



Plan de Desarrollo Institucional 2019-2022

Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”

Plan de Desarrollo Institucional
2019-2022
Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”

	Pág
Presentación	3
1. Caracterización de la escuela	4
1.1 Personal docente	4
1.2 Cuerpos académicos	8
1.3 Seguimiento y evaluación	10
1.4 Programas de tutoría, asesoría y apoyo a estudiantes de nuevo ingreso	11
1.5 Evaluación de los programas educativos	15
1.6 Vinculación e internacionalización del procesos académicos asociados al programa educativo	16
1.7 Estudio de egresadas	17
1.8 Servicios de apoyo académico	19
1.9 Difusión cultural	20
1.10 Organización y funcionamiento de la escuela normal	21
1.11 Infraestructura física	22
1.12 Servicios asistenciales	24
1.12.1 Alimentación	24
1.12.2 Atención médica	25
1.12.3 Internado	25
1.12.4 Vehículos oficiales	26
1.12.5 Mantenimiento y limpieza	26
2. Principales problemáticas y fortalezas identificadas en la EN	27
3. Ideario Institucional	30
3.1 Misión	30
3.2 Visión	30
3.3 Valores	30
4. Políticas, objetivos, estrategias, evaluación y consistencia institucional	31
4.1 Políticas institucionales	31
4.2 Objetivos estratégicos	32
4.3 Estrategias para cumplir los objetivos	33
4.4 Estrategias de evaluación	35
4.5 Cuadro de consistencia	36

Presentación

Existen en el país seis tipos de escuelas normales: rurales, centros regionales de educación normal, estatales, escuelas normales superiores, centros de actualización del magisterio y de iniciativa privada (Secretaría de Educación Pública, 2017), cada tipo forma profesores para diferentes actividades.

En el caso específico de las escuelas normales rurales, su conformación tiene inicios en el estado emergido de la Revolución Mexicana de 1910, que emprendió un ambicioso proyecto educativo que pretendía transformar la vida de los campesinos a través de la expansión masiva de escuelas rurales.

Con este objetivo se abrieron varios programas e instituciones, entre ellos las Escuelas Normales Rurales, fundadas primero por iniciativa de varios gobiernos estatales y retomadas como propias por el gobierno federal, que en 1922 creó en Tacámbaro, estado de Michoacán, la primera escuela de este tipo dependiente de la recién creada Secretaría de Educación Pública (SEP).

Desde sus inicios las Normales Rurales o Normales Regionales llevaron un sello de distinción frente a la enseñanza de otras instituciones educativas heredadas de la época porfirista como la Universidad o las normales estatales establecidas en algunas ciudades. Nacieron envueltas dentro de la mística de ser instituciones de campesinos comprometidos con la civilización y el mejoramiento de la vida de los propios campesinos y de ser escuelas que abrirían oportunidades económicas, políticas y culturales para los sectores populares (Civera, s.f.).

La Escuela Normal Rural "Justo Sierra Méndez" inicia actividades en la época Cardenista como Escuela Regional Campesina en Soconusco, Chiapas, vive varios traslados en 1938 y finalmente se establece en marzo de 1939 en la comunidad de José María Morelos y Pavón (Cañada Honda), Aguascalientes, en una hacienda expropiada en el periodo posterior a la Revolución Mexicana.

La Escuela Normal Rural se convirtió en importante foco de influencia en la región donde fue establecida, porque sus alumnas eran reclutadas en la zona, porque en ellas podía reunirse la gente a escuchar la radio o porque ayudaban a despiojar a los niños, daban comida a los familiares de los estudiantes, curaban a los enfermos, o representaban un vínculo con el gobierno federal para gestionar el reparto agrario o la obtención de créditos (Civera, 1997).

Con los cambios generados hacia 1940 es conocida como Regional Campesina y por la reforma al Artículo 3° Constitucional en 1946 se concibe como Normal Rural. En años posteriores y por la vigencia del paradigma del normalismo rural cobra importancia su actividad educativa, se incrementa la matrícula y la cantidad de personal docente y de apoyo, se construyen nuevas áreas en el vasto terreno con que cuenta: dormitorios, comedor, viviendas para el personal docente y de apoyo, y posteriormente el edificio académico (Gutiérrez, s.f.)

Actualmente la escuela normal, es un internado exclusivo para mujeres, permanece inserta en la Delegación José María Morelos y Pavón, conocida por sus habitantes como Cañada Honda; más del 50% del personal adscrito a la institución radica en este sitio. Por tratarse de una comunidad con 2,500 habitantes (SEDESOL, 2017), la escuela normal representa para la población la

posibilidad de contar con actividad económica, debido a que satisfacen distintas necesidades de las estudiantes (papelería, envíos de dinero, ropa, calzado, comida, entre otros).

El presente documento plantea un proyecto con acciones a corto y mediano plazo (2019-2022). Su contenido es el resultado del constante trabajo colegiado entre autoridades de la Escuela Normal, jefes de área, departamentos y coordinadores. Cabe destacar que entre las fuentes que nos aportaron insumos para su construcción, están el informe de evaluación 2019, proporcionado por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el ProFEN 2018-2019 y el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2019.

Las políticas, los objetivos y estrategias que se proponen tienen relación con la formación y estancia en la escuela de las futuras docentes y maestrantes, por lo anterior el centro de este documento son los estudiantes, ya que desde los diferentes ámbitos de actuación de la Escuela Normal es posible contribuir en la formación de las profesionales que demanda la sociedad actual.

1. Caracterización de la escuela

1.1 Personal docente

La habilitación docente es un factor primordial para incrementar la calidad educativa de la Escuela Normal Rural, aunque el número de docentes con posgrado se ha incrementado, todavía falta mucho para lograr que la planta docente tenga el grado de doctor. Por esa razón es importante continuar con los esfuerzos por contar con profesores con posgrado que realicen las funciones de docencia, investigación, tutoría y gestión. A continuación, se presenta el comportamiento que se registra en relación con los docentes por tiempo de dedicación y el posgrado: Los profesores de tiempo completo (PTC) son 32, de ellos 6 tienen el grado de doctor, 18 de maestría y 8 de licenciatura. De los docentes de $\frac{3}{4}$ de tiempo existen un total de 3 profesores, con el grado de maestría. Los docentes con $\frac{1}{2}$ tiempo son 20 profesores, de los que uno tiene el grado de doctor, 13 de maestría y 6 de licenciatura. Se cuenta con 5 docentes por horas, dos con maestría y 3 con licenciatura. Todos estos datos nos arrojan un total de 7 docentes con grado de doctorado; 36 con maestría y 17 con licenciatura, para un gran total de 60 integrantes del colectivo docente de esta institución. Actualmente 5 profesores se encuentran realizando estudios de doctorado y 5 de maestría.

Además de realizar las actividades docentes y de asesoría de tesis o tutoría; los Profesores de Tiempo Completo (PTC) cumplen las siguientes funciones: 3 de ellos realizan actividades directivas (un director y dos subdirectores), 1 del área de difusión y extensión educativa; 1 es responsable del área de investigación; 5 responsables de los departamentos: vinculación, formación continua, seguimiento y evaluación, cuerpos académicos, psicopedagogía; también están a cargo de 2 coordinaciones: Tutorías y Estudio de egresados; 1 es auxiliar del departamento de formación continua, 1 es auxiliar del área de docencia, 1 es jefa del departamento de apoyos académicos, 1 en el departamento de seguimiento y evaluación; 1 en investigación, 7 forman parte del cuerpo académico y 3 son coordinadores de las academias. Es importante destacar que algunos de los PTC desarrollan más de una función. De los profesores de $\frac{3}{4}$, $\frac{1}{2}$ y horas: 1 es Jefe del área de docencia, 1 es auxiliar del área de investigación, 2 auxiliares en el área de difusión cultural, 1 de auxiliar en el área de formación continua, 1 como auxiliar en la coordinación de tutoría, 1 auxiliar en el área de psicopedagogía y 1 de auxiliar en la subdirección administrativa.

En relación con el número de profesores que cuentan con el perfil que indica el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) en la Escuela Normal (EN) existen 6 profesores reconocidos, de ellos 3 tienen maestría y 3 doctorado. En cuanto a las aportaciones que realizan para la mejora de la calidad educativa de la institución, se tiene que los profesores con perfil PRODEP 5 de ellos forman parte de los Cuerpos Académicos (CA) registrados. Estos profesores cuentan con producción académica de calidad, participan con la presentación de ponencias en congresos nacionales e internacionales, debates públicos, redes nacionales e internacionales, seminarios, dictaminaciones, invitados para ser comentaristas, entre otros, así como con la publicación de libros y capítulos de libros.

Entre las necesidades prioritarias de habilitación se encuentra que los 17 docentes con grado de licenciatura realicen o culminen estudios de maestría en temas afines a la educación con énfasis

en la investigación. De igual manera que los docentes que cuentan con maestría inicien o culminen estudios de doctorado, así como apoyar para la titulación a quienes ya terminaron su posgrado.

El desarrollo del área sustantiva de investigación ha sido pertinente, ya que se cuenta con un Programa de Investigación que implementa estrategias, acciones y mecanismos de vinculación nacional o internacional en diversas condiciones: institucionalmente se reconoce que la mayoría de los docentes de la EN son egresados de licenciaturas de educación normal o universitaria en donde la investigación no era parte de su programa de formación. Adicionalmente han realizado posgrados en donde el programa no considera la formación en investigación. A partir de este diagnóstico es necesario realizar un plan de superación profesional individualizado, en el que se atiende preferentemente a los PTC con capacitación en metodología de la investigación. Posteriormente complementar con conversaciones educativas, en donde investigadores son invitados a la EN para comentar cómo delimitan sus objetos de estudio. Continuar con la instauración de seminarios, actualmente se cuenta con tres en los que se presentan protocolos, avances o resultados en investigación, así mismo se valoran y discuten metodologías para abordar los temas de estudio. A la par, dependiendo del nivel de consolidación de los docentes o el CA en investigación, seguir apoyando para que participen en congresos, seminarios, o bien con la publicación de libros o capítulos de libros de su propia autoría. Puesto que a través de la participación en congresos y seminarios se identifican líneas de investigación y aplicación afines a las de los CA de la EN para generar redes de colaboración nacionales o internacionales. Actualmente se participa en la Red de cuerpos académicos en colaboración (RCCAED) con los CA: ENSMICH-CA-2, ENEM-CA-1, BENVECR-CA-7, BCENELUB-CA-3; y a nivel internacional con la Red de Estudios Interdisciplinarios sobre Capital Social y Redes Sociales con los cuerpos académicos UAA-CA-14, UAA-CA-49, UAA-CA-59, UACJ-CA-31, la Universidad de Barcelona y la University of Bucharest, así como con la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador y la Universidad de la Plata, Argentina. En este sentido los avances académicos y culturales detectados en la comunidad se hacen patentes con la participación con ponencias de profesores y estudiantes en congresos, foros y seminarios, además estudiantes han colaborado como autoras de capítulos del libro: “Salir de la escuela, miradas múltiples a lo educativo desde la investigación en la escuela normal”, lo que ha redundado en una cultura en donde la investigación es parte inherente a la labor de la institución. Del mismo modo, es importante mencionar el reconocimiento que a esta labor hace la Escuela Normal de Aguascalientes, al enviar personal docente y alumnas para participar en uno de los seminarios en donde se presentan avances de investigación que se desarrolla al interior de uno de los CA, con lo que reciben asesoría para generar líneas de investigación de calidad en su propia institución.

En lo que refiere al aprendizaje de una segunda lengua se cuenta con cinco docentes certificados en inglés, dos en el nivel C1 y otro en nivel C2 y un directivo en el nivel C1 del marco común europeo, además dos docentes certificados en TKT. Del mismo modo se cuenta con tres estudiantes certificadas en B1 y A2 por la Universidad Tecnológica el Retoño. Por su parte, en francés un docente está estudiando el nivel B2 y un directivo en el B1. Se ha apoyado al profesorado con recursos económicos para que realicen estudios en una segunda lengua: 10 en inglés y 3 en francés, la intención es que este apoyo parcial les permita en un futuro su certificación. Este tipo de acciones se han logrado implementar con el apoyo económico recibido a través del Programa de Fortalecimiento de las Escuelas Normales (ProFEN). Sin embargo, es

necesario integrar en éstos procesos a más estudiantes y docentes a través de la movilidad.

