

Programa para la Transformación  
y el Fortalecimiento Académicos  
de las Escuelas **N**ormales

# La planeación institucional en las escuelas normales.

Orientaciones para su elaboración

Cuaderno de trabajo



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
BÁSICA Y NORMAL

Programa para la Transformación  
y el Fortalecimiento Académicos  
de las Escuelas Normales

# La planeación institucional en las escuelas normales

Orientaciones para su elaboración

Cuaderno de trabajo



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
BÁSICA Y NORMAL

Esta edición estuvo a cargo de la Dirección General de Normatividad, perteneciente a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Serie Gestión Institucional, con el título *La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*

**Coordinación editorial**  
*Esteban Manteca Aguirre*

**Diseño de portada e interiores**  
*DGN/Inés Patricia Barrera*

**Formación electrónica**  
*Inés P. Barrera/Lourdes Salas Alexander*

**Primera edición, 2003**

D.R. ©SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, 2003  
Argentina 28  
Col. Centro, C.P. 06020  
México, D.F.

ISBN 968-5710-29-5

Impreso en México

MATERIAL GRATUITO PARA MAESTROS ■ PROHIBIDA SU VENTA

<b>Presentación</b>	5
<b>1. La planeación institucional en las escuelas normales. Elementos para su reflexión y resignificación</b>	9
<b>2. El proceso de planificación en las escuelas normales. Orientaciones metodológicas para su construcción</b>	17
2.1. Secuencia y componentes del Plan de Desarrollo Institucional	24
2.1.1. La misión de la escuela normal	26
2.1.2. El diagnóstico institucional	27
2.1.3. La visión de la escuela normal	27
2.1.4. Las líneas de desarrollo y/o de acción	32
2.1.5. Los objetivos y las metas estratégicas	34
2.1.6. Las estrategias generales	39
2.1.7. La formulación de proyectos estratégicos	42
2.2. El Programa Anual de Trabajo en las escuelas normales	44
2.3. El seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional y del Programa Anual de Trabajo	49
2.4. Organización de las tareas para la planeación institucional	50
<b>Referencias bibliográficas</b>	51
<b>Anexo</b>	53
1. Primer bloque: Plan de Desarrollo Institucional y Programa Anual de Trabajo	54
2. Segundo bloque: Programa Anual de Trabajo	64



Con la finalidad de mejorar la calidad de la formación inicial de los maestros de educación básica, a partir de 1996 la Secretaría de Educación Pública, en coordinación con las autoridades educativas estatales, puso en marcha el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, cuyas acciones se han articulado en seis líneas de trabajo:

- Transformación curricular.
- Formación y actualización profesional del personal docente y directivo.
- Mejoramiento de la gestión institucional.
- Regulación del trabajo académico.
- Evaluación interna y externa.
- Regulación de los servicios de educación normal.

Mediante la línea de trabajo de mejoramiento de la gestión institucional se han impulsado acciones tendientes a renovar los procesos clave de la organización y el funcionamiento de las escuelas normales, tales como: el trabajo colegiado, el liderazgo de los equipos directivos, los criterios académicos para la organización de las actividades escolares, la planeación y la evaluación institucional. Se busca con ello generar condiciones propicias para que los profesores transformen sus prácticas de enseñanza y los estudiantes logren el perfil de egreso establecido en el plan de estudios respectivo. Desde esta perspectiva y en congruencia con los objetivos prioritarios del Programa Nacional de Educación 2001-2006, durante el 2002 inició el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN), cuyo objetivo general es contribuir a elevar la calidad de la formación inicial de los futuros docentes de educación básica, mediante acciones que favorezcan la renovación de la gestión institucional, de modo que las normales públicas se constituyan en comunidades profesionales de aprendizaje.

El PROMIN pone el acento en el mejoramiento de la planeación institucional, como una estrategia fundamental para dirigir los cambios académicos y organizativos que demandan las escuelas normales. En el primer año de operación del PROMIN se inició en la mayoría de las escuelas un proceso de reflexión y análisis sobre los factores que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los propósitos educativos, en particular, para garantizar una formación de calidad de los futuros maestros. Asimismo, se han generado coyunturas favorables

para que cada institución: consolide su propio proceso de planificación como vía para la innovación educativa; desarrolle estrategias para mejorar la organización de las actividades académicas; incremente los mecanismos y niveles de participación de las comunidades normalistas en las decisiones que tienen un impacto significativo en la vida de la institución; fortalezca el trabajo colegiado y reconozca a la evaluación como una herramienta útil en el mejoramiento continuo de la escuela.

