado.
3. Impacto de la estrategia de difusión.

7. Programa de Atención Integral del Estudiantado (PAIE)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Operación y diseño de programas.
- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional.
- Evaluación institucional y certificación.
- Educar para la vida.

Descripción del programa:

Este Programa se orienta a la formación integral de docentes y la consolidación de sus competencias profesionales a través de espacios curriculares y extracurriculares, la vinculación con escuelas de educación básica y escuelas anexas, la participación en intercambios académicos, la certificación de una segunda lengua y TIC, entre otros; que respondan a las demandas del perfil de egreso de los planes de estudio vigentes; con lo que se contribuye a alcanzar la eficiencia terminal en las licenciaturas para la formación de docentes en educación básica.

Población a quien va dirigido:

Docentes y estudiantes de las licenciaturas que se ofrecen en la Institución.

Objetivo general:

Diseñar estrategias que permitan disminuir las brechas académicas en el estudiantado para alcanzar la eficiencia terminal, por medio de la consolidación de las competencias profesionales docentes durante la formación integral y para la ciudadanía; orientados a la mejora de su desempeño.

Metas:

1. Identificar el impacto del desarrollo de estrategias para la implementación de los planes y programas de estudio de las licenciaturas que se ofertan, de acuerdo con las demandas del perfil de egreso.
2. Ampliar la cobertura de cursos y talleres extracurriculares que contribuyan a la formación integral y para la ciudadanía, para atender a un mayor número de estudiantes
3. Lograr que un número importante de estudiantes alcancen la certificación de una segunda lengua y las TIC como medio para consolidar sus competencias profesionales.
4. Lograr una mayor vinculación con las escuelas de educación básica y escuelas anexas a la BENV

incorporadas a las actividades de práctica profesional, para el fortalecimiento de la formación profesional.

5. Incrementar el acceso a becas, los intercambios académicos, la vinculación, la movilidad académica y el establecimiento de sinergias con escuelas normales, IES y otras instituciones que permitan fortalecer la formación inicial.

Estrategias:

1. Planeación estratégica para la implementación de los planes y programas que se ofertan.
2. Formación a través de cursos y talleres extracurriculares y de certificación de una segunda lengua y TIC.
3. Vinculación con las escuelas de educación básica y escuelas anexas.
4. Intercambios académicos, vinculación, movilidad académica y establecimiento de sinergias con escuelas normales, IES y otras instituciones.
5. Seguimiento y evaluación del proceso de formación integral del estudiantado a través de los actores involucrados.

Acciones fundamentales:

1. Desarrollo del proyecto: Acciones estratégicas de fortalecimiento académico en la BENV.
2. Aplicación del proyecto de vinculación con escuelas de educación básica y escuelas anexas a la BENV
3. Diseño y operación del proyecto de intercambios académicos, vinculación, movilidad académica y establecimiento de sinergias con escuelas normales, IES y otras instituciones que contribuyan a la formación inicial y consolidación de competencias profesionales.
4. Ejecución del proyecto de seguimiento y evaluación de las actividades curriculares y extracurriculares para la formación inicial.
5. Difusión de los proyectos desarrollados y las acciones estratégicas para aumentar la certificación del estudiantado en una segunda lengua y TIC, además del acceso a becas.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2019-2020 | <ul style="list-style-type: none">• Implementación, seguimiento y evaluación del proyecto: Acciones estratégicas de fortalecimiento académico en la BENV.• Identificación del avance institucional con respecto de las acciones estratégicas implementadas.• Análisis de la información, toma de decisiones y socialización de los resultados. |
| 2 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Aplicación del proyecto de vinculación con escuelas de educación básica y escuelas anexas a la BENV.• Análisis del impacto de la vinculación con escuelas de educación básica y escuelas anexas a la BENV |
| 3 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Operación del proyecto de intercambio, movilidad académica, vinculación y establecimiento de sinergias con escuelas normales, IES y otras instituciones.• Socialización de los avances y resultados del proyecto de intercambio, movilidad académica, vinculación y establecimiento de sinergias con escuelas normales, IES y otras instituciones.• Acciones de difusión de los proyectos y acciones estratégicas. |

Indicadores:

1. Nivel de impacto del desarrollo de las estrategias para la implementación de los planes y programas de estudio
2. Porcentaje de los estudiantes que se atienden en las actividades extracurriculares.
3. Porcentaje certificación de los estudiantes en una segunda lengua y las TIC.
4. Porcentaje de logro en la vinculación con las escuelas de práctica.
5. Porcentaje de actividades de intercambios y movilidad académica.
6. Porcentaje de estudiantes que obtuvieron una beca.

8. Programa de Educación para la Vida (PEV)

Líneas de acción a las que atiende:

- Educar para la vida: temas transversales y multidisciplinarios.
- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional.
- Operación y diseño de programas.

Descripción del programa:

El programa apunta al fortalecimiento de la formación inicial y continua de la comunidad normalista a partir de la: Formación de lectores y hábitos de lectura; la Educación ambiental y sustentable; la Educación planetaria y la cosmovisión; la Educación financiera y para el emprendimiento; la Educación para el deporte y la salud (a través de actividades, talleres y la representación institucional de las selecciones deportivas); la Educación Artística y cultural (mediante los ballet y la orquesta); la Educación cívica, democrática y en derechos humanos; la Interculturalidad, la educación emocional y el desarrollo de las habilidades blandas.