En cuanto al uso de las TIC se tienen 45 docentes y 1 directivo certificado, 41 en la norma ECO121: Elaboración de proyectos de aprendizaje Integrando el uso de las tecnologías de información y comunicación, así como 5 en la norma ECO076: Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándar de Competencia. Esta certificación ha permitido mejorar la práctica educativa de los profesores puesto que se implementa en el aula y apoya a los estudiantes en su proceso de formación. Del mismo modo la Escuela Normal se ha convertido en un centro certificador en Testing Program, con ID KAGRN302ED, actualmente se cuenta con personal certificado en los siguientes aspectos: 22 en excel 2016, 22 en word 2016 y 21 en power point 2016. En lo que respecta al personal acreditado, 21 en excel 2016, 22 en word 2016 y 13 en power point 2016. Lo anterior ha permitido la adquisición de conocimientos, aptitudes y competencias para su aplicación en la enseñanza a fin de mejorar el desempeño profesional de docentes, administrativos y estudiantes. Así mismo con recursos del ProfFEN se tiene contemplado la certificación y acreditación de 7 docentes y 2 estudiantes. Entre las acciones académicas que se están llevando a cabo en la EN, dos de los estudiantes acudieron a la sede de Google for Education a capacitarse en el uso de la tecnología aplicada a la práctica docente. Además, actualmente 34 alumnas, 8 administrativos y un docente están participando en una alianza con la fundación telefónica movistar, en una capacitación en línea sobre temas relacionados con el uso de las tecnologías educativas, programación, gamificación y aprendizaje basado en proyectos. Por lo anterior, se requiere continuar con estas acciones académicas y de vinculación para fortalecer la formación de estudiantes.

El Programa anual de Capacitación de la EN considera una semana en la que no se tiene actividad académica con los estudiantes al término de cada semestre para la capacitación del personal docente, administrativo y de servicios, adicionalmente, la instancia estatal cuenta con su propio programa de capacitación sobre temas comunes para las EN, mismo que se agenda dentro del programa de capacitación institucional. Los cursos que se han impartido durante 2018 y 2019 a la comunidad escolar fueron 9 a directivos, 34 a docentes, 13 a administrativos y de servicios y 22 a las alumnas. El impacto de este programa permite en un primer orden al personal directivo apoyar de forma más objetiva en los procesos para transformar a la EN en una institución de educación superior. Al personal docente en una mejora en los procesos de enseñanza, y con respecto al personal administrativo y de servicios les ha permitido ser más eficientes en su labor y mejora en el desempeño en las áreas que requieren su atención. En los estudiantes, se observa un mejor desarrollo de competencias genéricas y profesionales que en un futuro coadyuvarán a que cuenten con resultados en los procesos de ingreso al servicio profesional docente. Las principales razones de este impacto refieren a que constantemente se prevén necesidades de capacitación para toda la comunidad escolar y ésta sea acorde a las demandas actuales de la sociedad del conocimiento y del servicio que ofrece la institución teniendo como premisa la formación y capacitación docente para llevar a cabo la articulación de la educación básica con la Nueva Escuela Normal Mexicana. Sin embargo, es necesario impulsar más acciones de capacitación en actividad física y recreación así como lectura y cultura.

En lo que refiere a la oferta de formación continua, se realizó el diseño de un curso de educación emocional en el aula que actualmente se imparte a 60 docentes de educación básica. También se diseñó el curso optativo de escuelas multigrado, el cuál ha sido autorizado por la Dirección

General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE) para su implementación en el plan de estudios 2018. Con la finalidad de actualizar el Programa de Superación Académica para personal docente se realizó un diagnóstico de conocimientos sobre estrategias didácticas para la educación en competencias y otro más, sobre conocimientos en la investigación educativa, a partir de los resultados se proponen acciones de capacitación para el personal docente.

Del mismo modo, por primera vez en 82 años de creación de la institución se oferta un posgrado a través del programa de Maestría en Competencias para la Formación Docente, que inició el curso propedéutico el día 19 de octubre de 2019 y una vez finalizado iniciará actividades el programa el día 11 de enero de 2020. En este sentido a través de la jefatura de posgrado se tiene programado realizar el diseño de otro programa de maestría para fortalecer los procesos de formación del personal de educación básica.

1.2 Cuerpos académicos

Se cuenta con dos CA reconocidos, el primero desde el 2012, el segundo a partir de 2018. El primer CA logró el 14 de noviembre del 2013 su registro ante PRODEP como Cuerpo Académico en Formación (CAEF) con número de oficio PRODEP/103.5/13/10291 cuya clave de registro es ENRJSMA-CA-1 y fue ratificado el 7 de noviembre de 2016 con número de oficio DSA/103.5/16/13844. Está integrado por 4 docentes líderes y por 6 profesores auxiliares. El CA se denomina "Práctica docente y procesos de formación inicial", las líneas de generación o aplicación innovadoras del conocimiento (LGAC) con las que realizan sus investigaciones son dos: Análisis didáctico de los procesos en la formación inicial de docentes, en el que se abordan problemas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje de contenidos fundamentales en la educación básica, el diseño de situaciones didácticas y la transmisión del saber didáctico en diversos espacios de la formación inicial. Análisis sociohistórico de los aspectos que inciden en la formación inicial de profesores, se pretende identificar aspectos que permitan restituir, desde una perspectiva histórica, la existencia de elementos de formación alterna en las escuelas normales rurales; así como profundizar en el estudio de la relación entre el creciente acceso a la escolaridad y la permanencia de las condiciones de vulnerabilidad escolar y social. Adicionalmente, los integrantes han continuado su formación en sus áreas de conocimiento y en metodología de la investigación, lo que poco a poco ha redundado en la producción académica.

El CAEF ENRJSMA-CA-1 participa actualmente a nivel nacional en la Red de cuerpos académicos en colaboración (RCCAED) con los CA: ENSMICH-CA-2, ENEM-CA-1, BENVECR-CA-7, BCENELUB-CA-3; y a nivel internacional con la Red de Estudios Interdisciplinarios sobre Capital Social y Redes Sociales con los cuerpos académicos UAA-CA-14, UAA-CA-49, UAA-CA-59, UACJ-CA-31, la Universidad de Barcelona y la University of Bucharest.

El impacto académico del funcionamiento del CA se puede observar en la proyección de la institución en espacios nacionales e internacionales (European Association for Research on Learning and Instruction, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, Latin American Studies Association, Sociedad Mexicana de Historia de la Educación, Congreso Internacional de Historia de la Educación, CONISEN 2018 y 2019 y COMIE 2019), en la presencia de los profesores de la EN Rural en otras Instituciones de

Educación Superior (UPN, UAA y UAZ), así como en eventos académicos propios: conversatorios, coloquios de avances de titulación de estudiantes, entre otros, en la creación de espacios inéditos para el desarrollo de la actividad investigativa, Seminario de investigación y presentaciones de libros propios; la participación de dos Profesores y ocho alumnas en la Jornada de Formación para la Enseñanza de la Lectura y la Escritura organizada por la Universidad Nacional de la Plata, Argentina en un Acuerdo con la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 321 Zacatecas, México, en el contexto del Proyecto de construcción del Pensamiento Latinoamericano; la participación de dos integrantes como dictaminadores del COMIE 2019, además, el desarrollo de proyectos de investigación se ha dado de manera constante y con rigor académico, lo que ha redundado en la calidad de los productos de investigación y se han mantenido e incrementado los contactos profesionales, lo que ha permitido una mayor solidez en el trabajo de investigación.

En lo que corresponde al segundo CA registrado con clave ENRJSMA-CA-2, como Cuerpo Académico en Formación (CAEF), con número de oficio 511-6/18-15653 de fecha 26 de noviembre de 2018. Está integrado por un docente líder, tres investigadores y uno como auxiliar, dos de ellos con grado de doctor, dos con grado de maestría y uno más está en proceso de titulación de maestría, así mismo dos cuentan con el perfil deseable (PRODEP). El CA se denomina “Liderazgo Pedagógico” y es su línea de generación o aplicación innovadoras del conocimiento (LGAC). Su producción académica gira en torno al estudio del desarrollo de habilidades en investigación en las alumnas de la Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” (ENRJSM) como resultado del trabajo de dirección de tesis de los asesores. Adicionalmente se realiza un seminario de capacitación en metodología de la investigación y trabajo colegiado en el seguimiento de protocolos con las alumnas de sexto semestre.

El impacto académico del funcionamiento del CA se puede observar en la proyección de la institución en espacios nacionales como 2º Foro Nacional de Investigación Educativa y Práctica Docente en las Escuelas Normales en Tlaxcala, Tlax. Así mismo, en el Congreso Internacional by Psychology Investigation en la ciudad de Querétaro, Mx.; con la participación en el encuentro de CA realizado en el Centro Regional de Educación Normal en Aguascalientes. Actualmente el CA se capacita en el uso de ZOTERO, gestor de referencias bibliográficas, libre, abierto y gratuito desarrollado por el Center for History and New Media de la Universidad George Mason, además uno de sus miembros realiza estudios de posgrados del padrón de CONACYT; también se puede constatar con la generación de conocimiento sobre los procesos de asesoría de titulación de las estudiantes normalistas, lo que permite la mejora de la oferta educativa.

Los CA de la EN durante 2018 y 2019 han participado en 2 publicaciones de libros, en 5 capítulos de libros, en 2 artículos arbitrados y 8 ponencias arbitradas (anexo No. 7); también han asesorado los documentos de titulación del Plan de Estudios de 2012, lo que ha llevado a estudiantes y egresadas a participar en espacios académicos organizados por CONACYT, CONISEN y COMIE. La habilitación del personal docente, contar con dos CA, personal con perfil deseable y que pertenezcan al SNI han favorecido para que la escuela haya ampliado en este año su oferta educativa con la implementación de la Maestría en Competencias para la Formación Docente.

En cuanto a la articulación de las funciones académicas de docencia, investigación y difusión, así

como la generación de LGAC para la mejora de la oferta educativa, a partir del Plan de estudios 2012 con el desarrollo de Tesis de investigación se han venido articulando las actividades al interior de la escuela. Del mismo modo, se tiene contemplado que el boletín impreso denominado Yostaltepeltl destinado a publicar las actividades académicas, deportivas, culturales, así como escritos desarrollados por alumnas y docentes de la EN se transforme en una revista institucional donde se publiquen resultados de investigación de profesores y alumnos.

Se ha solicitado la evaluación del CA ENRJSMA-CA-1 para que transite de CAEF a CAEC, sin embargo, aunque se cubría con los requisitos que señalaban las reglas de operación del PRODEP, el dictamen del comité evaluador fue mantenerlo como CAEF sugiriendo: a) Incrementar la producción con la publicación de artículos en revistas indizadas, b) Promover el ingreso de un mayor número de integrantes al Sistema Nacional de Investigadores, ^[1]_[SEP] c) Lograr la habilitación máxima de todos sus integrantes e d) Involucrarse en la dirección de tesis de posgrado. Lo sugerido no corresponde a lo que se señalan las características de los CAEC de las reglas de operación del PRODEP, aunque se presentó recurso de inconformidad, la Dirección General de Educación Superior Universitaria lo mantuvo como CAEF. Se cuenta con la posibilidad de formar nuevos CA, debido a que se tienen PTC y se han incrementado el número con estudios de posgrado. Adicionalmente, se ha establecido un seminario permanente que funciona los viernes donde los docentes son habilitados para realizar investigación, cada semana presentan avances sobre sus líneas de producción de conocimiento, por lo que se espera en un plazo de dos años se logre conformar dos nuevos CA reconocidos ante PRODEP con perfiles deseables, para ello, se requiere continuar apoyando al personal docente para que participen en congresos y en la publicación de libros.

Se considera que este tipo de actividades de investigación facilita a los docentes la discusión de ideas y exposición de opiniones con pares académicos permitiendo una construcción de conocimientos sólidos que fortalecerán la investigación educativa en la EN. La participación de docentes como ponentes en distintos congresos, el reconocimiento y la ratificación de un Cuerpo Académico en Formación (CAEF), la obtención de docentes del perfil deseable, son acciones que han permitido fortalecer la calidad educativa del profesorado, por lo que hace falta continuar habilitando a los profesores, apoyando en su titulación y en el desarrollo de proyectos de investigación de calidad para que sean reconocidos con perfil deseable y de este modo también dar respuesta en la asesoría de tesis de investigación, la generación de conocimiento que apoye la mejora de los procesos institucionales, la consolidación de los CA y la conformación de nuevos CA.

1.3 Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación consideran como tema central la práctica docente, entendida como el conjunto de actividades cotidianas que realiza el maestro para generar aprendizajes en sus estudiantes; aprendizajes que significan cumplir los propósitos de las asignaturas y, en consecuencia, lograr el perfil de egreso de la educación normal.

La práctica docente se compone de varios elementos: planeación, realización y evaluación del trabajo, así como de organización escolar, relaciones interpersonales, recursos didácticos, uso del tiempo, evaluación de alumnos, etcétera.

Los elementos que integran las prácticas de enseñanza son referentes para la reflexión y el análisis por lo que es necesario considerarlos para identificar lo que debe modificarse, mejorar los procesos formativos y lograr aprendizajes efectivos.