La experiencia durante este primer año permite también advertir la necesidad de realizar ajustes en el diseño y en las estrategias de aplicación del Programa, a fin de consolidar los avances hasta ahora logrados. Es importante ofrecer a las escuelas normales orientaciones que les permitan conducir de manera más efectiva los procesos de transformación, con mayores referentes metodológicos para el desarrollo de la planeación institucional. En respuesta a estos requerimientos, la Dirección General de Normatividad emprenderá diversas estrategias de apoyo a las escuelas normales, entre las que se encuentran el diseño y la elaboración de cuadernos de trabajo referidos a temas básicos de la gestión institucional.

En este sentido, el presente cuaderno de trabajo tiene como propósito ofrecer a la comunidad normalista algunas orientaciones metodológicas para desarrollar la planeación institucional y, específicamente, para elaborar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Programa Anual de Trabajo (PAT), a partir de:

- Promover un proceso de construcción de la planeación institucional que oriente las prioridades educativas de las escuelas normales, en congruencia con su misión y articulando las diversas actividades institucionales.
- Fomentar el desarrollo de la planeación y la evaluación institucionales como prácticas que propicien la autorrenovación de las escuelas normales: reconocer su situación actual –sus fortalezas y debilidades–, valorar los procesos y resultados de sus actividades, responsabilizarse del logro de los aprendizajes de los estudiantes y, en consecuencia, emprender acciones de mejoramiento.
- Favorecer una mayor articulación y pertinencia de las actividades cotidianas de las escuelas normales con el desarrollo y el mejoramiento académico, así como con el logro de aprendizajes de calidad en los alumnos, a través de la instrumentación del PDI y del PAT.

Este cuaderno de trabajo contiene elementos que se consideran esenciales para la planeación institucional y propone algunos ejercicios para elaborar el PDI y el PAT; sin embargo, no pretende ser un modelo único ni coartar la experiencia e iniciativas de las escuelas normales.

Los contenidos se dividen en dos apartados. El primero hace referencia a las características de la planeación en las escuelas normales e invita a llevar a cabo un análisis, una discusión y un debate académico de la experiencia de su propia escuela, para establecer acuerdos que permitan avanzar en el proceso de planificación y consolidar el equipo de trabajo de la escuela en el marco de una nueva gestión institucional. Este apartado enfatiza que, a través del PDI y el PAT, cada escuela normal podrá confirmar o rectificar la dirección del cambio deseado, respetando, sobre todo, sus propias características y ritmos.

El segundo apartado presenta las orientaciones metodológicas para la construcción del PDI y del PAT, destaca las características de cada uno de estos instrumentos y presenta una secuencia que permite a la comunidad normalista revisar la misión y visión de la escuela, dado que son la base para elaborar la planeación institucional de corto, mediano y largo plazos. Se menciona al diagnóstico como punto de partida para orientar el cambio y la mejora de los servicios que ofrece, al identificar los problemas y necesidades de la escuela y al conocer sus fortalezas y debilidades. Inmediatamente después, se hace alusión a elementos básicos que se deben considerar para diseñar los proyectos estratégicos y específicos del PDI y del PAT como: justificación, líneas de desarrollo y/o de acción, objetivos y metas estratégicas, estrategias generales, seguimiento y evaluación.





# 1. La planeación institucional en las escuelas normales. Elementos para su reflexión y resignificación

*Es necesario entender la planificación como un proceso para intervenir y transformar la realidad, no sólo para analizarla o diagnosticarla, como habitualmente se hace. Es menester concebirla como un proceso compartido, colaborativo, que compromete a toda institución con su contexto para la mejora institucional.*  
Aguerrondo, 2002.

Durante los últimos años las escuelas normales han ocupado un lugar destacado en la agenda de las políticas educativas del país, debido, entre otros factores, al reconocimiento de la importante función que desempeñan y al tipo de formación inicial de profesores que demanda la sociedad para incrementar la calidad y equidad de la educación básica. Dicha situación ha derivado en un proceso de transformación integral de las instituciones normalistas que incluye tanto aspectos académicos como organizativos. En este contexto de mayor exigencia y nuevos retos para las escuelas normales, cobra interés estratégico consolidar una planeación institucional efectiva en ellas, de modo que cada escuela cuente con las herramientas para construir y llevar a la práctica su propia propuesta de cambio y mejoramiento.