Población a quien va dirigido:

Estudiantado de las licenciaturas en Educación Preescolar, Primaria, Especial, Inclusión Educativa, Física, Telesecundaria, Enseñanza y aprendizaje en Telesecundaria; así como los demás integrantes de la comunidad normalista.

Objetivo General:

Contribuir en la formación integral del estudiantado normalista y la comunidad educativa en general, a través de la atención de temas emergentes que demanda el contexto actual, mediante estrategias innovadoras.

Metas:

1. Promover los proyectos de manera vinculada entre las diversas áreas de la Subdirección Técnica, con la finalidad de contribuir al desarrollo integral de la comunidad normalista.

Estrategias:

1. Implementación de proyectos integradores que vinculen las diferentes áreas de la Subdirección Técnica.
2. Difusión a través de las diferentes redes sociales y otros medios impresos del alcance que tenga la implementación de los proyectos.

Acciones fundamentales:

1. Desarrollo de proyectos integradores que aborden aspectos para una vida saludable y sustentable.
2. Realización de reuniones periódicas de manera coordinada y colaborativa entre las diversas áreas que conforman la subdirección técnica, para acordar las actividades que se promoverán dirigidas a la comunidad normalista.
3. Difusión de actividades, productos y buenas prácticas derivadas de la puesta en marcha de los proyectos integradores.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|--------------|----------------------|---|
| 1 | 2019-2020 | <ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico de actividades definidas por las áreas para identificar necesidades. |
| 2 | 2020-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Construcción del programa y desarrollo de los proyectos integradores. |
| 3 | 2021-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Evaluación, ajustes e implementación de los proyectos.• Difusión de productos derivados de la implementación de los proyectos. |

Indicadores:

1. Proyectos integradores (cantidad, interés de la población participante, contribución al desarrollo integral de la comunidad normalista, difusión y utilidad).
2. Participantes (inscritos, permanencia, nivel de satisfacción).
3. Impacto de la estrategia de difusión (carteles, programas de radio, programas del canal educativo, entrevistas, (cantidad/porcentaje)).

9. Programa Institucional de Tutoría (PIT)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional

Descripción del programa:

El Programa está diseñado para promover la atención y seguimiento del trayecto formativo y eficiencia terminal de los estudiantes, contribuyendo a su desarrollo integral para que ejerza plena y responsablemente su autonomía. Éste plantea atender las problemáticas detectadas en la formación inicial y ofrecer a la comunidad estudiantil servicios de orientación, asesoramiento y atención en vinculación con diferentes áreas Institucionales e interinstitucionales, a fin de cumplir con su misión como IES y coadyuvar al desarrollo del pensamiento crítico y humanista, reconociendo su labor educativa, ética, creativa e innovadora.

Población a quien va dirigido:

Docentes y estudiantes de la Institución.

Objetivo general:

Implementar un programa estratégico de acompañamiento sistemático de asesoría académica y tutoría a estudiantes, para atender problemáticas detectadas en la formación inicial (rendimiento académico, reprobación, deserción y eficiencia terminal) y coadyuvar al ejercicio responsable del aprendizaje y formación integral de la comunidad estudiantil.

Metas:

1. Lograr el acompañamiento a la trayectoria de los estudiantes mediante la acción tutorial integral.
2. Incrementar la participación de los docentes en la formación tutorial, a través de una estrategia integral y de vinculación que permita brindar un acompañamiento pertinente a los estudiantes.

Estrategias:

1. Actualización, seguimiento y evaluación del Programa Institucional de Tutoría, atendiendo la situación escolar de estudiantes, la focalización de casos en riesgo y las formas de intervención tutorial.
2. Capacitación continua y permanente de tutores, con la finalidad de que la plantilla docente desarrolle competencias que le permitan diseñar, implementar y evaluar estrategias tutoriales.

Acciones fundamentales:

1. Diseño y aplicación de un proyecto de formación y acompañamiento de la acción tutorial de conformidad con las orientaciones normativas vigentes y en vinculación con las diferentes áreas institucionales.
2. Elaboración de disposiciones institucionales de la función tutorial.
3. Implementación de la estrategia de acción tutorial de identificación, seguimiento y atención de la comunidad estudiantil.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Diseño y aplicación de un proyecto de formación y acompañamiento de la acción tutorial de conformidad con las orientaciones normativas vigentes y en vinculación con las diferentes áreas institucionales. |
| 2 | 2020-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de disposiciones institucionales de la función tutorial.• Implementar la estrategia de acción tutorial de identificación, seguimiento y atención de la comunidad estudiantil. |

Indicadores:

1. Porcentaje del acompañamiento a la trayectoria de los estudiantes mediante la acción tutorial integral.
2. Porcentaje de la participación de los docentes en la formación y función tutorial.
3. Documento de disposiciones institucionales referente a la función tutorial.
4. Porcentaje de casos focalizados en riesgo
5. Porcentaje de casos canalizados a Servicios Escolares y CEGENV.

10. Programa de Fortalecimiento Integral del Posgrado (PFIP)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Profesionalización e innovación
- Gestión vinculación y fortalecimiento institucional
- Operación y diseño de programas
- Evaluación Institucional y certificación
- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional
- Desarrollo técnico administrativo

Descripción del programa:

Este programa está orientado al fortalecimiento de los procesos académicos y de gestión administrativa de la UEP. Se busca instaurar y operar un sistema de mejora continua y aseguramiento de calidad de los programas de posgrado, con base en directrices establecidas por la DGESuM y el Conacyt. Esto impactará la formación, investigación e innovación, la vinculación y la proyección social, así como la gestión de los programas de posgrado, la evaluación y el plan de mejora.