Se concluyó con la sistematización de la evaluación de la práctica docente correspondiente al semestre “A” del ciclo escolar 2018-2019, se entregaron los resultados a cada docente y el concentrado general a la dirección de la escuela. Se aplicaron los instrumentos para evaluar la práctica de los docentes de cuarto y sexto semestres. Asimismo, se aplicaron los instrumentos para evaluar la asesoría de práctica profesional y de trabajo de titulación, espacios curriculares que corresponden al octavo semestre. Sin embargo, es necesario que se consideren los resultados para proponer opciones de actualización para el personal (Recomendación de CIEES)

Se colaboró con el diseño del sistema para automatizar los procesos de evaluación que realiza el Departamento, facilitando la información requerida sobre la forma en que efectúan las funciones. En el ciclo escolar 2019-2020 se tiene programado realizar la evaluación dentro del módulo del Sistema de Información y Seguimiento Escolar (SISE WEB 1.0)

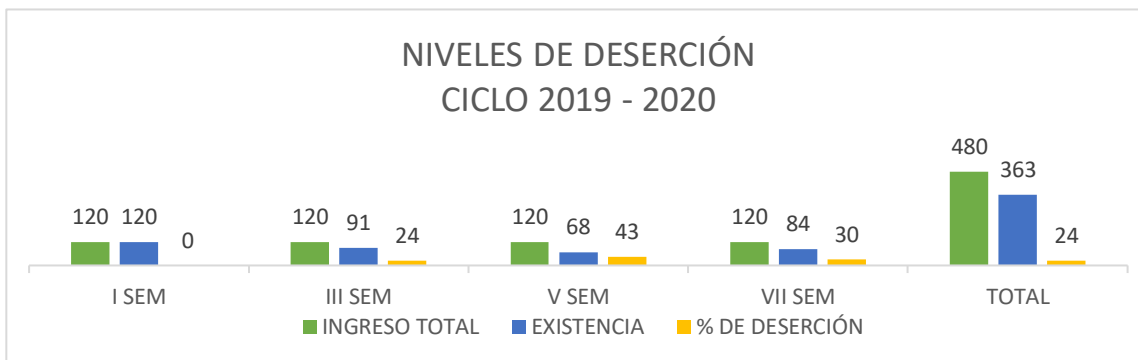
1.4 Programas de tutoría, asesoría y apoyo a estudiantes de nuevo ingreso

En la EN resulta prioritario fortalecer las políticas, estrategias y acciones que permitan mantener la matrícula de ingreso y se reduzca el índice de deserción, así como el fortalecimiento al trabajo curricular y con ello las competencias del perfil de egreso. Para lograrlo, la EN ofrece servicios de tutoría y asesoría a estudiantes de nuevo ingreso, a la práctica educativa y el trabajo de titulación. En el programa de apoyo a estudiantes de nuevo ingreso actualmente participan 24 profesores, las alumnas atendidas son un total de 211 y cuentan con un espacio curricular dentro de su jornada de actividades académicas para primer y segundo año, los miércoles de 10:00 a 11:40, en donde los tutores llevan a cabo varias acciones, entre ellas: aplicación de test para identificar los estilos de aprendizaje; hábitos y estrategias de estudio; fomento a la lectura; aplicación de estrategias para la organización de información; ortografía y escritura; organización y administración del tiempo; habilidades socioemocionales y toma de decisiones. Para ello, se han diseñado dos manuales, uno para cada grado escolar. Estos documentos tienen la intención de apoyar a los tutores en su trabajo gradual con las estudiantes; cuentan también con apoyo bibliográfico elaborado por otras IES y la ANUIES. Como apoyo a las alumnas se firmó un acuerdo de colaboración con Casa del Adolescente, instancia que depende del Instituto de Salud del Estado de Aguascalientes, para llevar a cabo un programa que tiene como propósito la atención integral y preventiva de los y las adolescentes. A través de este programa las alumnas han recibido capacitación en diversos talleres como lo son: nutrición, salud bucal, sexual y reproductiva, prevención de adicciones y de violencia. Del mismo modo, esta instancia provee de metodología anticonceptiva: condones masculinos, femeninos, DIU, implante hormonal, pastillas anticonceptivas y del día siguiente, pruebas de embarazo, así como servicios de odontología y psicología. Adicionalmente, el personal docente cuenta con un espacio de tiempo específico denominado academia de tutores para profesores de turno matutino y vespertino, donde se reúnen y comparten estrategias exitosas de intervención; además, se les capacita por parte de la coordinación de tutorías. Del mismo modo, como parte de las acciones de habilitación se participó en los Cursos-Taller: Desarrollo de Competencias Tutoriales del Profesor Universitario,

impartido por Gestión del Aprendizaje Para El Desarrollo Empresarial y Educativo S.C. (GADEE), y Evaluación de la Tutoría: construcción de indicadores para el seguimiento y la mejora continua. Se participó de igual forma en el Cuarto Encuentro Estatal de Tutoría. Del mismo modo, se asistió al VIII Encuentro Nacional de Tutorías: “Innovación en la permanencia con equidad educativa”, auspiciado por ANUIES y la UASLP. Lo anterior ha impactado en mejorar la función de acompañamiento académico con las alumnas de nuevo ingreso y con ello la calidad en su formación inicial y disminuir el índice de deserción. Estas acciones que forman parte del Programa Institucional de Tutorías (PIT) buscan impactar en el desarrollo de competencias genéricas de las estudiantes, por lo que se espera coadyuven en la mejora de los resultados en los exámenes de ingreso al servicio que realicen una vez que egresen. Sin embargo, se continúa con la dificultad de no contar con los espacios adecuados, aunque en el ciclo 2018 – 2019 se construyeron 5 cubículos para apoyo al programa de tutoría, siguen siendo insuficientes.

Se cuenta con la plataforma Sistema Institucional de Seguimiento Escolar (SISE) web 1.0 donde se lleva el seguimiento de las trayectorias estudiantiles, que apoya en la realización de un diagnóstico inicial y con ello dar un acompañamiento más preciso al estudiantado y principalmente en aquellos aspectos que tengan relación con su práctica docente, estado de salud y desempeño académico, que además apoye estudios longitudinales de seguimiento de egresadas, actividad que aún está en proceso. Del mismo modo, la capacitación y actualización constante a tutores sigue siendo un aspecto imprescindible para lograr mayor impacto en las acciones.

En cuanto a los niveles de deserción la información que se tiene es que existen 152 alumnas en la Licenciatura de Educación Primaria, Plan de Estudios 2012, y del Plan 2018 son 211, para un gran total de 363. La matrícula de ingreso a primer semestre en cada una de las cuatro generaciones corresponde a 120 alumnas; actualmente en la última generación la deserción es de 0.0%; en tercer semestre la matrícula actual es de 91 alumnas lo que equivale al 24% de deserción; de quinto semestre la matrícula es de 68 alumnas y la deserción corresponde al 43% y, en séptimo semestre existen 84 alumnas, con un porcentaje de deserción de 30%. Esta información se puede observar en la gráfica siguiente:



Considerando la información que anteriormente se señala representa para la EN como reto fortalecer la tutoría para continuar bajando los porcentajes de deserción.

Respecto a la tutoría para la práctica docente de 3° a 6° semestres participan 38 docentes, que atiende en dos momentos a las estudiantes. El primero consiste en asesoría para la elaboración de las planeaciones didácticas durante una semana previa al periodo de práctica docente en la escuela primaria, con el acompañamiento de un docente de la escuela normal, el cual es asignado

para que atienda a un grupo reducido de estudiantes normalistas respecto a elementos de la planeación, el manejo de los materiales curriculares, elaboración de material didáctico, mejora en la comprensión de la secuencia y profundidad de los contenidos que trabajará y aspectos de evaluación, entre otros. La cantidad de asesoradas está en función del tipo de contratación del profesor (2 como mínimo y 12 como máximo). El segundo momento consiste en que el asesor acude a las escuelas primarias a dar seguimiento y evaluación del desempeño de las estudiantes asesoradas. Para dejar evidencia de las visitas de observación se llena una ficha de evaluación, misma que sirve de insumo para comentar en reuniones de academia de maestros.

En lo que respecta a la tutoría para la práctica docente de las estudiantes del 7° y 8° semestre, se tiene un solo momento para la asesoría en la planeación y se hace acompañamiento constante en coordinación con los docentes de educación primaria. Además, se cuenta con una academia de Trayecto de Práctica Profesional en la que participan los docentes titulares de los cursos de práctica profesional del Plan de Estudios 2012 y 2018, con la finalidad de coordinar sistemáticamente todas las actividades relacionadas con las jornadas de observación y práctica docente, realizadas por los estudiantes durante el transcurso de los semestres; además, analizar las situaciones referidas a la aplicación de los programas del área de acercamiento a la práctica docente, tal y como se señala en el Plan de Estudios, a fin de proponer acciones de mejora para el desempeño profesional, y en consecuencia, para el mejoramiento de los aprendizajes de las alumnas.

Con este tipo de acciones se espera fortalecer las competencias profesionales de nuestras estudiantes, para seguir mejorando en los resultados obtenidos por las egresadas en los procesos de evaluación para el ingreso al servicio profesional docente. En este proceso de tutoría para la práctica docente aún se tienen áreas de oportunidad que atender, entre ellas, mejorar en los docentes el conocimiento de las reformas curriculares vigentes.

El servicio de asesoría a las estudiantes para el documento de titulación (Tesis de investigación, Informe de prácticas profesionales o Portafolio de evidencias) es atendido por 29 docentes. Actualmente en la generación 2015-2019, un 89% optó por la modalidad de tesis de investigación (TI) y un 9% se inclinó por el informe de prácticas profesionales (IPP). 25 profesores apoyan en la modalidad de tesis de investigación, 1 en el informe de práctica profesional y 3 en ambas. El proceso se realiza de la siguiente manera: Se presenta a las estudiantes de quinto semestre las tres modalidades de titulación, señaladas en el Plan de estudios 2012, para la LEP. Enseguida se expone a las estudiantes un listado de asesores de titulación, señalando el campo de formación que trabaja o la especialidad de su perfil profesional. También se les informa el requisito de redactar una carta de exposición de motivos en donde solicitan la modalidad de titulación, el posible tema de estudio y el o los asesores (hasta tres, en orden de preferencia) que desean que las acompañe durante el proceso de elaboración del documento de titulación. Posteriormente la Comisión de Titulación revisa las cartas de exposición de motivos para hacer una valoración de sus expectativas y la oferta de asesores. Se asignan a cada Profesor de Tiempo Completo (PTC) hasta cinco estudiantes y a los de medio tiempo hasta tres, conforme lo señala el manual de organización para la Comisión de titulación. Por medio de oficio se le notifica a la estudiante la respuesta a su exposición de motivos, en la cual se le informa el asesor asignado para su proceso de titulación. Se notifica a los asesores mediante oficio, el nombre y cantidad de estudiantes que estarán acompañando para la

elaboración del documento de titulación. Se establecen las fechas para la entrega y presentación de los anteproyectos que trabajarán las estudiantes. Esta actividad se hace en plenaria y en presencia de asesores y estudiantes. Posterior a esta presentación los asesores valoran los anteproyectos y los dictaminan por escrito. Para dar continuidad al proceso de asesoría, durante el ciclo escolar se programan presentaciones de avances de documento que corresponda a la modalidad elegida. Cuando una estudiante no cumple con lo requerido se le cita ante la Comisión de Titulación para que explique los motivos de su situación; de igual manera se le pide opinión al asesor que acompaña a la estudiante. Se ha identificado que es necesario integrar paulatinamente a más profesores para que atiendan las funciones de tutoría y asesoría. El impacto de estos procesos (tutoría a la práctica y asesoría para la titulación se ve reflejado en el alto índice de titulación y en los resultados de ingreso al servicio profesional docente.