La planeación institucional no sólo debe responder al ¿para qué y cómo planificar?, ¿en qué tiempos o con qué recursos?, sino primero responder a las preguntas: ¿con qué sentido planificar?, ¿para quién?, ¿quiénes participan?, ¿qué aspectos de la vida institucional deben mejorarse para lograr los propósitos educativos?, ¿qué resultados se obtendrán? y ¿cuál fue el proceso para llegar a ellos? Con estas preguntas se intenta enfatizar que la planeación resulta valiosa tanto por los procesos de aprendizaje individual y colectivo que puede generar, como por la pertinencia y eficacia de las acciones de mejoramiento propuestas, sin perder de vista que la finalidad última del proceso de planificación es elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

El ejercicio de planificación se traduce, entonces, en un instrumento indicativo que organiza y orienta las acciones, a partir de la reflexión y el análisis compartido que profesores, directivos y estudiantes normalistas hacen sobre la situación actual de la institución: los aspectos de mayor incidencia –de carácter

pedagógico, organizativo y administrativo— que favorecen u obstaculizan el logro del perfil de egreso de los futuros maestros, así como las decisiones que conviene tomar para avanzar en el mejoramiento continuo de la escuela. Como señala Aguerrondo “intervenir de manera eficaz en los procesos de cambio y dirigirlos adecuadamente demanda una reflexión profunda y pertinente acerca de las bases desde donde se decidirán... De lo contrario, se corre el riesgo de cambiar algo para que no se cambie nada” (2002: 13).

Este proceso de innovación y cambio representa, además, una coyuntura favorable para que las escuelas normales se den la oportunidad de experimentar nuevas formas de planificar. Ello supone valorar los avances que se han logrado con los actuales esquemas de planeación en el cumplimiento de las tareas educativas, de modo que se reconozcan y fortalezcan las prácticas que han tenido una contribución importante al respecto; pero también que exista la determinación para modificar o desprenderse de aquellas que representan un freno o retroceso.

Con base en los criterios y los mecanismos que aplican un considerable número de escuelas normales para definir prioridades, tomar decisiones, organizar las diversas actividades, asignar responsabilidades, conducir las tareas, distribuir los recursos, etcétera, se reconoce que algunas experiencias en torno a la planeación han dado por resultado que sea una tarea poco significativa al considerarla:

- Como una función que sólo le corresponde realizar a un área o departamento dentro de la escuela, o bien se delega al equipo directivo.
- Como una actividad de carácter administrativo para justificar la obtención de recursos.
- Aislada y alejada de las necesidades de las aulas, debido a que la participación de los docentes es esporádica y la participación de los estudiantes es prácticamente inexistente.
- Generalmente con una visión de corto plazo, lo que dificulta un proceso de transformación y mejoramiento continuo, dado que las acciones atienden sólo problemas y necesidades inmediatas.

Por lo anterior, es primordial que dichas escuelas avancen en un proceso de transformación de sus prácticas de planeación institucional, las cuales deben tomar como eje del cambio el ámbito pedagógico-curricular, así como favorecer la participación de todos los que integran su comunidad en la construcción de la escuela normal a la que aspiran (imagen-objetivo), con acciones a corto, mediano y largo plazos para hacerla realidad.

La calidad de los procesos de planeación, la pertinencia de las acciones que contengan para mejorar la enseñanza, así como el impacto que se genere

al ponerlas en práctica, son elementos que estarán mediados por la cultura de cada escuela: tradiciones, costumbres, interpretación de la normatividad, formas de relacionarse entre las personas, prioridades educativas, criterios sobre la utilización de los recursos, ritmos de desarrollo, liderazgos, conflictos, etcétera. Estas manifestaciones influyen, a favor o en contra, en la viabilidad de las innovaciones y los cambios, pero a su vez pueden ser modificadas a partir de dichos elementos; es decir, la cultura escolar puede transformarse.

Con la finalidad de apoyar a las escuelas normales en la renovación de su planeación institucional, en seguida se presenta una breve caracterización sobre lo que pretende ser un enfoque distinto de dicha planeación. Este enfoque reúne, entre otras, las características siguientes:

- **La planeación institucional centra su atención en el mejoramiento de los aprendizajes y de las prácticas de enseñanza.** La razón de ser de las escuelas normales es lograr una sólida formación inicial de los maestros de educación básica; en este sentido, el objetivo final de todo proceso planificador en la escuela normal debe ser el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, a fin de coadyuvar a que todos logren los conocimientos, habilidades y destrezas establecidas en el perfil de egreso; por tanto, las estrategias de intervención que determinen deberán considerar esta prioridad institucional. En otras palabras, el eje que *vertebra* y da dirección a los proyectos de mejora es la propuesta formativa que se desea ofrecer a los estudiantes normalistas. Sin duda, el factor de mayor impacto en la formación de los futuros maestros lo constituyen las oportunidades de aprendizaje generadas por sus profesores; de ahí que la renovación de las prácticas de enseñanza sea otro de los aspectos a considerar en las prioridades de la planeación, así como todos aquellos que afectan directamente el aprendizaje de los estudiantes.
- **La planeación institucional se construye participativamente.** Las propuestas que se formulan para transformar y mejorar la escuela normal tienen mayores posibilidades de éxito si son fruto de un trabajo compartido en el que se involucren todos los integrantes de la comunidad, ya que, en la medida que éstos se sientan partícipes en tan importante tarea, será más factible generar un compromiso individual y colectivo para lograr los objetivos propuestos, así como una mayor comprensión del sentido de los cambios que se proponen y, sobre todo, del papel que a cada uno le toca desempeñar como parte de una *comunidad profesional de aprendizaje* y la importancia de desarrollarlo adecuadamente, así como las consecuencias de su incumpli-