Población a quien va dirigido:

Estudiantes, egresados, planta docente, Núcleo Académico Básico y personal adscrito a la Unidad de Estudios de Posgrado.

Objetivo general:

Fortalecer e incrementar la oferta educativa de la UEP, apoyados en la instauración de un sistema de mejora continua y aseguramiento de calidad de los programas de posgrado, que atienda las directrices establecidas por las instancias federales que norman la operación de los programas de posgrado.

Metas:

1. Contar con una oferta de 8 programas de posgrado autorizados, que se ofrecen de manera anual y bianual, accesibles al magisterio de la entidad y que aseguran una formación sólida en un campo educativo específico.
2. Impulsar el desarrollo de Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) de los programas de posgrado.
3. Consolidar el Sistema Integral de Gestión Académica y Administrativa (SIGAA).

Estrategias:

1. Diseño e implementación un sistema de mejora continua y aseguramiento de calidad de los Programas de posgrado que fortalezca: la formación, investigación e innovación, la vinculación y la proyección social, así como la gestión de los programas de posgrado, la evaluación y el plan de mejora.
2. Fortalecimiento del SIGAA y habilitación de los usuarios.

Acciones fundamentales:

1. Operación de la oferta de posgrado de acuerdo a los periodos vigentes establecidos por la DGESuM.
2. Diseño de nuevos programas de posgrado que respondan a las necesidades de profesionalización del magisterio
3. Actualización o rediseño de los planes de estudios de los programas de estudio vigentes en la UEP.
4. Fortalecimiento de la operación y formación continua de la planta docente, integrantes del Seminario Interno, Núcleo Académico Básico y las LGAC de los programas.
5. Generación de redes de colaboración y vinculación interinstitucional para fortalecer los procesos de investigación y divulgación de la UEP.
6. Gestión y administración los apoyos humanos, materiales y financieros necesarios para la operación de los programas con rendición de cuentas, así como asegurar la legalidad de los estudios.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2019-2020 | Acción 1 <ul style="list-style-type: none">• Operar los planes de estudio autorizados.• Iniciar el estudio de factibilidad de la Especialidad en didáctica del español (EDE). Acción 2 <ul style="list-style-type: none">• Iniciar las autoevaluaciones de la EDM (2ª Generación) y EII (1ª Generación). Acción 3 <ul style="list-style-type: none">• Implementar una estrategia para análisis y replanteamiento de las LGAC de los programas de posgrado. Acción 4 <ul style="list-style-type: none">• Realizar convenios de colaboración con otras Instituciones de Educación Superior (IES) que operan posgrados afines a los de la UEP. Acción 5 <ul style="list-style-type: none">• Iniciar la actualización y mantenimiento del SIGAA y gestionar la entrega de manuales de operación del sistema. |

| | | |
|---|-----------|---|
| 2 | 2020-2021 | <p>Acción 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar los planes de estudio autorizados. • Diseñar la EDE y un programa de Maestría (MCPA). • Realizar la autoevaluación de los programas: EMED, EDM y EII. <p>Acción 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el sistema de mejora continua y aseguramiento de calidad de los programas de posgrado. • Implementar un seminario de formación continua para la planta docente MIEB. • Implementar un seminario de formación continua para el personal académico y administrativo de la UEP. <p>Acción 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar convenios de colaboración institucional. • Implementar una estrategia para la divulgación del conocimiento en congresos. <p>Acción 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir el código base del SIGAA. • Capacitar al personal especializado en la UEP sobre la mejora y actualización del SIGAA. • Entregar manuales a usuarios del SIGAA • Habilitar la capacitación y seguimiento a usuarios del SIGAA |
| 3 | 2021-2022 | <p>Acción 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar los planes de estudio autorizados. <p>Acción 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar/actualizar el plan y programas de estudio. <p>Acción 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instaurar el sistema de mejora continua y aseguramiento de calidad de los programas de posgrado. • Implementar un seminario de formación continua para el personal académico y administrativo de la UEP. <p>Acción 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en redes interinstitucionales. • Implementar una estrategia para la divulgación del conocimiento en congresos. |
| 4 | 2022-2023 | <p>Acción 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar los planes de estudio autorizados. <p>Acción 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar/actualizar el plan y programas de estudio. <p>Acción 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un seminario de formación continua para el personal académico y administrativo de la UEP. <p>Acción 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en redes interinstitucionales. • Implementar una estrategia para la divulgación del conocimiento en congresos |
| | | <p>Acción 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar los planes de estudio autorizados: MCPA, MCPEF, MIEB, EII, EMED, EDE, EDM y DECS. |

| | | |
|---|-----------|---|
| 5 | 2023-2024 | <p>Acción 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar/actualizar el plan y programas de estudio: EMED <p>Acción 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y actualizar el sistema de mejora continua y aseguramiento de calidad de los programas de posgrado. • Implementar un seminario de formación continua para el personal académico y administrativo de la UEP. <p>Acción 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una estrategia para la divulgación del conocimiento en congresos. |
| | 2019-2024 | <p>Acción 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procesos de validación de control de escolaridad de los estudiantes ante la Subdirección de Administración Escolar de la Secretaría de Educación de Veracruz. • Gestionar en tiempo y forma la expedición de certificados y títulos electrónicos de los alumnos que finalicen sus estudios, ante las entidades correspondientes. • Planear y organizar, en conjunto con la Jefatura, los recursos humanos y financieros de la UEP para validar y aprobar proyectos de gasto, de manera eficiente y transparente. • Presentar anualmente, al Patronato Financiero de la UEP los informes que reflejen la situación financiera el balance General, Estados de Resultados, conciliaciones Bancarias, Saldos Bancarios, entre otros. |

Indicadores:

1. Porcentaje de programas de posgrado autorizados.
2. Porcentaje de incremento de matrícula.
3. Porcentaje de publicaciones conjuntas estudiante-director.
4. Porcentaje de participantes en seminario de formación continua.
5. Porcentaje de eficiencia del SIGAA.