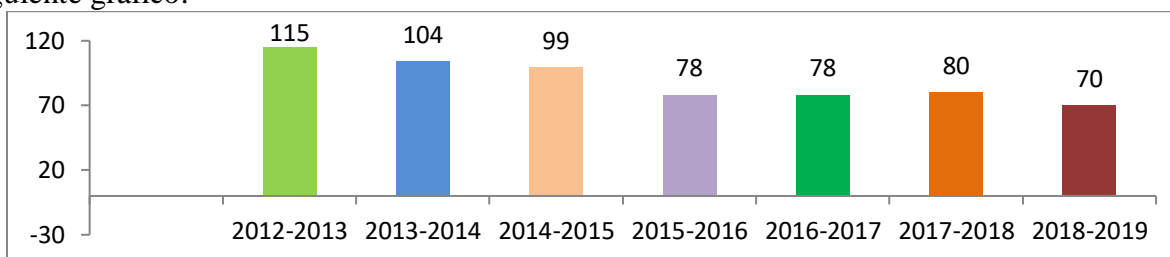
Respecto a los programas o actividades que contribuyen a formar hábitos de lectura, producción de textos escritos y académicos se tiene la Estrategia Nacional de Lectura que se retoma en el Programa de las 12 estrategias para las Bibliotecas donde se han emprendido actividades para el desarrollo de habilidades para toda la vida: fomento a la lectura, escritura y cultura. Como parte de esto se llevó a cabo un taller de creación literaria y un taller de Cuenta cuentos con la premisa de la lectura, como una herramienta para desarrollar el lenguaje oral y escrito de las maestras en formación, así como un taller para citas y referencias en formatos APA, este proyecto se desarrolla durante todo el ciclo escolar. Para fortalecer el desarrollo de actividades que se derivan de la estrategia nacional de lectura se requiere habilitar bibliotecas itinerantes en cada dormitorio, así como la adquisición de libros y mobiliario expofeso. De igual manera continuar con el equipamiento y adquisición de acervo para la biblioteca.

En cuanto a las acciones para contribuir al fomento y desarrollo de la cultura física a través de la práctica regular de actividades físicas, recreativas y deportivas, la EN cuenta con talleres extra escolares para las estudiantes: danza, rondalla, banda de guerra, basquetbol, fútbol, voleibol y natación, donde pueden participar todas las estudiantes según su preferencia.

Algunas actividades emprendidas con las estudiantes de nuevo ingreso son el diseño y aplicación de un curso de inducción con duración de una semana con temáticas como: autoestima, valores, manejo de emociones y toma de decisiones, comunicación, trabajo colaborativo y trabajo en equipo, historia de vida, significado de ser docente y expectativas hacia la profesión.

Desde el programa de tutoría para las alumnas de primer semestre se propone un ejercicio de autoevaluación respecto a las competencias genéricas y profesionales con la intención de identificar carencias y elaborar un plan de acción tutorial que atienda a las necesidades de las estudiantes, así como la aplicación de un cuestionario de hábitos de estudio que identifique condiciones externas, programación personal, actitudes en clase y métodos personales a fin de emitir recomendaciones básicas para aprovechar mejor el tiempo de estudio en su formación académica. Además, al interior de cada uno de los cursos se estuvo aplicando un diagnóstico que permitiera conocer las competencias genéricas y conocimientos de las alumnas sobre los cursos, los resultados se presentaron en la academia de maestros, para dar a conocer las estrategias que cada profesor debería emprender para subsanar estas carencias. El impacto de estas acciones contribuyen en el proceso de adaptación de las estudiantes a la EN, subsanar carencias en el perfil de ingreso así como el desarrollo de competencias genéricas.

Con respecto a la evolución de la matrícula, tomando como base las alumnas egresadas en el ciclo escolar 2017 – 2018, se tiene una disminución de un 12.5% como se puede observar en el siguiente gráfico:



De acuerdo con el Informe 2015, de los docentes en México del INEE, la reducción que presenta la matrícula no responde a las necesidades de docentes en educación básica, pues “en el corto plazo [...] el número de vacantes en educación primaria (48 212) [...] será muy superior al de egresados normalistas de los últimos años (de aproximadamente 9 mil y 8 mil, respectivamente). Estas cifras, que deben reducirse en virtud de que no todos los egresados normalistas cumplirán con los criterios de idoneidad que impone el examen de oposición, revelan que con ellos no se alcanzarán a cubrir las vacantes”. “En diez años, la presión será para todo el sistema de formación normalista, que no podrá cubrir las demandas promedio de cada año originadas por las vacantes docentes”¹. En este sentido, se hace necesario mantener la matrícula de 120 alumnas, toda vez que las características del internado no permiten aumentar el número de alumnas, debido a la carencia de instalaciones físicas para albergar a más estudiantes, por lo que la tutoría académica será esencial para disminuir la deserción escolar.

1.5 Evaluación de los programas educativos

En la EN se imparte el PE de Licenciatura en Educación Primaria y la recién inaugurada Maestría en Competencias para la Formación Docente; El programa de la Licenciatura fue evaluado por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) en el año 2008, obteniendo en el mes de noviembre del 2009 el reconocimiento del “Nivel 1”, el cual acredita la buena calidad de los procesos desarrollados. En el mes de noviembre del 2012 se ratificó este reconocimiento al distinguir a la institución como ejemplar en los esfuerzos de evaluación externa y acreditación. Cabe señalar que la ratificación fue por un periodo de 5 años, por lo que, en el año 2018 fue necesario solicitar la evaluación de seguimiento ante los CIEES. En el ciclo escolar 2018-2019 se llevó a cabo dicha valoración a los distintos procesos desarrollados en el PE, concretamente en el mes de abril de 2019. Al igual que en las ocasiones anteriores, se lograron acreditar los distintos procesos. Para continuar mejorando la calidad en la planeación y ejecución de los distintos procesos implicados en el desarrollo del programa educativo, la EN ha puesto en marcha el Área de Planeación y Evaluación; encargada de hacer seguimiento a los proyectos de trabajo de cada área sustantiva, así como de coordinar los procesos de evaluación externa. De igual manera, en la EN se ha revisado y actualizado el manual de organización para alinear las funciones que atienden los responsables de algunos de los cargos que se señalan en el organigrama de la institución. Entre las recomendaciones de CIEES que debe atender la EN es realizar el estudio de factibilidad de la Licenciatura en

¹ INEE (2015). Los docentes en México. Informe 2015. México: INEE.

Educación primaria que se oferta.

1.6 Vinculación e internacionalización de procesos académicos asociados al programa educativo

En el ciclo escolar 2017-2018 se firmó y desarrolló un convenio de intercambio académico con el Centro Regional de Formación Profesional Docente de Sonora (CRESON). Lo anterior, permitió realizar movilidad con la EN “Plutarco Elías Calles”, en él participaron 15 estudiantes del 5° semestre y 13 docentes de la institución. Para ello, se realizó inicialmente un encuentro con la finalidad de interactuar con pares académicos y posteriormente emprender acciones de mejora institucional, puesto que esta EN presenta un alto porcentaje de idoneidad en el EISPD, por lo que el equipo directivo y los jefes de departamento participaron de esta actividad. Las estudiantes, por su parte, acudieron a realizar una estancia de 3 semanas, una de clases, observación y planeación didáctica; y dos de práctica profesional en las escuelas primarias de la zona de influencia de esta EN. Los docentes de la EN receptora orientaron en la parte pedagógica y evaluaron la práctica de las estudiantes. Adicionalmente, tres docentes de la ENRJSJSM realizaron estancias de una semana integrándose a las actividades académicas de la institución receptora. En lo que se refiere al intercambio internacional, se propuso a las estudiantes del cuarto grado que presentarán una ponencia de 10 cuartillas sobre sus avances en su documento de titulación para concursar por una beca para participar en el 10° Congreso de Internacional de Educación Superior en la Habana, Cuba presentando su ponencia. Del mismo modo, en el mes de junio de 2018 y 2019 acudieron dos profesores y 9 estudiantes de cuarto grado a la Universidad Andina Simón Bolívar, en un esfuerzo por construir un pensamiento latinoamericano sobre procesos de alfabetización. Un Proyecto en el cual se ha ido involucrado a estudiantes de octavo semestre preparándolas para que comprendan la relación de su tema de investigación con la perspectiva actual latinoamericana para que luego asistan a contextos rurales, indígenas y urbanos del Ecuador a cotejar esos conocimientos. El tercero con el Centro de Actualización del Magisterio para que las estudiantes normalistas reciban capacitación para fortalecer sus competencias genéricas y profesionales, en este sentido 199 alumnas han recibido cursos en estrategias didácticas, ingreso al servicio profesional docente e inclusión educativa. Actualmente se tiene proyectado el incremento de otro convenio con la Escuela Normal Rural General Emiliano Zapata y la Escuela Normal Urbana Federal Cuautla para el seguimiento a la práctica profesional de las estudiantes.

Lo anterior promueve la investigación de docentes en conjunto con estudiantes normalistas. Con el desarrollo de estas actividades se han comenzado a generar espacios que complementan y fortalecen la formación inicial de nuestras estudiantes, así como el desarrollo profesional de los docentes, el reto ahora será conservar y ampliar las oportunidades para un número mayor de estudiantes y docentes en lo que a las estancias académicas y de investigación se refiere, además de concertar mayor número de convenios de colaboración e intercambio con diversos sectores de la sociedad (Recomendación de CIEES).

También se tuvo la visita del CA de la Normal de Ixtlahuacan, Estado de México, para compartir entre docentes y estudiantes avances en los proyectos de investigación, en ésta actividad participaron dos docentes y seis estudiantes. Además, se tuvo intercambio académico con la Escuela Normal De los Reyes, Acaquilpan, Estado de México, en donde participaron 4 docentes

y 4 estudiantes, las actividades giraron en torno a un panel sobre modalidades de titulación y asesoría, además del intercambio de avances de investigación por parte de las estudiantes, y un diálogo sobre la técnica de recuperación de la información a través de la observación participante en el proceso de asesoría de tesis y de informes de práctica.

1.7 Estudio de egresadas

En el ciclo escolar 2016-2017 se inició con la capacitación al personal asignado a la coordinación de estudio de egresadas, lo que permitió contar con referentes metodológicos para el diseño de instrumentos para recabar información en relación a la opinión de la formación inicial de las egresadas, así como la de los empleadores con respecto a sus requerimientos actuales y futuros en los perfiles de formación. Se cuenta en la institución con un Programa de Estudio de Egresadas (PEE), cuyos resultados permiten generar mejores condiciones educativas en torno a la formación inicial, para ello, se elaboró una encuesta para la obtención de información respecto a la opinión de las egresadas, dicho instrumento fue validado por la UPN, por lo que a inicios del ciclo escolar 2016-2017 se comenzó a recuperar información de las egresadas del Plan de Estudios 2012, generación 2011-2015. De acuerdo con los datos de la generación 2011-2015 (generación del pilotaje de la reforma) y 2012-2016 (generación de la generalización de la reforma del plan de estudios), en promedio el 68.75% de las egresadas señalan que obtuvieron su empleo en el periodo inmediato del egreso; el 12.7% manifestó que les demoró de seis meses a un año obtenerlo; el 4.95% que fue de un año un día a dos años. El 2% que tardaron más de dos años; y el 8.9% manifestó que aún sigue sin empleo. Se observa que una mayoría significativa logró ubicarse en una actividad laboral (la cual es acorde a su perfil) en un tiempo relativamente corto con relación a la fecha de su egreso, lo cual es una fortaleza, porque se incorporan a la actividad productiva sin permanecer un lapso de tiempo prolongado en el desempleo. En la generación 2011-2015, el 87% manifestó que sí se encuentra en alguna actividad laboral, y en la 2012-2016, el 93.6%. En promedio de ambas generaciones, las egresadas que se encuentran realizando una actividad laboral es el 90.3%. Situación que pone de manifiesto que una gran mayoría de las egresadas de la institución se encuentran desempeñando alguna actividad de tipo laboral con remuneración económica. Uno de los aspectos de fortaleza que se tiene con las egresadas es la vinculación o relación de la actividad laboral que desempeñan con la formación inicial que recibieron mediante el programa de la Licenciatura en Educación Primaria. En la generación 2011-2015, el 77.8% expresó que se encuentran desempeñando la función de docentes frente a grupo de educación primaria o de Asesor Técnico Pedagógico, funciones que guardan una relación directa con la formación que recibieron en la escuela normal. En la generación 2012-2016, el 91.5% expresó que se dedican a la docencia frente a grupo en el nivel de educación primaria o como Asesor Técnico Pedagógico en el mismo nivel.

Las egresadas de la generación 2011-2015 y 2012-2016 reconocen como fortalezas del programa las siguientes: a) Lograr conocimientos especializados en torno al diseño y aplicación de la planeación a través de las secuencias didácticas las cuales generen un adecuado ambiente de aprendizaje. b) Desarrollar habilidades para la aplicación del conocimiento al poder generar diagnósticos, adquirir experiencia en práctica, planear situaciones didácticas y evaluar. c) Favorecer el desarrollo de las habilidades en la identificación de problemas, encontrar soluciones y tomar decisiones. d) Buscar información, procesarla y utilizarla en situaciones académicas del desempeño docente. e) Desarrollar la habilidad de comunicación oral, escrita y gráfica. Se reconocen como áreas de oportunidad del programa las siguientes: a) Ampliar en el programa la

cantidad de contenidos de corte metodológico y didáctico de cada una de las asignaturas que se trabajan en la educación primaria. b) Favorecer el desarrollo de habilidades en el manejo de paquetes computacionales. c) Fortalecer la atención de los contenidos teóricos y disciplinares de las asignaturas que se vinculan con el trabajo docente en la educación primaria. d) Mejorar el conocimiento de una segunda lengua. e) Favorecer el desarrollo de habilidades administrativas que se demandan en el servicio docente.