miento. Un enfoque de planeación innovador requiere que se generen condiciones propicias que fomenten una auténtica participación, para identificar los principales problemas y retos, y en el desarrollo y puesta en práctica de proyectos para mejorar la calidad educativa.

La construcción colegiada de acuerdos supone al menos los siguientes retos: *a)* establecer estrategias de comunicación, entendimiento y negociación entre los involucrados para conciliar intereses, expectativas y capacidades; *b)* respetar y dar cabida a la diversidad y al disenso –incluso aprovechar el aprendizaje que ello representa– y aceptar que los objetivos comunes pueden cumplirse de diversas formas; y *c)* propiciar nuevos estilos de trabajo en los que se enfatice el compromiso colectivo y la asunción de la responsabilidad por los procesos y los resultados. Asimismo, la planeación debe armonizar el desarrollo de la institución y el de cada persona; por lo cual es deseable ampliar los márgenes de responsabilidad para que cada quien decida en qué actividad o proyecto prefiere colaborar; como señalan Hargreaves y Hopkins (1994): “Los profesores tienen la tendencia a considerar que la implicación vale la pena si ellos participan en forma selectiva” (citados por Stoll y Fink, 1999: 123).

- ***La planeación institucional, una herramienta de trabajo que favorece el cumplimiento de la misión de la escuela.*** La planeación ofrece orientaciones para facilitar la organización interna de la escuela normal en torno a las actividades que es necesario realizar para el desarrollo de propuestas de cambio y mejoramiento institucional: identificación de necesidades, delimitación de problemas a atender, definición de líneas y estrategias de acción, elaboración e instrumentación de proyectos y de mecanismos de seguimiento y evaluación. Asimismo, la planeación brinda directrices generales para hacer más efectiva la actuación de los diversos actores involucrados en el cumplimiento de los objetivos y las metas educativas, y favorece el establecimiento de mecanismos para coordinar los esfuerzos y las tareas. De igual manera, fomenta el aprendizaje individual y colectivo, pues representa una estrategia de trabajo que favorece la reflexión y el análisis sistemáticos sobre aspectos cruciales de la institución que tienen incidencia significativa en los procesos y resultados educativos y, en consecuencia, contribuye a la elaboración de planes de acción y a su puesta en práctica a fin de generar condiciones favorables para el logro de los aprendizajes.
- ***La planeación institucional ofrece oportunidades de desarrollo profesional a los profesores.*** El principal referente de aprendizaje

para los docentes es el propio ambiente escolar en donde se desempeñan; es decir, su trabajo cotidiano en las aulas y en la escuela, la interacción con sus alumnos, la relación con sus colegas, los procesos de toma de decisiones y las formas de organización de la escuela y, más ampliamente, la cultura escolar. Destacar que la finalidad última de la planificación en las escuelas normales es contribuir a que los estudiantes logren niveles altos de rendimiento, supone que estas instituciones ofrezcan a los profesores oportunidades de formación y desarrollo profesional lo suficientemente diversas y atractivas como para permitirles avanzar en la transformación de sus prácticas de enseñanza. Dichas oportunidades deben procurar condiciones institucionales para que los maestros reflexionen sobre su propia práctica docente, intercambien experiencias con otros maestros y participen en encuentros académicos. En principio, es conveniente aprovechar y/o generar las opciones de mejoramiento profesional que puede brindar la escuela normal y, a partir de las necesidades de formación de los maestros, tomar en cuenta otras alternativas fuera de la institución. No obstante, el común denominador de las oportunidades de desarrollo profesional es que deben representar para los maestros experiencias relevantes que enriquezcan su práctica docente.