11. Programa de Fortalecimiento de la Infraestructura Institucional (PFII)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Recursos materiales e infraestructura física y tecnológica.

Descripción del programa:

Este programa está orientado a preservar el bien inmueble, construir, dar mantenimiento o rehabilitar espacios; optimizar los recursos y mejorar los servicios (humanos, materiales, bienes muebles y financieros) fortaleciendo la infraestructura física, de conectividad y redes, de sistemas de control y plataformas electrónicas con miras a un desarrollo sustentable, lo cual permitirá atender las necesidades para la prestación del servicio, la actualización y/o dotación de los equipos y herramientas, para con ello contribuir al desarrollo institucional. A través de este programa se propone cumplir con su misión como IES y ofrecer una educación de calidad a los futuros profesores de Educación Básica.

Población a quien va dirigido:

Docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo y de servicios.

Objetivo general:

Mejorar los servicios de la Institución optimizando recursos (humanos, materiales, bienes muebles, de conectividad y redes, así como financieros), brindando las herramientas técnicas y tecnológicas para el desarrollo de las diversas actividades dentro de la institución; fortaleciendo la infraestructura física y equipamiento.

Metas:

1. Atender las necesidades de construcción, rehabilitación, mantenimiento, equipamiento, conectividad, control de recursos materiales y de bienes muebles.

Estrategias:

1. Diseño y operación de un plan maestro de construcción, rehabilitación, mantenimiento, equipamiento, conectividad, redes y plataformas.

Acciones fundamentales:

1. Diseño de los planes de construcción, mantenimiento, rehabilitación y equipamiento a la infraestructura, conectividad, redes, plataformas y sistemas de control.

2. Reuniones periódicas con las autoridades institucionales para acordar calendarización, obtención de recursos, adquisición de bienes, definición de proveedores y designación de responsables de las acciones.
3. Acercamiento a las áreas de TDI de la Secretaría de Educación, de la DEN, para solicitar apoyo para la elaboración de los proyectos y su implementación, así como a través del recurso generado por la misma institución.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|---|
| 1 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none"> • Dar mantenimiento y acondicionar los espacios académicos empleados por los alumnos. |
| 2 | 2019-2022 | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo de las áreas deportivas de la escuela. |
| 3 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar acciones de mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura sanitaria. • Dar mantenimiento y acondicionar las aulas de cómputo empleadas por los alumnos de nivel licenciatura y posgrado. • Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, servidores, impresoras y demás aparatos electrónicos de las diferentes áreas de la escuela. • Realizar acciones de mantenimiento y rehabilitación de infraestructura para la red de conectividad alámbrica e inalámbrica. • Dar mantenimiento y acondicionar los espacios audiovisuales, auditorio y alberca para facilitar las actividades desarrolladas por los alumnos. |

Indicadores:

1. Porcentaje de espacios, áreas, infraestructuras, rehabilitados, acondicionados, en mantenimiento o construidos.
2. Porcentaje de equipos de cómputo, servidores y conexiones alámbricas e inalámbricas instalados y rehabilitados.
3. Porcentaje de plataformas electrónicas y sistemas diseñados o actualizados.

12. Programa de Transparencia Financiera (PTF)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Desarrollo técnico administrativo

Descripción del programa:

Este programa se plantea para operar y coadyuvar a la correcta administración de los recursos humanos y financieros a través del registro claro, oportuno, completo y veraz respecto a los actos, procesos y procedimientos que derivan de las facultades, competencias o funciones que generan o tienen lugar en los departamentos y las oficinas; de conformidad con las disposiciones legales aplicables y los lineamientos emitidos por la Secretaría de Educación, mismos que permiten ser evaluados para su mejorar el desarrollo institucional.

Población a quien va dirigido:

Docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo y de servicios.

Objetivo general:

Contribuir a promover la cultura de la transparencia en la institución, mediante el desarrollo de los procesos administrativos correspondientes con base en la normatividad vigente, con el apoyo de los sistemas establecidos y con la implementación de aquellos que sean necesarios para llevar a cabo la rendición de cuentas de los recursos a que haya lugar ante la autoridad correspondiente.

Metas:

1. Generar los informes financieros que reflejen el flujo de operaciones de ingresos y egresos de la institución en el periodo 2019-2024.

Estrategias:

1. Uso eficiente del sistema de contabilidad integral COI para englobar, procesar y mantener actualizada la información contable de la institución.
2. Integración y resguardo de los expedientes que soportan las operaciones de ingresos y egresos realizadas.

Acciones fundamentales:

1. Ejecución en tiempo y forma del proceso administrativo que corresponde a la captura oportuna de pólizas de ingresos, egresos y operaciones diversas en el sistema de contabilidad integral COI.