Con la información obtenida se elaboró en el 2018 un cuadernillo: *Seguimiento a egresadas: Un estudio de la generación 2011-2015 de la Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”*. La información del cuadernillo se compartió con la dirección de la escuela, las distintas subdirecciones, áreas, departamentos y coordinaciones, para identificar necesidades de capacitación del personal, y por otro, ubicar áreas de mejora en los cursos que imparten a las estudiantes.

Además, se tienen avances en la generación 2013-2017, se han aplicado hasta este momento 28 encuestas y cédulas de registro, lo que representa un avance del 35.89% de las 78 egresadas. En la generación 2014-2018 se han aplicado al 100% de las 70 egresadas, las encuestas y cédulas de registro. En cuanto a la opinión de las escuelas de educación básica sobre el desempeño de las egresadas, en el trayecto educativo se cuenta con entrevistas a siete empleadores de la generación 2011-2015. En la información obtenida se mencionan como fortalezas de las egresadas la excelente preparación, la participación en las diferentes comisiones, buen desempeño en consejos técnicos, adaptación al ambiente de trabajo, trabajo colaborativo, capacidad para motivar a los niños y atender sus necesidades. Entre las problemáticas identificadas se encuentra el desánimo para atender situaciones desfavorables y la falta de preparación para el trabajo en escuelas multigrado.

En la generación 2015-2019, en el proceso de ingreso al servicio profesional docente, el 94.11% de las egresadas se ubicaron en el grupo A, las cuales son consideradas como elegibles para la obtención de una plaza docente; el 4.41% no presentaron el examen de ingreso al servicio profesional docente, y sólo el 1.47% no obtuvo el porcentaje para ubicarse en el grupo A o B. En el informe de evaluación de los CIEES, realizados en julio de 2019, se identifican como problemáticas que no se conoce el impacto del programa en el ámbito educativo de la región, ni la pertinencia del perfil de egreso en el desempeño profesional y laboral de las egresadas, así como tampoco sus necesidades de actualización. Además, señalan que las actividades de observación y práctica se realizan en escuelas regulares y poco se incluye a escuelas de organización completa y multigrado. Recomiendan que se consolide el programa de estudio de egresadas.

En relación al impacto de los programas de tutoría y asesoría para la toma de decisiones que permitan mejorar en los estudiantes las aptitudes y vocación hacia la carrera docente y en los resultados del examen de ingreso al servicio profesional docente, las estudiantes de la generación 2011-2015 reconocen en la asesoría recibida durante su formación y la utilidad en su desempeño profesional, como “muy útiles” las recomendaciones hechas por los asesores para reflexionar de manera sistemática sobre la práctica educativa, así como también las recomendaciones para comprender las problemáticas que presentan los estudiantes y su vínculo con los procesos de enseñanza y aprendizaje, además de la atención brindada a los intereses en el proceso de titulación y las recomendaciones metodológicas para la elaboración del documento de titulación.

Se encontró que los aspectos en los que fueron valorados “muy útiles” los profesores durante la práctica profesional son: atención a las necesidades presentadas durante la práctica profesional, recomendaciones efectuadas por el asesor de práctica para diseñar planeaciones didácticas efectivas, para promover aprendizajes significativos en los estudiantes y para desempeñar su profesión de manera ética. La generación 2012-2016 percibe como muy útiles las recomendaciones efectuadas por el asesor de práctica para mejorar la gestión del ambiente de clases, para diseñar planeaciones didácticas efectivas, para lograr los aprendizajes esperados en los estudiantes y para desempeñar su profesión de manera ética.

En cuanto al asesor de titulación se perciben como muy útiles las recomendaciones para reflexionar de manera sistemática sobre la práctica educativa, así como la asesoría en el proceso metodológico para la elaboración del documento de titulación. En cuanto a las carencias académicas de las estudiantes en relación a las exigencias del mercado laboral, la generación 2011-2015 manifiesta que es necesario ampliar en el Plan de Estudios 2012 los contenidos metodológicos y didácticos y en la enseñanza de las matemáticas; mientras que la generación 2012-2016 percibe que se debe ampliar en la enseñanza de programas computacionales y también en la enseñanza de las matemáticas.

Por lo anterior, entre las acciones de mejora es necesario implementar cursos para estudiantes en escuelas multigrado, contenidos metodológicos y didácticos en la enseñanza de las matemáticas y programas computacionales a través de talleres extrraescolares y cursos optativos.

1.8 Servicios de apoyo académico

La biblioteca brinda su servicio de lunes a viernes en un horario de 7:00 a.m. a 21:00 horas, con excepción de los viernes que cierra a las 19:00 horas. Este espacio es atendido por un docente que funge como Jefe del departamento de Apoyos académicos. También cuenta con tres auxiliares; 2 en el turno matutino y 1 en el vespertino. En la biblioteca se realizan las siguientes funciones: Orientar a los usuarios para la búsqueda de algún material; recibir materiales^[1]_[SEP]; clasificar el acervo, de acuerdo al sistema Dewey; obtener el número OCLC en el equipo de cómputo; procesar la ficha correspondiente en el Siabuc 9.0; sellar los ejemplares.; realizar la impresión de etiquetas^[1]_[SEP]; pegar las etiquetas y colocar la cinta transparente; colocar en estantería; acomodar el acervo que fue utilizado en la sala o que fue entregado por los usuarios; y actualizar la base de datos de usuarios, con préstamos a domicilio.

El equipamiento con que cuenta este espacio es: 17 mesas y 48 sillas que permite a los usuarios realizar tareas, investigaciones, recibir clases, entre otras actividades. La organización de la estantería es abierta, es decir, los usuarios pueden recorrer los pasillos en busca de algún material de su interés. Existen 4 equipos de cómputo de escritorio; 2 son para el personal y 2 para consulta de parte de los usuarios. Además existen 13 laptops para que uso de las estudiantes. También se cuenta con la videoteca y material didáctico para reproducir material de apoyo para las áreas sustantivas. Los títulos existentes son 12031 y 34,752 ejemplares. Cuenta con tesis, informes de prácticas, documentos recepcionales y otro tipo de documentos que permitían titularse a las estudiantes en la década de los 70's y 80's. Durante 2 ciclos a las estudiantes se les solicitó en CD sus documentos de titulación. En el primer semestre del año en curso, se pidió por parte de DGESPE los documentos de titulación (informe de prácticas y tesis) de los años 2016 y 2017 en digital para ser parte de un repositorio nacional. También cuenta con videoteca, donde el

formato que maneja es de VHS, existen algunos en CD. La hemeroteca consiste en revistas de diversos temas, sin embargo, propiamente, no existe una suscripción.

En la biblioteca se coordina el proyecto de 12 estrategias para las bibliotecas en el que se promueven actividades para el desarrollo de habilidades para toda la vida: fomento a la lectura escritura y cultura. Se identifica como necesidad organizar jornadas culturales para fomentar la lectura y la escritura, y convenios con otras bibliotecas de otras IES. Así como promover la asistencia a las ferias nacionales e internaciones del libro.

Por su parte el área de control escolar se coordina la selección, inscripción, reinscripción, acreditación, regularización, certificación y titulación de la licenciatura Plan 2012 y 2018, así como de la maestría; es importante mencionar que todos estos aspectos están automatizados a través del SISE web. 1.0 para conocer el avance de académico de las estudiantes. Debido a la automatización de los procesos es posible emitir credenciales, kardex, sabanas, constancias, credenciales, estadísticas, actas de examen de titulación, entre otros.

Por lo anterior se considera que ambas áreas podrían ser sujetas de certificación mediante la norma ISO 9001:2015, por lo que habrá que gestionar los recursos necesarios para ello.

También se cuenta con un archivo histórico, que recientemente fue reorganizado documentalmente por año de 1932 a la fecha y actualmente se encuentra en digitalización para facilitar el acceso a la información por parte de los usuarios internos y externos que así lo requieran.

1.9 Difusión cultural

En el cotidiano la Escuela Normal cuenta con talleres extra escolares para las estudiantes: Danza, rondalla, banda de guerra y deportes (basquetbol, fútbol, voleibol y natación) principalmente. En cuanto a las producciones artísticas, cada mes un grupo es responsable de presentar un programa sociocultural, al que puede asistir el público en general. Una vez que se ha presentado, el grupo tienen el compromiso de presentar al menos en dos ocasiones más este programa en alguna de las escuela de educación básica que lo soliciten, teniendo preferencia aquellas que reciben a nuestras estudiantes para que realicen prácticas profesionales. También se cuenta con páginas en redes sociales: facebook en donde se publican los principales eventos realizados en el área e Instagrama en donde se publican las actividades académicas de la institución. Además se cuenta con un boletín impreso denominado Yostaltepétl destinado a publicar las actividades académicas, deportivas, culturales, así como escritos desarrollados por alumnas y docentes de la escuela normal. También se cuenta con la página WEB de la institución [http:// www.enrjism.edu.mx](http://www.enrjism.edu.mx) en donde se difunden cuestiones académicas y organizativas de la EN. Sin embargo, aún es necesario incrementar el número de alumnas que participen en los talleres extraescolares e instituir talleres que desarrollen sus competencias docentes (Recomendación de CIEES).

En la institución se realizan torneos intramuros para la práctica deportiva y recreativa de las alumnas, además de la creación de talleres culturales y deportivos. Asimismo, se ha participado en el torneo llamado “liga universitaria”. Cabe mencionar que la falta de recursos económicos no permite la participación de la EN en torneos como en el Consejo Nacional del Deporte que requiere un alto recurso monetario para el pago de fianzas, arbitrajes y transporte.

1.10 Organización y funcionamiento de la escuela normal

La licenciatura y maestría tienen su sustento legal en las disposiciones de la Ley General de Educación, en donde se confiere a la autoridad federal, entre otras atribuciones exclusivas, la de determinar para toda la República los planes y programas de estudio, entre otros, los de la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica. El acuerdo 649 y número 14/07/18 establecen los Planes de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Primaria, así como los programas de estudio de las licenciaturas para la formación de maestros de educación básica considerando los modelos y enfoques vigentes del plan y los programas. Para regular la evaluación se toma como fundamento las Normas Específicas de Control escolar relativas a la Selección, Inscripción, Reinscripción, Acreditación, Regularización, Certificación y Titulación de las licenciaturas para la formación de docentes de Educación Básica, en la Modalidad Escolarizada, así como el acuerdo número 04/05/14. Estas normas contienen las disposiciones mínimas necesarias para garantizar la calidad y eficiencia en control escolar y consolidar con criterios de igualdad la atención de los alumnos. Se han implementado “las orientaciones académicas para la elaboración del trabajo de titulación”, así como “los lineamientos para organizar el proceso de titulación” emitidos por DGESEPE. Adicional, la comisión de titulación de la EN diseñó los lineamientos para la elaboración de protocolo de tesis de investigación y los lineamientos para la elaboración de la tesis de investigación e informe de prácticas profesionales. Además, para la realización de las prácticas profesionales de las alumnas se retoma el documento: El trayecto de Práctica profesional: orientaciones para su desarrollo, del Plan de Estudio 2012.

La estructura organizacional está conformada por la dirección y dos subdirecciones: académica y administrativa; de la primera dependen las áreas sustantivas de investigación, docencia, planeación y evaluación así como difusión cultural y extensión educativa, lo anterior con la finalidad de mejorar su articulación en apoyo al PE. De la segunda dependen recursos financieros, humanos, materiales, cocina, transporte, lavandería, vestuario, entre otras; es decir, aquellas actividades que permiten apoyar las actividades académicas y al mismo tiempo el funcionamiento del internado al proporcionar servicios asistenciales a las estudiantes. La estructura organizacional corresponde con el Manual de organización de la Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” y responde a las necesidades actuales de funcionamiento académico y administrativo, éste se encuentra publicado en la página web de la institución.