- ***La planeación institucional responde a las necesidades del contexto particular de la institución.*** Aunque existen rasgos de identidad que comparte el conjunto de escuelas normales, cada una de ellas tiene una cultura escolar propia que la distingue. Estas *huellas* específicas de identidad influyen en la determinación de prioridades de mejoramiento e imprimen formas peculiares de organización y funcionamiento institucional. Por consiguiente, el proceso de planeación encarna una experiencia singular para las instituciones normalistas, pues en él se reflejan la historia y la cultura de la escuela, los intereses y expectativas de sus actores, así como la dinámica de trabajo que se genera en su interior. La planeación cobra sentido en la medida en que se sitúa en la realidad particular de cada escuela y se aprovechan los saberes y las experiencias acumuladas.
- ***La planeación institucional propicia la innovación y admite la posibilidad del error.*** Es importante concebir a la planeación como un medio que articula coherentemente una propuesta de transformación de la escuela normal, al tiempo que añade mecanismos para realizar ajustes sobre la marcha, y no como un producto acabado con valor en sí mismo. En este contexto, la planeación busca un equilibrio

entre directrices racionales y criterios de flexibilidad y adaptabilidad a las exigencias de la realidad educativa cambiante. Así, durante su definición y su puesta en práctica, la planeación debe asumirse como una oportunidad para que la escuela normal incorpore una buena dosis de imaginación y creatividad para explorar nuevas vías de desarrollo, intentar respuestas diferentes a las habitualmente dadas en la atención de problemas persistentes, experimentar formas de organización novedosas, aprovechar los errores como fuente de aprendizaje, identificar hasta dónde es posible llegar, ampliar los márgenes de autonomía, en suma, correr riesgos que valen la pena para mejorar. Adicionalmente a lo anterior, resulta fundamental reconocer que la planeación no se reduce a aspectos de carácter metodológico o técnico, sino que, además, incluye el componente político: la divergencia de opiniones, los grupos de poder, el conflicto de intereses, la pugna por los liderazgos, etcétera, son aspectos que deben tomarse en cuenta en la formulación de una propuesta viable de mejoramiento institucional. "...el conflicto y el desacuerdo no sólo son inevitables sino fundamentales para el éxito del cambio. Puesto que cualquier grupo de personas posee múltiples realidades, cualquier intento de cambio colectivo implicará conflicto necesariamente" (Fullan y Stiegelbauer: 2000: 98).

- **La planeación institucional se sustenta en los principios, orientaciones y propósitos de la política educativa nacional.** Los lineamientos filosóficos, pedagógicos y organizativos en que se sustenta la planeación y que dan sentido a la función social de las escuelas normales, se derivan del Artículo 3º Constitucional, de la Ley General de Educación y de los planes y programas de estudio para la educación normal. El Programa Nacional de Educación, 2001-2006, constituye, asimismo, un referente que sustenta la propuesta de planeación, dado el papel destacado que en él se confiere a las escuelas normales para lograr que todos los estudiantes normalistas adquieran las competencias profesionales para un desempeño exitoso en la educación de los niños y jóvenes del país.
- **La planeación institucional con visión estratégica de largo alcance se integra por proyectos sustentados en un diagnóstico.** De acuerdo con la imagen-objetivo de la escuela normal que se desea y considerando la naturaleza y el grado de complejidad de los problemas detectados, es necesario diseñar procesos de planeación que incluyan propuestas de mejoramiento continuo con objetivos a corto, mediano y largo plazos, los cuales se integran como un todo articulado

y de aplicación en la realidad presente. Es vital superar los esquemas de planificación que constriñen la actuación de la escuela a cuestiones meramente administrativas, rutinarias o circunstanciales. Ante el gran cúmulo de exigencias que afrontan las instituciones formadoras de docentes, el amplio espectro de necesidades por atender, las diversas opiniones acerca de las áreas de desarrollo y la disponibilidad de recursos, es indispensable delimitar las prioridades educativas, cuya atención conduce a la definición de proyectos para mejorar determinadas situaciones identificadas en el diagnóstico institucional. Visto como proceso, lo anterior quedaría expresado de la siguiente manera: a) se parte de un diagnóstico o una evaluación inicial, sustentado en el análisis que el personal docente y directivo de la escuela normal hacen acerca de los problemas que enfrentan los estudiantes en su proceso educativo; de la concreción del *currículum*, del ejercicio de la docencia y de la organización escolar que los provocan. b) Un segundo momento consiste en proponer soluciones (que se traducen en proyectos) para atender los problemas que se eligieron como centrales o prioritarios, evaluando los requerimientos de cada uno, y las resistencias o dificultades que se pueden enfrentar. c) En una siguiente fase se consideran los mecanismos de seguimiento y evaluación para conocer los procesos de trabajo que se desarrollan durante la aplicación de las estrategias y su impacto en la atención de los problemas detectados.

- **La planeación institucional con una concepción más amplia del empleo de recursos.** Además de considerar los recursos comúnmente identificados (financieros, materiales y humanos), desde este enfoque de la planeación se incluyen los recursos *funcionales*: el tiempo escolar; la capacidad organizativa de la escuela; los conocimientos, las experiencias y la competencia de todos los que integran la comunidad educativa; el liderazgo académico, entre otros. Si bien en las prácticas tradicionales de planeación de cualquier forma se echa mano de estos recursos para el desarrollo de las actividades programadas, la diferencia en este nuevo enfoque es que se reconoce el potencial que tienen para el cumplimiento de los objetivos propuestos e intencionalmente se les incorpora en la planeación y ejecución de las acciones.