2. Integrar las comprobaciones contables, las conciliaciones bancarias e informes.
3. Rendición de cuentas ante las instancias correspondientes, con base en la normativa vigente.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración correcta de los recibos oficiales de cobro. • Validación de los movimientos contables generadas por el sistema y los comprobantes correspondientes. • Integración de informes mensuales o anuales. |

Indicadores:

1. Recibos oficiales de cobro elaborados.
2. Pólizas contables elaboradas.

13. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE FORTALECIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS (PIFRH)

Línea(s) de acción a la que atiende:

- Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional:
- Desarrollo técnico administrativo

Descripción del programa:

Este programa plantea la mejora del clima laboral institucional a partir de la organización y administración de los recursos humanos mediante la implementación de un sistema informático integral que, con base en la normatividad vigente, permita ofrecer y dar seguimiento transparente a los movimientos, trámites y control de asistencia del personal, y a su vez facilite el acceso de los trabajadores a la información que éste ofrece; así como llevar a cabo la actualización de datos de personal o elaboración de informes requeridos a las instituciones educativas, en el marco del respeto de los derechos laborales y humanos.

Población a quien va dirigido:

Personal adscrito a la escuela.

Objetivo general:

Contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas del área de Recursos Humanos para el beneficio del personal adscrito a la BENV, mediante el aprovechamiento ético, eficiente y responsable de los insumos proporcionados por el sistema informático integral.

Metas:

1. Fortalecer la sistematización de los procesos administrativos del área de Recursos Humanos, mediante la implementación de un sistema informático para el control de asistencia.
2. Generar los medios que permitan al trabajador el acceso a la información de los trámites e incidencias de personal.
3. Simplificar la generación de los informes y reportes de los procesos administrativos para las instancias correspondientes.

Estrategias:

1. Implementación de un sistema informático integral.
2. Integración y resguardo de los expedientes e informes diversos con los soportes que derivan del sistema y de la documentación del trabajador.

Acciones fundamentales:

1. Gestión para la adquisición e instalación de un sistema informático integral.
2. Organización e implementación de actividades de difusión, información y divulgación sobre el acceso y servicios del sistema informático integral, para su manejo y uso.
3. Regulación de los procesos de administración de movimientos, trámites e incidencias del personal de la institución.
4. Generación de informes diversos con los soportes que derivan del sistema y de la documentación del trabajador.

Duración o periodicidad:

| Etapa | Ciclo escolar | Actividad |
|-------|---------------|---|
| 1 | 2019-2024 | <ul style="list-style-type: none">• Integrar la base de datos del personal en el sistema informático integral para operarlo.• Capacitar a los trabajadores sobre el manejo y uso del sistema informático integral.• Registrar y administrar los trámites, movimientos, asistencias e incidencias de personal.• Actualizar y digitalizar los expedientes de los trabajadores.• Elaborar informes a las instancias correspondientes, con base en la normatividad vigente. |

Indicadores:

1. Índice de incidencias (faltas y retardos), movimientos (altas, bajas, renuncias y comisiones), y trámites (licencias, descargas por estudios, incapacidades, permisos económicos, permisos por defunción, permisos por cuidados familiares, y permisos por gravidez) del personal de la BENV.
2. Expedientes actualizados y digitalizados.

4. EVALUACIÓN

La evaluación acompaña de inicio a fin el proceso de planeación, mediante la identificación de fortalezas y debilidades en las diferentes etapas que conforman la construcción y ejecución de este PDI se han podido tomar acciones para incidir oportunamente en la toma de decisiones, a fin de solventar los asuntos estratégicos detectados en el diagnóstico. En este tenor, hablar de una evaluación efectiva implica tomar en cuenta diferentes puntos, desde establecer la tipología, vincular los indicadores y procesos con las particularidades de cada proyecto, hasta retomar planteamientos como la finalidad y la temporalidad de los procesos, las características institucionales, y las metodologías más pertinentes para ello.

En correspondencia, se determinó retomar los elementos propuestos por la Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013) para la definición de los indicadores, de modo que se tuvieran aspectos que permitieran hacer un seguimiento del objetivo y evaluar adecuadamente el logro de cada uno de los 13 programas. Por ello, a continuación se presentan las especificaciones técnicas, considerando el nombre del indicador, método de cálculo, sentido esperado, frecuencia de medición, unidad de medida, línea base (valor del indicador que se estableció como punto de partida) y, los parámetros de semaforización.

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | | Semaforización | | |
|--|---|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|-------|----------------|------|--|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo | |
| Porcentaje de documentos actualizados | (Número de documentos actualizados)/(Total de documentos por actualizar) X100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 25 | 2019 | 100 | 100 | 75 | 50 | 25 | |
| | EVALUACIÓN DOCENTE (Sumatoria de evaluaciones del semestre)/(Valor máximo alcanzable) x100 | Ascendente | Semestral | Porcentaje | 78.487 | 2018 | 90 | 95 | 85 | 80 | 78 | |
| | REPROBACIÓN (Número de estudiantes reprobados) | Descendente | Semestral | Cantidad | 20 | 2019 | 10 | 5 | 12 | 15 | ≥20 | |
| Indicadores del nivel de satisfacción de estudiantes | DESERCIÓN (Número de estudiantes que desertan) | Descendente | Semestral | Cantidad | 67 | 2019 | 40 | 30 | 55 | 60 | ≥67 | |
| | EFICIENCIA TERMINAL (Número de egresados por generación/Número de matrícula aprobada para la generación) X100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 73.056 | 2018 | 85 | 90 | 80 | 75 | 70 | |