La EN cuenta con un Sistema Institucional de Seguimiento Escolar (SISE web. 1.0) para la automatización de control escolar, trayectorias de estudiantes (tutoría), práctica profesional, asesoría de titulación, servicio médico y evaluación de docentes. Además, se ha pensado en crear módulos para automatizar seguimiento a egresadas y procesos administrativos (recursos humanos, financieros y materiales). Por lo anterior, se requiere continuar trabajando en la ampliación, para las áreas académicas, administrativas y financieras a través del fortalecimiento de la conectividad a internet y la contratación de una nube para resguardo de la información. Por su parte el área de control escolar coordina la selección, inscripción, reinscripción, acreditación, regularización, certificación y titulación de la licenciatura Plan 2012 y 2018, así como de la maestría; es importante mencionar que todos estos aspectos están automatizados a través del SISE web. 1.0 para conocer el avance de académico de las estudiantes. Debido a la automatización de los procesos es posible emitir credenciales, kardex, sabanas, constancias,

credenciales, estadísticas (matrícula, deserción, reprobación, etc.), actas de examen de titulación, entre otros. Las estrategias que se utilizan para aplicar las normas son: personal del departamento de control escolar pasa a los grupos para dar información a las estudiantes, también se da información en las distintas academias y al haber casos especiales el interesado pasa al departamento personalmente. En lo que se refiere a los sistemas de comunicación entre la autoridad estatal y la EN, se hacen reuniones periódicas en donde se valora la situación por la que atraviesan las instituciones y se proponen estrategias de acción para hacer frente a las problemáticas que se presentan.

1.11 Infraestructura física

La Escuela Normal al tener una modalidad de internado está dividida en dos zonas: la zona académica y asistencial. En la zona académica se encuentran 12 aulas donde las alumnas acuden a clase, la dirección de la escuela y la subdirección académica; las áreas de docencia e investigación y los departamentos de: control escolar, psicopedagogía, estudio de egresados, tutoría, apoyos académicos, vinculación, actividades culturales, formación continua, cuerpos académicos, posgrado y seguimiento y evaluación; 46 espacios para maestros en total, el laboratorio de inglés, cómputo y de matemáticas, una sala audiovisual para 105 personas, el salón de danza, cancha de fútbol y básquetbol, 2 módulos para baños con 2 espacios para personas con discapacidad, espacio de jardinería y el edificio polivalente que alberga la biblioteca y 10 cubículos para tutoría y asesoría con baños, así como 8 rampas de acceso para personas con discapacidad. Se cuenta con 5 cubículos recién construidos con nuevo mobiliario en el espacio proyectado para el edificio de tutorías. La zona asistencial tiene 4 rampas para discapacitados, la dirección, subdirección administrativa, recursos humanos, financieros y materiales, 2 módulos sanitarios para hombres y mujeres, así como 2 baños individuales, el área de difusión cultural y extensión educativa, los departamentos de publicación y deportes, de trabajo social, 3 cubículos de asesoría, salón de rondalla y banda de guerra; el sector cocina, el sector mantenimiento, el sector transporte, el área de atención a la salud, el sector lavandería, sector jardinería, alberca, canchas de básquetbol y voleibol, dos laboratorios de cómputo, archivo histórico, los almacenes de vestuario, general y de difusión cultural y extensión educativa; 5 edificios de dormitorios para las alumnas con regaderas y sanitarios y una cocina recién habilitada para las estudiantes para que preparen sus alimentos durante las jornadas de prácticas profesionales. La dirección de la escuela en conjunto con la subdirección administrativa y académica coordina todos los servicios que se proporcionan al alumnado como sistema de internado. Anexo a la zona asistencia ésta el auditorio de la institución que cuenta con dos módulos para baños con espacios para discapacitados tanto para hombres como para mujeres, sala de proyección y dos camerinos habilitados con dos baños cada uno.

Del mismo modo, en equipamiento tecnológico la Escuela Normal se encuentra en las siguientes condiciones: existen 3 laboratorios de cómputo, con 80 equipos de cómputo para alumnas con Internet, 1 laboratorio de inglés con 40 equipos con acceso a internet y pizarrón electrónico; 58 laptops para equipo directivo y docentes con acceso a internet y otros 32 equipos de escritorio para apoyo administrativo. Con respecto a la conectividad a Internet en los últimos dos años se ha invertido en la mejora de la Red Institucional alámbrica e inalámbrica de la Escuela Normal, para interconectar con fibra óptica la zona académica y asistencial, recientemente se adquirió el siguiente equipamiento:

- Un Cloud Router Switch, 24 puertos GigaEthernet, 4 puntos SFP+, Con alimentación de salida PoE Pasivo, PoE de bajo voltaje u 802.3af/at con auto-sensing, y 4 SFP+ con conectividad de hasta 10 Gbps (Capa 3)
- CINCO Switches Administrables + Punto de Acceso doble Banda Wifi, 2.4 & 5.0 Ghz, Licencia Nivel 4 de Router OS, 5 Puertos 10/100 Fast Ethernet, 64 RAM y 16 Mb de Almacenamiento.
- Filtrador de Redes Sociales, Youtube, Pornografía, P2P (Netflix, Spotify, etc.)

Fueron configuradas en todos los equipos administrables, las VLANS correspondientes a las redes alámbricas directivos, docentes, invitados y la red de alumnos. Del mismo modo, se mejoró la comunicación vía telefónica entre departamentos mediante tecnología IP.

También se diseñó el sitio web institucional: <http://www.enrjism.edu.mx> para la comunicación interna y externa de la institución y se realizó la compra de la Plataforma Neo para impartir talleres, diplomados y posgrados en línea.

Del mismo modo, con recursos económicos del programa Escuelas al 100 de 2017, en la zona académica se renovó la pintura en paredes externas e internas, cancelería, ventanas y puertas de todos los edificios; se habilitó un cubículo comunitario con capacidad para 6 docentes, dos individuales, el almacén de vestuario del salón de danza, se colocó barandal para sustituir el 80% la malla ciclónica que protege la zona académica y se construyeron las 8 rampas para discapacitados.

Se tiene proyectado continuar con la construcción del edificio de tutorías que una vez concluido constará de dos salas de maestros y 20 cubículos. Por lo anterior, una de las prioridades es contar con espacios suficientes para cubrir las necesidades de atención de las estudiantes, cabe señalar que las reuniones de docentes se llevan a cabo en el laboratorio de matemáticas, pero el espacio resulta reducido y no se cuenta con acceso cuando tienen clases las alumnas. Del mismo modo se renovó la red eléctrica de la zona académica y asistencial mediante la compra de dos transformadores y nuevo cableado externo, puesto que constantemente se tenían altas y bajas de energía eléctrica que afectaba el equipo cómputo. Con recursos del ProFEN 2015, que fue posible ejercerlo hasta 2017 se remodeló el comedor de la zona asistencial, se construyó una velaría en la zona académica, se habilitó un cubículo para el departamento de idiomas, se pavimentó el estacionamiento trasero de la zona académica, se construyó una banquetta frente al área de cocina para evitar la contaminación de alimentos por tierra y heces fecales, se construyó el edificio polivalente que alberga la biblioteca y 10 cubículos para maestros, se remodelaron tres edificios de dormitorios (denominados “che”, “primeros” e “infierno”), se cambiaron las butacas del audiovisual por butacas con paleta, se compró una pantalla plana de 75” y múltiples conectores a energía eléctrica para este espacio, y se inició la remodelación del auditorio.

Con recursos provenientes de los siguientes ejercicios del ProFEN se amplió el archivo histórico de la institución y se realizó la compra de 10 estantes para cajas y 130 cajas para archivo. En el área de control escolar se instalaron persianas enrollables y se hizo un mueble apto para la recepción de documentación y atención al público.

También se han renovado los baños de dos edificios de dormitorios denominados “ex – azul” y “cuartos”, se construyó una malla sombra para la alberca y cancha de voleibol con recurso estatal.

Sin embargo, es necesario continuar con la remodelación del auditorio que en el periodo 2017 – 2019 se habilitó con baños, gradas, templete, sala de proyección, camerinos, telones, iluminación automatizada, videoproyección de alta calidad, alfombra en gradas, así como vitropiso, ventanas con protecciones, puerta de acceso principal y de emergencia. Aún se requiere adquirir butacas, aire acondicionado, renovar el sonido, puertas internas de baños y salas de proyección, extensión de plancha de concreto al lado poniente del edificio, así como la habilitación de los camerinos con espejos, iluminación y mobiliario. También, es necesaria la restauración del edificio central de la zona asistencial que se encuentra en el casco de una ex - hacienda y que actualmente presenta filtraciones, derrumbe de techos, pisos y paredes. Del mismo modo las canchas de fútbol rápido y básquetbol de la zona académica, requiere rehabilitación en piso y muros de contención.

En lo que refiere a las aulas se necesita renovar el mobiliario en salones, principalmente las sillería para estudiantes y reparar los pizarrones electrónicos que se han descompuesto, así como colocar cristarrones en laboratorio de cómputo e inglés. Por otro lado es importante realizar la renovación del equipo de cómputo para el personal administrativo así como continuar mejorando la conectividad a Internet y el SISE web 1.0 para habilitar otros módulos que apoyen en la automatización de procesos para la mejora en la operación del programa educativo.

También el área de atención a la salud requiere remodelar puertas, pisos, baños e instalaciones eléctricos, puesto que desde los años 50s no ha recibido mantenimiento. En el edificio polivalente se requiere la instalación de persianas y aire acondicionado (tanto en biblioteca como en cubículos de docentes). En el salón de danza rehabilitar la duela y equipar con sonido. En el taller de rondalla, equipar con sonido, micrófonos y pedestales. En el área de dormitorios se cuenta con equipos en malas condiciones en referencia a la atención de las alumnas como lo son lavadoras, máquinas centriugas y secadoras ya que se encuentran en deterioro y otras sin uso, ya sea porque es costosa su reparación o bien porque ya no es posible por la antigüedad de sus piezas. Por lo que se puede ver al personal asignado a esta área colgando la ropa de cama entre los jardines de la institución. En el caso del equipamiento deportivo se requiere compra de implementos para los talleres de fútbol, basquetbol, voleibol y natación.

1.12 Servicios asistenciales

1.12.1 Alimentación

Se cuenta con un comedor que atiende a la matrícula de alumnas ofreciendo tres comidas (desayuno, comida y cena), se contó con el apoyo de dos nutriólogos del Programa de Salud Integral de Casa del Adolescente, quienes sugirieron que el menú que se ofertaba a las estudiantes no estaba equilibrado. Por lo anterior, se requiere capacitar al personal y alumnado para que se diseñen menús planificados en base a criterios nutricionales y de salud. Del mismo modo, es importante continuar regulando la higiene con la que se preparan los alimentos, por lo que habría que gestionar nuevamente con el Instituto de Salud del Estado de Aguascalientes apoyo para capacitar al personal y con ello mejorar el servicio de alimentación.

Es importante señalar que la escuela no cuenta con un programa de protección civil que resguarde la integridad de la comunidad educativa, situación que fue señalada por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior en sus recomendaciones, por lo anterior es necesaria su implementación.

1.12.2 Atención médica

El servicio médico consta de dos consultorios, uno para psicología, otro para el médico y enfermería. Se tiene dos enfermeras con plaza de base. En cuanto a los médicos se cuenta con 3, uno con 20 horas docentes asignadas en el turno nocturno y fin de semana. El segundo médico cubre interinato de 20 horas docentes en el turno nocturno. El tercer médico con plaza administrativa cubriendo el turno vespertino de lunes a viernes. Una psicóloga con interinato de 20 horas docentes, con 12 frente a grupo, 2 de asesoría, 2 de academia y 4 para apoyo psicológico.

Además, el área de servicio médico cuenta con dos camas para las alumnas que requieran estar en observación las 24 horas y un área de descanso para turno nocturno. En esta área se distribuye metodología anticonceptiva para las alumnas, dicha metodología se recibe a través del programa de salud integral de Casa del Adolescente. Del mismo modo, se prescriben recetas médicas y se les ofrece medicamento a las estudiantes que así lo requieren. Las estudiantes se encuentran afiliadas al IMSS, por lo que en caso de emergencia se trasladan a la clínica que les corresponde. Recientemente se renovaron ventanas, puerta de acceso, se construyó rampa para discapacitados, se adquirieron persianas enrollables, 3 colchones, ropa de cama, nebulizador, tanque de oxígeno, oxímetro, glucómetro, estuche de diagnóstico, negatoscopio, estuche de disección y sutura, bisturís, pinzas, baumanómetro, camilla de emergencia, y 4 pares de muletas. También se adquirió un botiquín de primeros auxilios con suplementos básicos en la prefectura de zona académica.

1.12.3 Internado

Se cuenta en la escuela normal con 5 edificios que funcionan como dormitorios en donde se hospedan las alumnas, cada edificio cuenta con regaderas y sanitarios. Durante el 2017 se logró remodelar 3 de éstos edificios pues se encontraban en grave deterioro, cada alumna tiene asignada una cama o litera para dormir. En el 2018 se remodelaron los baños del edificio que corresponde al cuarto grado y “ex – azul”. Se tiene una sección de lavandería en donde periódicamente se programa a las estudiantes para efectuar el lavado de su ropa de cama. Del mismo modo se realiza el lavado de mantelería y vestuario.