En conclusión, se pretende promover el cambio y la mejora en las escuelas normales, a partir de un trabajo de planeación que realmente involucre a la comunidad normalista en el reconocimiento de sus necesidades, en la definición y ejecución de acciones para atenderlas, así como en el seguimiento y en la evaluación de su impacto sobre los aprendizajes escolares.



El enfoque de planeación institucional esbozado líneas arriba incluye una característica más, referida a su componente instrumental o metodológico, mediante el cual se proponen un conjunto de técnicas, fases y momentos a seguir para que la escuela normal elabore su Plan de Desarrollo Institucional, en él plasmará la propuesta de mejoramiento educativo que desea impulsar, así como los periodos específicos para lograrlo (Programas Anuales de Trabajo). En los siguientes apartados del cuaderno se aborda de manera más puntual esta metodología de trabajo.

## **2. El proceso de planificación en las escuelas normales. Orientaciones metodológicas para su construcción**

*Creemos que las instituciones educativas son gobernables.  
Que la conducción es lo contrario al azar,  
que implica y exige nuestra decisión y nuestra intervención,  
que las instituciones son producto de nuestras acciones.  
Las construimos cotidianamente.  
Conducir, gestionar es limitar los efectos imprevisibles  
e indeseables. Es determinar rumbos, ritmos y modos.  
Frigerio y Poggi, 1996.*

La planeación institucional que se pretende promover en las escuelas normales se concreta en la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI), que se concibe como un proceso de construcción compartida que hace explícitas las intencionalidades de la comunidad normalista para el cambio y la transformación de su escuela normal y mediante el cual se precisan las directrices para guiar su acción con objeto de mejorar el proceso formativo de los estudiantes.

Cobra sentido al ser una propuesta de intervención académica y organizativa para responder a una situación problemática detectada, por medio de la formulación y puesta en marcha de proyectos de mejoramiento. El PDI constituido por proyectos promueve la participación de los miembros de la comunidad normalista, favorece la coordinación entre éstos y propicia la concentración de esfuerzos y recursos de la institución en la superación de sus problemas y necesidades.

Para la construcción del PDI se parte de que la realidad institucional es dinámica y se encuentra en constante cambio, por lo que no es posible seguir una secuencia lineal de pasos para su elaboración, restablecer un modelo único o formular e implementar proyectos mediante los cuales se pretenda controlar lo que sucederá en la institución y prescribir medidas definitivas para su solución. Por el contrario, contiene una propuesta que se va ajustando en el hacer cotidiano de los docentes y del equipo directivo, lo que supone que es factible decidir rumbos de acción, prever formas de respuesta y medidas acordes a probables escenarios, así como anticiparse a situaciones que pudiera enfrentar la escuela normal en la consecución de sus propósitos educativos,

partiendo del análisis de su situación inicial (diagnóstico) y de la situación ideal que se ha propuesto alcanzar (imagen-objetivo o visión institucional).

El PDI debe integrar una propuesta realista y viable de desarrollo para la escuela, lo cual implica un ejercicio colectivo para priorizar los aspectos clave a transformar, los alcances de los objetivos y de las metas, así como los proyectos a donde se destinarán los recursos. Esta selección de problemas, necesidades y proyectos busca armonizar lo deseable y lo posible. Sin perder el sentido último de los cambios, es preferible empezar con planteamientos modestos que tengan mayores posibilidades de éxito, que optar por proyectos ambiciosos inalcanzables que sólo suscitarían frustración; esta recomendación de ningún modo intenta limitar la posibilidad de que la escuela se fije expectativas altas de desarrollo, únicamente pretende insistir sobre la pertinencia de avanzar gradualmente en esta tarea, justo por la magnitud de los cambios que precisan las escuelas normales. Se intenta evitar las incongruencias en que suelen caer los centros educativos entre lo que se dice que se va hacer con lo que realmente se realiza. A este respecto, Hargreaves y Hopkins (1991), señalan lo siguiente: “El vacío existente entre el plan escrito y su puesta en práctica a menudo resulta ser el punto débil en la planificación del desarrollo”.

En este sentido, para elaborar el PDI se destacan cuatro momentos estrechamente articulados que no son excluyentes entre sí; cada uno es predominante en relación con los otros, de acuerdo con las finalidades que persigue y con el proceso mismo de construcción en que se encuentra la institución normalista; se enriquecen y complementan constantemente durante el ejercicio de reflexión y análisis que sigue la comunidad normalista, por lo que no constituyen una secuencia lineal ni rígida. Estos momentos son: *el explicativo, el normativo, el estratégico y el operacional*.