POFI

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | | Semaforización | | |
|---|--|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|-------|----------------|------|--|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo | |
| Porcentaje de encuestas diseñadas y aplicadas | (Encuestas diseñadas)/ (Encuestas aplicadas) X100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 25 | 2019 | 50 | 100 | 60 | 50 | 40 | |
| Porcentaje de encuestas contestadas (licenciatura y posgrado) | (Encuestas contestadas)/ (Encuestas aplicadas) X100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 25 | 2019 | 50 | 100 | 75 | 50 | 40 | |

PISF

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|--|---|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Índice de personal que desarrolla investigación sin pertenecer a CA ni SNI | $(D, A, P \text{ que realizan investigación}) / (\text{Total de personal adscrito}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Índice | 5 | 2019 | 15 | 30 | 15 | 10 | 5 |
| Índice de profesores con reconocimiento a Perfil Deseable PRODEP | $(\text{Profesores con RPD PRODEP}) / (\text{Total de personal adscrito}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Índice | 10 | 2019 | 15 | 30 | 15 | 10 | 5 |
| Índice de profesores que ingresan al SNI | $(\text{Profesores SNI}) / (\text{Total de personal adscrito}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Índice | 3 | 2019 | 5 | 10 | 10 | 5 | 3 |
| Porcentaje de actividades de difusión derivadas de la investigación | $(\text{Número de participación en actividades de difusión}) / (\text{Número de actividades programadas}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 20 | 2019 | 50 | 80 | 25 | 20 | 10 |

PISE

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---|--|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Implementación de estrategias alternativas de formación y de proyectos detonadores. | (Estrategias implementadas)/(Estrategias planeadas)X 100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 50 | 2022 | 60 | 90 | 80 | 60 | 50 |
| Alcance de las estrategias alternativas de formación y proyectos detonadores implementados. | (No. De participantes que considero satisfactoria o muy satisfactoria las estrategias)/(Total) X 100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 50 | 2022 | 70 | 85 | 70 | 60 | 50 |
| Implementación de acciones de extensión y vinculación | Total de acciones extensión y vinculación | Ascendente | Anual | Cantidad | 40 | 2021 | 5 | 30 | 25 | 15 | 10 |

PISU

| PCCP | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Evaluación de programas educativos | (Personal que tomó el curso y considero satisfactoria o muy satisfactoria la formación recibida)/ (Total) X 100 | Ascendente | Semestral | Porcentaje | 50 | 2020 | 75 | 90 | 85 | 80 | 70 |
| | Total de programas educativos ofertados | Ascendente | Anual | Cantidad | 0 | 2018 | 25 | 50 | 10 | 15 | 10 |
| Satisfacción de participantes | (Número de participantes que se considera satisfecho o muy satisfecho con la formación recibida en la BENV)/(Número total de estudiantes de la muestra)x100 | Ascendente | Semestral | Porcentaje | 78 | 2018 | 90 | 95 | 85 | 80 | 78 |

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---|---|------------------|------------------------|----------------------------------|------------|------|---|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Resultados de las Auditorías realizadas por año | Número de procesos certificados | Ascendente | Anual | Plan de auditoría con su informe | 1 | 2019 | Mantener las certificaciones 21001-2018 | Lograr la certificación 21001-2018 | 1 (Objetivo 21001-2018) | 1 (Objetivo 21001-2018) | 1 (Objetivo 21001-2018) |
| Porcentaje de personal capacitado | $(\text{No. De personal capacitado}) / (\text{No. De personal convocado}) \times 100$ | Ascendente | Semestral | Porcentaje | 80 | 2020 | 95 | 100 | 90 | 87 | 83 |
| Impacto de la estrategia de difusión | $(\text{No. De personal informado}) / (\text{No. De personal objetivo}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 0 | 2020 | 60 | 80 | 75 | 70 | 65 |

PCMC

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---|--|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Porcentaje de eficiencia terminal de los estudiantes a partir de la aplicación de estrategias para la implementación de los planes de estudio | $(\text{Número de egresados}) / (\text{Total de estudiantes que ingresaron de esa generación}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 80% | 2019 | 85% | 90% | 90% | 85% | 80% |
| Porcentaje de estudiantes inscritos en actividades extracurriculares | $(\text{Número de estudiantes inscritos a actividades extracurriculares}) / (\text{Total de estudiantes de la comunidad BENV}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 50% | 2019 | 60% | 70% | 55% | 45% | 30% |
| Porcentaje de certificación de los estudiantes en una segunda lengua | $(\text{Número de estudiantes certificados en segunda lengua}) / (\text{Total de estudiantes de la comunidad BENV}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 5% | 2019 | 15% | 25% | 15% | 10% | 5% |
| Porcentaje de certificación de los estudiantes en las TIC | $(\text{Número de estudiantes certificados en las TIC}) / (\text{Total de docentes frente a grupo}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 3% | 2019 | 5% | 15% | 15% | 5% | 3% |

PAIE

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---|---|------------------|------------------------|-------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Nivel de impacto en la vinculación con las escuelas de práctica | Valoración de la vinculación con escuelas de práctica | Ascendente | Anual | Escala de valores | BAJO | 2019 | MEDIO | ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| Porcentaje de actividades de intercambios y movilidad académica | (Número de actividades de beneficiados)/(Total de estudiantes) X100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 0.1 | 2019 | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.15 | 0.09 |
| Porcentaje de estudiantes con beca | (Número de beneficiados de becas federales)/(Total de estudiantes) X100 | Ascendente | Semestral | Porcentaje | 60 | 2019 | 75 | 90 | 75 | 70 | 55 |
| | (Número de beneficiados de becas estatales)/(Total de estudiantes) X100 | Ascendente | Semestral | Porcentaje | 2 | 2019 | 2.7 | 4 | 2.7 | 2 | 1.5 |