Se cuenta con un documento interno para las estudiantes donde se manifiestan las normas que regulan el proceder de las mismas, que contempla en forma genérica las actividades que deben realizar al interior y el comportamiento que deben guardar. Sin embargo, en algunas de las visitas realizadas a los dormitorios se puede observar que falta higiene tanto en regaderas, sanitarios, camas, entre otros. Por lo anterior, se ha dialogado con las estudiantes e indicado al personal de trabajo social que se realice la revisión de los dormitorios diariamente y en diversos horarios.

1.12.4 Vehículos oficiales

Se cuenta con tres autobuses para el traslado de estudiantes a prácticas profesionales, viajes de estudio o presentaciones públicas en diversas instancias. Actualmente, es más costoso el mantenimiento de dos autobuses debido a que son muy viejos y presentan fallas mecánicas constantemente; el tercero es para 52 pasajeros de recién adquisición (Volvo 2019). También se tienen 3 Urban para traslados de estudiantes o personal administrativo para realizar trámites al Instituto de Educación de Aguascalientes. Estos vehículos presentan la misma problemática. Adicionalmente, se cuenta con una camioneta pick up descompuesta de los años 80's y otra que data de los años 50's en las mismas condiciones.

1.12.5 Mantenimiento y limpieza

La EN realiza labores de limpieza y mantenimiento conforme las necesidades del servicio lo presentan, sin embargo no cuenta con un programa integral de mantenimiento y limpieza, el cuál es imprescindible para fortalecer las acciones que se realizan (Recomendación de CIEES), por lo que será necesario recibir capacitación e insumo para su operación.

2. Principales problemáticas y fortalezas identificadas en la EN

PRINCIPALES FORTALEZAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
IMPORTANCIA	CALIDAD EDUCATIVA	IMPORTANCIA	GESTIÓN
F1	En el proceso de ingreso al servicio profesional docente, el 94.11% de las egresadas se ubicaron en el grupo A. Además, están ubicadas en las primeras posiciones a nivel nacional.	F14	Se actualizó el manual de organización y se creó el Área de Planeación y Evaluación.
F2	Acreditación del PE por los CIEES, con el nivel "1".	F15	Se implementó la Maestría en Competencias para la Formación Docente.
F3	Dos CA reconocidos, 6 perfiles deseables, 1 SIN, redes con CA a nivel nacional e internacional, 2 dictaminadores de COMIE, un docente que hace estudio de posgrado en el padrón de CONACYT, organización de eventos académicos propios, seminarios de investigación, productividad académica de calidad, participación en congresos nacionales e internacionales por parte de estudiantes y profesores.		
F4	Se incrementó el número de profesores con posgrado: 2 con doctorado y 4 con maestría.		
F5	Existe un programa de seguimiento a egresadas, con información de cuatro generaciones del Plan de Estudios 2012, así como entrevistas a empleadores de la generación 2011-2015.		
F6	Se ha elevado el número de directivos, docentes y alumnas con certificaciones en segunda lengua (francés e inglés), TIC's (ECO076 y ECO121), en Excel, Word y Power Point. Asimismo, la EN se ha convertido en un centro certificador en Testing Program.		
F7	Capacitación constante a personal directivo, docente, administrativos y de servicios, así como a estudiantes.		
F8	Se ha avanzado en el programa institucional de tutoría y asesoría en la práctica educativa y trabajo de titulación.		
F9	Existe un Sistema Institucional de Seguimiento Escolar (SISE web 1.0).		
F10	Se cuenta con un programa de movilidad nacional e internacional.		
F11	Se han signado convenios de colaboración académicos y de apoyo a la salud.		
F12	Se implementan acciones para desarrollar el programa: Doce estrategias para la activación de las bibliotecas.		
F13	Se ofertan talleres extraescolares para estudiantes: Danza, rondalla, banda d guerra, futbol, voleibol, basquetbol y natación.		

PRINCIPALES ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
IMPORTANCIA	CALIDAD EDUCATIVA	IMPORTANCIA	GESTIÓN
AO1	Deserción del 43%.	AO13	Establecer un programa de protección civil (CIEES, 2019).
AO2	La EN no cuenta con procesos certificados mediante la Norma ISO.	AO14	Avanzar con la construcción y equipamiento del edificio de tutoría, el auditorio, cancha de fútbol rápido y basquetbol, salones, laboratorios de cómputo e inglés, biblioteca, cubículos, lavandería, atención a la salud, taller de rondalla, salón de danza y dormitorios.
AO3	El 29% de los docentes no cuentan con estudios de posgrado.	AO15	Mejorar la conectividad a internet y el SISE web 1.0 para habilitar otros módulos en la automatización de procesos académicos y administrativos, así como el sitio web institucional.
AO4	Implementar cursos para estudiantes en escuela multigrado, en los contenidos metodológicos y didácticos en la enseñanza de las matemáticas y programas computacionales.	AO16	Hacer seguimiento y evaluación a los proyectos de área, departamentos y coordinaciones con base al Plan de Desarrollo Institucional.
AO5	Integrar a más estudiantes y profesores en el programa de movilidad académica.	AO20	“Implementar un programa integral de mantenimiento y limpieza que integre y fortalezca las acciones que se realizan, además de gestionar los recursos necesarios para su adecuada operación” (CIEES, 2019).
AO6	Promover la certificación del idioma inglés en estudiantes y docentes. (CIEES, 2019).	AO21	“El programa de la Licenciatura en Educación Primaria no cuenta con estudio de factibilidad” (CIEES, 2019)
AO7	Concertar mayor número de convenios de colaboración e intercambio con diversos sectores de la sociedad.		
AO8	Transformar el boletín en una revista institucional.		
AO9	Generar acciones para implementar el programa nacional de Lectura y la cultura y el deporte.		
AO10	Impartir cursos de capacitación para profesores emanados de las necesidades de la evaluación del desempeño docente.		
AO11	Falta seguimiento a la práctica educativa de los profesores que desarrollan cada uno de los cursos.		
AO12	El CAEF no ha logrado transitar al grado de CAEC.		
AO17	Falta dar uso a la información generada con evaluación docente; es decir , utilizarla de insumo		

PRINCIPALES ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
IMPORTANCIA	CALIDAD EDUCATIVA	IMPORTANCIA	GESTIÓN
	para el trabajo de otros departamentos (CIEES, 2019).		
AO18	“Las actividades de formación complementaria e integral que se ofrece tiene poca participación de las estudiantes de la Licenciatura, y no integra, en forma suficiente, competencias docentes que se requieren actualmente en la práctica profesional y laboral” (CIEES, 2019)		
AO19	“Las actividades de observación y práctica profesional se realizan en escuelas regulares y poco se incluyen a escuelas de organización completa y multigrado” (CIEES, 2019).		

3. Ideario Institucional

3.1 Misión

Formar Licenciadas en Educación Primaria con identidad profesional y alto sentido de responsabilidad social, a través de las acciones que se desprenden de las funciones sustantivas: docencia, investigación, tutoría y gestión, que contribuyan a la educación integral de la niñez de las distintas regiones del país y respondan a las necesidades del México actual.

3.2 Visión

La Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” es una institución que en 2022 es reconocida por su prestigio social, alto nivel de calidad en sus procesos académicos y de gestión, con personal comprometido con la habilitación y capacitación suficiente, reflejado en el desempeño profesional de sus egresadas.

3.3 Valores

Responsabilidad

Aceptación consciente del cumplimiento de las funciones y obligaciones en tiempo y forma, asumiendo las consecuencias de la toma de decisiones.

Compromiso

Asumir de manera voluntaria y con sentido de pertenencia cada tarea, poniendo el máximo de las capacidades.

Respeto

Considerar y valorar los puntos de vista de los distintos actores privilegiando los intereses institucionales.

Tolerancia

Capacidad de reconocer y respetar ideas, opiniones, actitudes y acciones de los demás aunque no coincidan con las propias.

Honestidad

Comportamiento congruente entre el hacer y el deber ser.

Equidad

Distribución justa de las tareas y beneficios institucionales.

4. Políticas, objetivos, estrategias, evaluación y consistencia institucional

4.1 Políticas institucionales

El equipo directivo, con la colaboración de los responsables de las áreas sustantivas, así como sus respectivos departamentos y coordinadores, buscarán:

P1. Priorizar la mejora de los resultados de ingreso al servicio, a través de la adecuada implementación de planes y programas vigentes, así como el desarrollo de las competencias genéricas y profesionales.

P2. Favorecer una cultura de evaluación permanente que permita la mejora en los procesos de formación y atender las recomendaciones de CIEES.

P3. Impulsar la participación activa de directivos, docentes y estudiantes en redes de colaboración con otros CA, como participantes y/o ponentes en eventos académicos como: foros, mesas de trabajo, encuentros, simposios, congresos, entre otros; tanto a nivel interno, nacional como internacional, con la finalidad de formar y consolidar CA y aumentar el número de profesores con reconocimiento al perfil deseable de PRODEP.

P4. Lograr la habilitación de los docentes y directivos de la institución en competencias de investigación a partir de la obtención de posgrados, la formación de cuerpos académicos y la obtención del reconocimientos de profesores co perfil deseable de PRODEP que permita mejorar la calidad educativa.

P5. Consolidar el Programa de Estudio de egresadas identificando mejoras en el programa educativo y necesidades de formación de las egresadas a través del seguimiento de egresadas y empleadores.

P6. Impulsar la certificación en inglés y TIC de personal directivo, docente, administrativo y estudiantes que permita mejorar la calidad educativa en la formación inicial de docentes.

P7. Impulsar ofertas de capacitación a directivos, personal docente, administrativo y servicios cuyo referente sean los resultados de la evaluación a su desempeño, así como a estudiantes acorde a la política educativa para educación normal.

P8. Fortalecer el programa institucional de tutoría y asesoría para que las estudiantes concluyan su formación inicial.

P9. Impulsar el cierre de brechas de calidad educativa y de gestión con la implementación de objetivos estratégicos y estrategias que apoyen su disminución.

P10. Ampliar el sistema integral de información y administración para modernizar los sistemas académicos, administrativos y de gestión.

P11. Consolidar el programa de movilidad académica con otras IES tanto a nivel nacional como internacional, para fortalecer los procesos de aprendizaje e investigación de alumnas y docentes, mediante la firma de convenios de colaboración.

P12. Promover la investigación, la cultura, el arte y el deporte como parte del desarrollo integral de las estudiantes normalistas y como medio de proyección de la escuela ante la sociedad.

P13. Fortalecer la oferta de formación continua a través de talleres, diplomados y posgrados.

P14. Gestionar la certificación de procesos a través de las normas ISO de la biblioteca y control escolar para ofrecer un servicio conforme a estándares de calidad.

P15. Brindar servicios con calidad, seguridad e higiene en el internado para mejorar la atención al alumnado.

P16. Gestionar la construcción, adecuación, remodelación, restauración, rehabilitación y

mantenimiento de los espacios, mobiliario y actualización de equipos, banda ancha, página WEB, conectividad, entre otros, que permitan realizar las funciones de docencia, investigación, difusión, extensión educativa, servicios de apoyo a las estudiantes, tutoría y asesoría académica de manera adecuada y con una alta calidad en los servicios.

4.2 Objetivos estratégicos

OE1. Aumentar la permanencia y mejorar los resultados de ingreso al servicio a través de la correcta aplicación del plan de estudios vigente, desarrollo de competencias genéricas y profesionales, así como la asesoría académica, apoyo a estudiantes de nuevo ingreso y tutoría para el cierre de brechas.

OE2. Fortalecer la evaluación como un proceso permanente de mejora a través de la atención a las recomendaciones de CIEES y estándares que permitan retroalimentar y mejorar la calidad educativa.

OE3. Promover un proyecto institucional para la participación activa de directivos y docentes en procesos de investigación, la presentación de proyectos de investigación preferentemente en conjunto con estudiantes, así como la participación en redes de colaboración con otros CA, para incrementar el número de profesores con perfil deseable y CA consolidados.

OE4. Impulsar la participación de directivos, docentes y estudiantes como ponentes en eventos académicos nacionales e internacionales (foros, encuentros, mesas de trabajo, simposios, congresos, entre otros), así como la publicación en revistas y edición de libros que permitan la conformación/consolidación de CA y el reconocimiento de perfiles deseables

OE5. Apoyar a docentes y directivos para que se titulen o se habiliten en posgrados con la finalidad de mejorar la calidad educativa, la formación de cuerpos académicos y el reconocimientos del perfil deseable de PRODEP que apoyen el cierre de brechas.

OE6. Consolidar el programa institucional de estudio a egresadas, que permita identificar elementos de mejora del PE y necesidades de superación académica a través del seguimiento a egresadas y empleadores.

OE7. Promover la certificación en inglés y TIC de directivos, docentes, administrativos y estudiantes para desarrollar las competencias genéricas de las alumnas y apoyar el cierre de brechas.