PAIE

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|--|---|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Proyectos integrados | $(\text{Proyectos Diseñados}) / (\text{Proyectos Implementados}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 50 | 2019 | 75 | 90 | 70 | 60 | 50 |
| Nivel de satisfacción de los participantes | $(\text{Porcentaje de Inscripción con base en la matrícula}) / (\text{Porcentaje de inscripción con base en la totalidad de personal adscrito de la Escuela}) / (\text{Porcentaje de alumnos inscritos en las escuelas anexas}) \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 50 | 2019 | 60 | 85 | 55 | 45 | 35 |
| | $(\text{Cantidad de programas de radio}) / (\text{cantidad programas del canal educativo}) / (\text{cantidad de entrevistas realizadas})$ | Ascendente | Anual | Cantidad | 50 | 2019 | 60 | 80 | 55 | 45 | 35 |

PVE

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---|--|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Porcentaje de acompañamiento a la trayectoria de los estudiantes mediante la acción tutorial integral | $\frac{\text{(Número de estudiantes con acompañamiento tutorial)}}{\text{(Total de la matrícula)}} \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 4.6 | 2019 | 5.2% | 6.7 | 6.7 | 5.2 | 4.6 |
| | | | | | 3.19 | 2019 | 15.97 | 50 | 50 | 25 | 15 |
| Porcentaje de docentes en la formación | $\frac{\text{(Número de docentes participantes)}}{\text{(Total de docentes tutores)}} \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 3.19 | 2019 | 15.97 | 50 | 50 | 25 | 15 |
| Porcentaje de docentes en la función tutorial | $\frac{\text{(Número de docentes tutores)}}{\text{(Total de docentes)}} \times 100$ | Ascendente | Anual | Porcentaje | 3.19 | 2019 | 15.97 | 50 | 50 | 25 | 15 |
| Porcentaje de casos focalizados en riesgo | $\frac{\text{(Número de estudiantes en riesgo)}}{\text{(Total de la matrícula)}} \times 100$ | Descendente | Semestral | Porcentaje | 8.2 | 2019 | 6.7 | 5.4 | 5.4 | 6.7 | 8.2 |
| Porcentaje de casos canalizados a servicios escolares y CEGENV | $\frac{\text{(Número de estudiantes canalizados)}}{\text{(Total de la matrícula)}} \times 100$ | Ascendentes | Semestral | Porcentaje | 4 | 2019 | 6 | 8 | 8 | 6 | 4 |

PII

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---|--|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| | | | | | | | | | | | |
| Porcentaje de programas de posgrado autorizados. | (Número de programas autorizados entre total de programas de posgrado de la UEP) x 100. | Ascendente | Anual | Porcentaje | 75 | 2019 | 100 | 100 | 80 | 60 | 50 |
| Porcentaje de incremento en la matrícula | (Número de estudiantes matriculados entre el total de lugares disponibles por programa de la UEP) x 100. | Ascendente | Anual | Porcentaje | 46 | 2019 | 70 | 100 | 60 | 45 | 30 |
| Porcentaje de publicaciones conjuntas estudiante-director | (Número de producciones conjuntas entre número de estudiantes) x 100. | Ascendente | Anual | Porcentaje | 12 | 2019 | 40 | 60 | 35 | 30 | 15 |
| Porcentaje de participantes en seminario formación. | (Número de participantes entre participantes convocados) x 100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 0 | 2019 | 90 | 100 | 90 | 70 | 50 |
| Porcentaje de eficiencia del SIGAA | (Módulos utilizados eficientemente entre total de módulos del SIGAA) x 100 | Ascendente | Semestral | Porcentaje | 60 | 2019 | 90 | 100 | 90 | 70 | 50 |

PIIP

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---|---|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Porcentaje de espacios institucionales rehabilitados, acondicionados o construidos | (Número espacios con trabajos de mantenimiento o construcción/Total de espacios identificados con necesidades de rehabilitación, acondicionamiento o construcción) x 100. | Ascendente | Anual | Porcentaje | 20 | 2019 | 60 | 70 | 55 | 45 | 35 |
| Porcentaje de equipos de cómputo, servidores y conexiones inalámbricas e instalados | (Número equipos, servidores y conexiones/Tot al de necesidades detectadas) x 100. | Ascendente | Anual | Porcentaje | 20 | 2019 | 60 | 100 | 55 | 45 | 35 |
| Porcentaje de plataformas electrónicas y sistemas actualizados, atendidos por mantenimiento, creación, etc. | Número de sistemas o plataformas/total de necesidades detectadas) x 100 | Ascendente | Anual | Porcentaje | 20 | 2019 | 40 | 100 | 35 | 30 | 25 |

PFI

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---------------------------------------|--|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|-------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| Recibos oficiales de cobro elaborados | Total de recibos oficiales de cobro elaborados | Ascendente | Anual | Cantidad | 12000 | 2019 | 9231 | 15000 | 14000 | 13500 | 10000 |
| Pólizas contables elaboradas | Total de pólizas contables elaboradas | Ascendente | Anual | Cantidad | 1628 | 2019 | 890 | 1650 | 1600 | 1550 | 1400 |

PT

| Nombre del indicador | Método de cálculo | Sentido esperado | Frecuencia de medición | Unidad de medida | Línea base | | Metas | | Semaforización | | |
|---|---|------------------|------------------------|------------------|------------|------|----------------|--------------|----------------|----------|------|
| | | | | | Valor | Año | Meta del ciclo | Meta al 2030 | Verde | Amarillo | Rojo |
| PTF Índice de incidencias, movimientos y trámites del personal de la BENV. | (Número de incidencias) / (Total de días laborables) x100 | Descendente | Anual | Porcentaje | 0 | 2019 | 70 | 50 | 50 | 60 | 70 |
| | ((No. de movimientos (altas, bajas, renuncias y comisiones)/ (Número de personal)) x 100 | Descendente | Anual | Porcentaje | 0 | 2019 | 50 | 30 | 30 | 40 | 50 |
| | Total de trámites (licencias, descargas por estudios, incapacidades, permisos económicos, permisos por defunción) | Descendente | Anual | Cantidad | 0 | 2019 | 4000 | 3000 | 2000 | 2500 | 4000 |
| Expedientes actualizados y digitalizados | Total de expedientes actualizados | Ascendente | Semestral | Cantidad | 0 | 2019 | 300 | 518 | 250 | 200 | 100 |
| | Total de expedientes digitalizados | Ascendente | Semestral | Cantidad | 0 | 2019 | 300 | 518 | 250 | 200 | 100 |

5. GLOSARIO

BENV.- Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen".

CA.- Cuerpo Académico.

CEGENV.- Centro de Estudios de Género.

CIEES.- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.

CONACyT.- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

COPAES.- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior.

CSBI.- Centro de Servicios Bibliotecarios y de Informática.

DEN.- Dirección de Educación Normal.

DGESuM.- Dirección General de Educación Superior para el Magisterio.

DOF.- Diario Oficial de la Federación.

EN.- Educación Normal.

IES.- Institución de Educación superior.

ISO.- Organización Internacional para la Estandarización.

LEAT.- Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria.

LEE.- Licenciatura en Educación Especial.

LEF.- Licenciatura en Educación Física.

LEI.- Licenciatura en Educación Inclusiva.

LEPRE.- Licenciatura en Educación Preescolar.

LEPRIM.- Licenciatura en Educación Primaria.

LESET.- Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria.

LGAC.- Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento.

NAB.- Núcleo Académico Básico.

PDI.- Plan de Desarrollo Institucional.

PE.- Programa Educativo.

PEFEN.- Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal.
PISE.- Programa Institucional de Seguimiento a Egresados.
PIT.- Programa Institucional de Tutoría.
PND.- Plan Nacional de Desarrollo.
PRODEP.- Programa para el Desarrollo Profesional Docente.
ProFEN.- Programa de Fortalecimiento de las Escuelas Normales.
PSE.- Programa Sectorial de Educación.
PTC.- Personal de Tiempo Completo.
PVD.- Plan Veracruzano de Desarrollo.
SEN.- Subsistema de Educación Normal.
SEMSyS.- Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior.
SEV.- Secretaría de Educación de Veracruz.
SGC.- Sistema de Gestión de Calidad.
SIBEN.- Sistema de Información Básica.
SIGAA.- Sistema Integral de Gestión Académica y Administrativa.
SNI.- Sistema Nacional de Investigadores de CONACyT.
SNEA.- Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación.
STAT.- Sistema Tutorial y Asesoría para Titulación.
TIC.- Tecnologías de Información y Comunicación.
UEP.- Unidad de Estudios de Posgrado.
UMA.- Universidad de Málaga.

6. BIBLIOGRAFÍA

BENV "ECR" (2003). Plan de Desarrollo Institucional 2003-2008.

Xalapa: Autor.

BENV "ECR" (2010). Plan de Desarrollo Institucional 2010-2016.

Xalapa: Autor.

BENV "ECR" (2018). Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023.

Xalapa: Autor.

CEPAL (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5607-metodologia-marco-logico-la-planificacion-seguimiento-la-evaluacion-proyectos>

Congreso del Estado, Secretaría de Gobierno de Veracruz. (2019).

Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2024. *Gaceta Oficial del Estado, Núm. Ext. 224*. Xalapa, Veracruz, México: Gobierno del Estado de Veracruz.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

(2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. Ciudad de México, México: Autor.

Contraloría General del Estado. (2019). Código de Ética de los

Servidores Públicos y las Reglas de Integridad para el Ejercicio

de la Función Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz. *Gaceta Oficial del Estado, Núm. Ext. 026*. Xalapa, Veracruz, México: Gobierno del Estado de Veracruz.

Oficina del Gobernador, Secretaría de Gobierno de Veracruz. (2019). Programa Sectorial Veracruzano de Educación 2019-2024. *Gaceta Oficial del Estado, Núm. Ext. 356*. Xalapa, Veracruz, México: Gobierno del Estado de Veracruz.

Etkin, J. (2011). Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Hrebiniak, L. (2007). Asegúrese de que la estrategia funcione. Barcelona: Cartoné.

Ortegon, E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Agenda 2030*. Recuperado de <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/>

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, 5 de junio de 2019.

Plan Veracruzano de Desarrollo. Gaceta Oficial Órgano del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Xalapa-Enriquez, Ver., 5 de junio de 2019.

Romo, M. (2000). Planeación Estratégica. Apuntes de clase para el Módulo de Administración Educativa. Ciudad de México: Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

SHCP (2010). Guía para la construcción de la matriz de indicadores para resultados. Recuperado de http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/guia_construccion_mir_imp20100823_20.pdf

UNAM (2006). Unidad 4. Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol). Recuperado de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

Unidad de Evaluación del Desempeño (2014). Curso Teórico-Práctico de Gestión para Resultados. Taller de Metodología de Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados. México: SHCP.