OE8. Ofertar capacitación a directivos, personal docente, administrativos y de servicios con base a resultados de evaluación de desempeño, así como a estudiantes acorde a la operación de políticas educativas actuales.

OE9. Mejorar la eficiencia terminal a través del Programa Institucional de Tutorías.

OE10. Consolidar un programa institucional de intercambio académico y la movilidad con otras IES a nivel nacional o internacional para fortalecer los procesos de aprendizaje e investigación de las alumnas y docentes, a través de convenios de colaboración.

OE11. Fortalecer el programa de 12 estrategias para la activación de las bibliotecas.

OE12. Impulsar desde la dirección escolar la mejora de la organización de la EN para instaurar una cultura de planeación sistemática, gestión y flujo de información.

OE13. Impulsar la oferta de capacitación, actualización y posgrado a docentes de educación básica y formación inicial.

OE14. Certificar mediante las normas ISO los procesos de biblioteca y control escolar para mejorar la atención de estudiantes y docentes.

OE15. Ampliar el Sistema integral de Información y Administración que eficiente los procesos académicos, organizativos y administrativos de la institución, así como la mejora de la página

WEB institucional y servidor de la EN.

OE16. Establecer un programa de protección civil en coordinación con las autoridades estatales y municipales encargadas de estas acciones.

OE17. Impulsar la construcción, remodelación, restauración, adecuación, rehabilitación y mantenimiento de espacios, mobiliario y actualización de equipos, bibliografía, banda ancha y conectividad que permita realizar las actividades de investigación, docencia y difusión.

OE18. Crear la revista institucional de la EN para publicar avances y resultados en investigación así como experiencias sobre la práctica profesional de estudiantes y docentes.

OE19. Impulsar desde el área de difusión cultural y extensión educativa las actividades académicas, cívicas, culturales, deportivas y recreativas para fortalecer la formación integral de los estudiantes y proyectar la institución ante la sociedad.

4.3 Estrategias para cumplir los objetivos

E1. Implementar talleres extraescolares y cursos optativos para estudiantes normalistas sobre metodología didáctica y contenidos en matemáticas, español y escuelas multigrado para mejorar su desempeño en la escuelas primarias una vez que egresen.

E2. Implementar un curso de planeación didáctica argumentada.

E3. Otorgar recursos económicos necesarios para que estudiantes y docentes realicen estancias para fortalecer la investigación con otras IES a nivel nacional e internacional.

E4. Establecer relaciones de colaboración con otras IES cuyas LGAC son afines a los que desarrollan los CA de la EN para realizar actividades en conjunto que coadyuven en la formación integral de las estudiantes normalistas.

E5. Apoyar a directivos docentes y estudiantes que cuenten con proyecto, avances o resultados de investigación para que participen en eventos académicos, congresos, simposios, entre otros, a nivel nacional o internacional para que sean reconocidos con el perfil deseable de PRODEP y se consoliden o conformen cuerpos académicos.

E6. Continuar habilitando al personal docente y directivo a través de seminarios sobre el diseño y aplicación de un proyecto de investigación que apoye la obtención del reconocimiento al perfil deseable PRODEP .

E7. Apoyar a directivos, docentes, estudiantes y CA para publiquen libros de su autoría o coautoría con la finalidad de que difundan sus proyectos, avances y resultados de investigación.

E8. Otorgar incentivos económicos a docentes y directivos para que realicen estudios de posgrado o bien realicen el trámite de su titulación con la finalidad de mejorar la calidad educativa y conformar CA.

E9. Continuar aplicando el instrumentos de estudio de egresadas del Plan de Estudios 2012 en las dimensiones definidas en el esquema básico de estudio de egresados propuesto por ANUIES.

E10. Analizar, interpretar y presentar informe de resultados sobre los estudios de egresadas del plan de estudios 2012.

E11. Continuar aplicando entrevistas de opinión a empleadores sobre el desempeño profesional de las egresadas de la EN.

E12. Capacitar y certificar en una segunda lengua y TIC a personal directivo, docente, administrativo y estudiantes con la finalidad de contar con conocimientos necesarios para participar en la sociedad de la información y enriquecer el programa educativo.

E13. Capacitar al personal docente sobre la intervención de su práctica educativa para la mejora.

E14. Ofrecer a las estudiantes normalistas oportunidades para realizar prácticas profesionales en escuelas primarias de organización completa y multigrado.

- E15. Impartir curso de calidad en el servicio en IES para el personal adscrito a la EN.
- E16. Implementar un curso de electricidad para personal de mantenimiento.
- E17. Implementar un taller de diseño de menús planificados en base a criterios nutricionales y de salud con el personal de cocina.
- E18. Ofrecer un curso de preparación higiénica de los alimentos al personal de cocina.
- E19. Capacitar al personal docente que realiza acompañamiento a las alumnas de nuevo ingreso sobre la actividad tutorial.
- E20. Implementar un programa de tutoría grupal para el proceso de adaptación, integración y fortalecimiento de hábitos de estudio del PE para disminuir la deserción escolar.
- E21. Dar seguimiento sistematizado a los planes de acción tutorial.
- E22. Capacitar a promotores de actividades recreativas, deportivas y de lectura.
- E23. Capacitar al personal en el uso del SISE desde sus ámbitos de actuación
- E24. Sistematizar las trayectorias académicas de las estudiantes para que los tutores y asesores cuenten con información veraz y oportuna que les permita tomar decisiones sobre su acompañamiento.
- E25. Aumentar los módulos del SISE web 1.0 con estudio de egresadas y los procesos administrativos.
- E26. Dar seguimiento en el uso del SISE en los procesos de tutoría y asesoría.
- E27. Fortalecer el programa institucional de movilidad académica para estudiantes y docentes con la finalidad de efectuar convenios con IES a nivel nacional e internacional.
- E28. Otorgar recursos económicos necesarios para que estudiantes y docentes realicen estancias para fortalecer la investigación con otras IES a nivel nacional e internacional.
- E29. Incrementar el número de convenios signados con otras IES, diversas instancias de gobierno e iniciativa privada para la mejora del programa educativo.
- E30. Implementar las bibliotecas itinerantes en los dormitorios.
- E31. Asistir a ferias de libro nacionales e internacionales.
- E32. Aumentar el acervo bibliográfico de literatura recreativa.
- E33. Difundir por medios impresos el manual de organización.
- E34. Rehabilitar la duela del salón de danza y equipar con sonido.
- E35. Equipar al taller de rondalla con pedestales, microfones y equipo de sonido.
- E36. Equipar con implementos deportivos para los talleres de fútbol, basquetbol, voleibol y natación.
- E37. Diseñar talleres de actualización para docentes de educación básica y educación inicial, así como otro optativo para el plan de estudios 2018.
- E38. Implementar un proyecto de atención individualizada a estudiantes en situaciones de riesgo con la finalidad de disminuir la deserción escolar.
- E39. Capacitar al personal responsable de la certificación de los procesos de control escolar y biblioteca en el sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2015.
- E40. Capacitar al personal de la escuela (directivos, docentes, administrativos y de servicios) sobre el sistema de gestión de calidad basado en ISO.
- E41. Realizar el análisis de la situación actual, el mapeo de procesos, documentar la política y plan de calidad, elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo y manual de calidad con apoyo de los responsables de las áreas de control escolar y biblioteca.
- E42. Implementar el sistema de gestión de calidad, realizar auditorías externas e internas para finalmente lograr la certificación de los procesos en ISO 9001:2015 del área de control escolar y bibliotecas.

- E43. Diseñar un plan interno de protección civil.
- E44. Gestionar la señalización y equipamiento con extintores.
- E45. Gestionar la capacitación con instancias estatales y municipales.
- E46. Realizar periódicamente simulacros de evacuación.
- E47. Asignar al personal docente que realiza actividades de asesoría académica, apoyo a estudiantes de nuevo ingreso y tutoría; cubículos, mobiliario y equipamiento que permitan una atención personalizada a las alumnas.
- E48. Construcción, adecuar y dar mantenimiento a los espacios de auditorio y edificio de tutorías para eficientar los servicios y procesos que se brindan a estudiantes en la escuela.
- E49. Mejorar el mantenimiento, equipamiento y mobiliario de los espacios académicos y administrativos para mejora de atención al alumnado.
- E50. Fortalecer las redes para eficientar el uso de SISE web 1.0 para apoyar aspectos académicos, organizativos y administrativos.
- E51. Mejorar la página WEB de la EN para fortalecer los mecanismos institucionales que permitan informar sobre el cumplimiento de compromisos sociales, la transparencia y el manejo adecuado de los recursos asignados.
- E52. Emigrar la información del servidor local a una nube institucional.
- E53. Crear un comité editorial para la revisión y selección de información a publicar.
- E54. Editar una revista científica anualmente.
- E55. Presentar en el sitio WEB institucional, por parte de la dirección de la escuela, un informe de actividades al término del ciclo escolar para promover la transparencia y la rendición de cuentas.
- E56. Diseñar un instrumento de seguimiento de los avances de cada área, departamento y coordinaciones.
- E57. Diseñar un instrumento de observación entre pares.
- E58. Implementar observaciones entre pares para el seguimiento a la práctica educativa de los profesores que desarrollan los cursos que conforman la malla curricular para mejorar el proceso formativo de las estudiantes normalistas.
- E59. Ofrecer un curso sobre repostería saludable.
- E60. Realizar movilidad para fortalecer la práctica de estudiantes y docentes.
- E61. Realizar intercambio académico con otras IES de estudiantes y docentes.
- E62. Comprar lavadoras industriales para el internado.
- E63. Remodelar el área de atención a la salud.
- E64. Firmar convenios con instituciones de educación superior que contribuyan a fortalecer las competencias genéricas y profesionales del perfil de egreso.
- E65. Realizar estudio de factibilidad de la Licenciatura en Educación Primaria.

4.5 Estrategias de evaluación

En el diseño y desarrollo del presente Plan de Desarrollo Institucional reconocemos la actividad evaluativa como el proceso sistemático y permanente de recogida de información; con intenciones de mejora y de insumo para la toma de decisiones. En este sentido, el seguimiento y evaluación que se pretende realizar a cada una de las políticas, objetivos y estrategias que se señalan, será en fechas cercanas al cierre de semestre. El criterio para hacer la valoración serán las metas, acciones y tiempos que señalen cada uno de los responsables en sus proyectos y que deberán tener consistencia con lo planteado en el PDI y el Manual de Organización. De igual forma, la escala que utilizaremos para valorar el grado de cumplimiento será: total, parcial o sin

ejecutar. Posterior a los resultados de seguimiento se entregará por escrito a cada responsable de los proyectos la correspondiente retroalimentación.

4.6 Cuadro de Consistencia

Fortalezas/Área de Oportunidad	Política	Objetivo Estratégico	Estrategia
F1	P1	OE1	E1 E2 E3
F2	P2	OE2	E6 E8 E9 E10 E11 E13 E19 E37 E43 E44 E45 E46 E56
F3	P3	OE3 OE4	E4 E5 E6 E7
F4	P4 P9	OE5	E8
F5	P5	OE6	E9 E10 E11
F6	P6 P9	OE7	E12
F7	P7	OE8	E13 E14 E15 E16 E17 E18 E59
F8	P8 P9	OE9	E19 E20 E21 E22
F9	P10	OE15	E23 E24 E25 E26
F10	P11	OE10	E27 E28 E60 E61
F11	P11	OE10	E29

Fortalezas/Área de Oportunidad	Política	Objetivo Estratégico	Estrategia
F12	P12	OE11 OE19	E30 E31 E32 E36
F13	P2	OE12	E33
F14	P12	OE19	E34 E35 E36
F15	P13	OE13	E37
AO1	P8 P9	OE9	E19 E20 E21 E38
AO2	P14 P9	OE14	E39 E40 E41 E42
AO3	P15	OE16	E43 E44 E45 E46
AO4	P4 P9	OE5	E8
AO5	P1 P9	OE1	E1 E2
AO6	P16 P9	OE17	E47 E48 E49 E62 E63
AO7	P10	OE15	E25 E50 E51 E52
AO8	P11 P9	OE10	E27 E28
AO9	P6	OE7	E12
AO10	P11	OE10	E27 E64
AO11	P12	OE18	E53 E54
AO12	P12	OE11 OE19	E30 E31 E32 E36
AO13	P7 P9	OE8	E13
AO14	P2	OE2	E55 E56
AO15	P2 P9	OE2	E57 E58
AO16	P3 P9	OE4	E4 E5

Fortalezas/Área de Oportunidad	Política	Objetivo Estratégico	Estrategia
			E6 E7 E8
AO17	P7	OE8	E13
AO18	P12	OE19	E34 E35 E36
AO19	P1	OE1	E14
AO20	P16	OE17	E49
AO21	P2	OE2	E65