*Momento explicativo (cómo estamos)*. Se refiere a la realización del diagnóstico institucional o evaluación inicial, donde la comunidad normalista realiza una valoración de su situación actual y busca explicaciones sobre los factores que la determinan.<sup>1</sup> Para ello se identifican, bajo una perspectiva integral, los problemas que se presentan en los diferentes ámbitos de la vida institucional y se seleccionan los que son prioritarios y centrales para iniciar con el desarrollo de acciones. El propósito de este momento es contar con una perspectiva común sobre las prioridades institucionales, a partir del conocimiento, análisis y reflexión de la realidad institucional.

---

<sup>1</sup> Cfr. *El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*. México, DGN-SEByN-SEP (Serie: Gestión Institucional, 3), 2003.

*Momento normativo (hacia dónde vamos).* Define la direccionalidad para el cambio institucional; la comunidad normalista explicita y consensa sus aspiraciones para el mejoramiento de la escuela, es decir, traza la imagen-objetivo que pretende alcanzar.

Una vez analizada la situación actual de la institución, la comunidad normalista establece los cursos de acción para resolver las situaciones problemáticas y las necesidades detectadas, planteándose objetivos en el corto, mediano y largo plazos. En este momento se lleva a cabo la formulación de la visión institucional: las líneas de acción, los objetivos y las metas que se van construyendo durante la conducción de la escuela.

*Momento estratégico (qué y quiénes lo vamos a hacer).* Relativo a la construcción de los proyectos de mejoramiento o innovación para transitar de la situación inicial (lo que la escuela es) a la situación deseada (lo que la escuela quiere ser), a fin de constituirse y consolidarse como una institución educativa eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus finalidades. Es importante advertir que es necesario un ejercicio de análisis y debate que sustente la decisión de por qué son pertinentes los proyectos elaborados para superar sus situaciones problemáticas y lograr la consecución de los objetivos y metas estratégicas trazadas.

*Momento operacional (cómo lo vamos a hacer).* La puesta en marcha de los proyectos y acciones de mejoramiento es la finalidad de este momento, misma que demanda la conjunción de los esfuerzos de la comunidad normalista para desarrollar lo planeado en los momentos que anteceden. Esto implica que en la escuela normal se generen las condiciones –organizativas y de apoyo (recursos y tiempos)– para que se desarrollen las acciones y se efectúe una revisión sistemática y continua sobre qué y cómo se está haciendo, así como su congruencia con lo planeado inicialmente. En este momento cobran importancia la evaluación y el seguimiento en la medida que facilitan a la escuela normal la reorientación de las acciones para lograr los efectos deseados. Asimismo, permiten valorar el cambio alcanzado por la institución con los proyectos adoptados.

Un aspecto relevante para que la comunidad normalista ponga en práctica su PDI en la escuela normal, es la realización de un ejercicio de planeación con un nivel de mayor concreción (*operativo-instrumental*) en el que se detallen las acciones específicas y las actividades, los responsables y los tiempos de su ejecución. Este ejercicio, relacionado con la programación y presupuestación, da por resultado un Programa Anual de Trabajo (PAT).

En este sentido, en el siguiente cuadro se describen las características principales que adquieren el PDI y el PAT, con el fin de mostrar la articulación que se establece entre ambos:

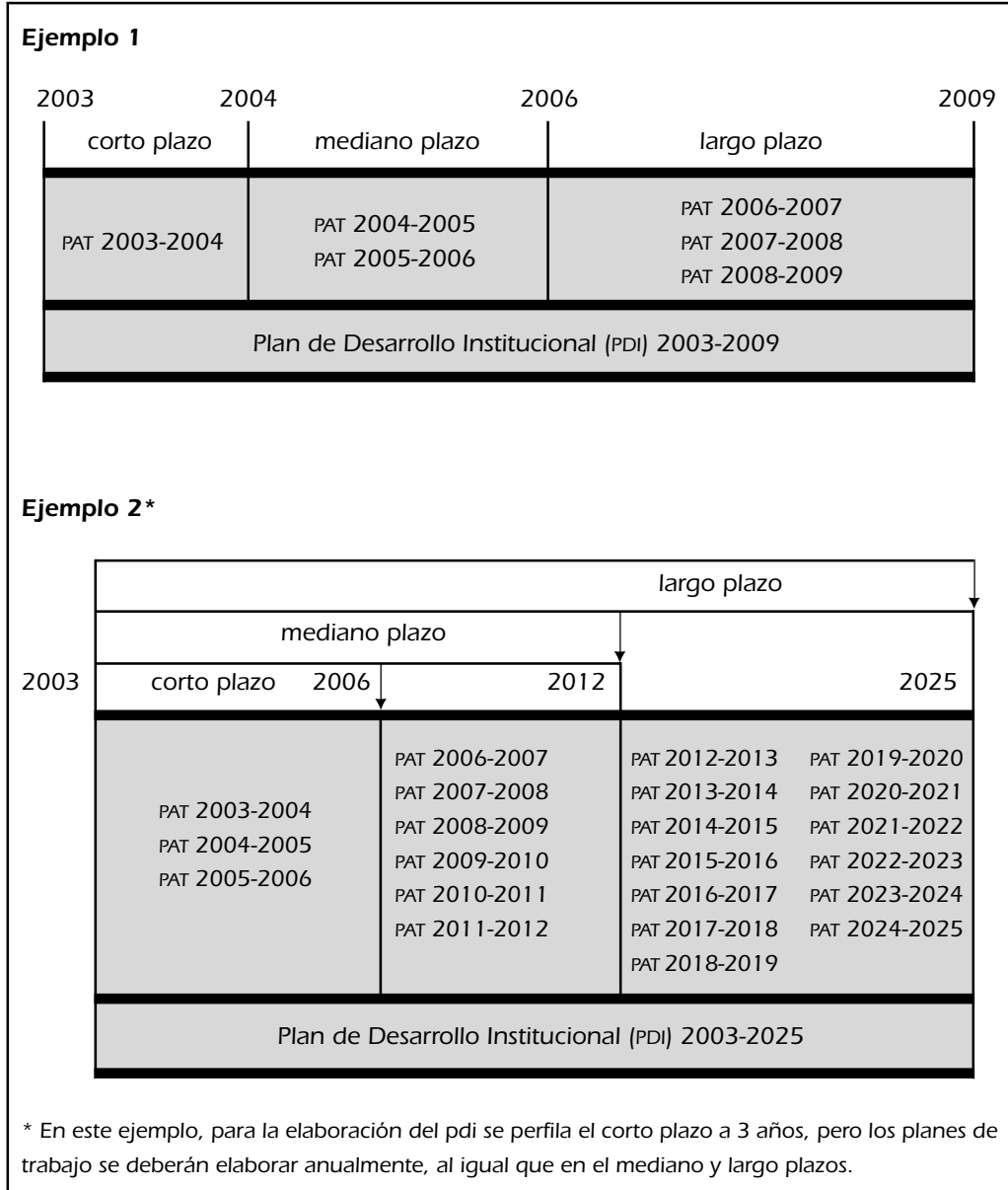
**Cuadro 1. Relación entre el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Anual de Trabajo**

Plan de Desarrollo Institucional	Programa Anual de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establece el mejoramiento institucional con una prospectiva de largo alcance, para lo que distingue periodos de corto, mediano y largo plazos.</li> <li>▪ Tiene como referencia una visión de futuro y busca su concreción.</li> <li>▪ Lleva a cabo un diagnóstico interno (problemas, necesidades, fortalezas y debilidades), además de que valora los factores internos y externos que influyen en la consecución de los objetivos y las metas.</li> <li>▪ Formula proyectos estratégicos que abarcan los diferentes ámbitos de la vida institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es la concreción del Plan de Desarrollo Institucional.</li> <li>▪ Permite avanzar en el mejoramiento institucional previsto en el PDI, programando proyectos específicos con una proyección de realización de corto plazo (anual).</li> <li>▪ Toma como referencia los proyectos estratégicos del PDI para establecer las prioridades anuales.</li> <li>▪ Es un documento de trabajo que permite organizar a la comunidad normalista para llevar a cabo las acciones y actividades que se prevén en los proyectos específicos establecidos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2003-2009</p>	<p style="text-align: center;">PAT 2003-2004 PAT 2004-2005 PAT 2005-2006 PAT 2006-2007 PAT 2007-2008 PAT 2008-2009</p>

En el PDI el tiempo es un factor esencial, en la medida que sólo a través de éste la escuela normal puede lograr su crecimiento y desarrollo institucional. Sin embargo, no hay una regla absoluta que establezca un tiempo preciso para ello; existen algunas recomendaciones, pero será la escuela normal quien fije el tiempo que abarcará su implementación (años) para acercarse a su visión en el plazo que considere razonable y con posibilidades de éxito, partiendo de considerar las condiciones reales en que se encuentra, sus fortalezas y debilidades, así como las situaciones problemáticas prioritarias que requiere resolver. En resumen, la delimitación del tiempo es una decisión de cada escuela, y se define según sus particularidades, aspiraciones y capacidades.

A continuación se presentan dos ejemplos que muestran la proyección del tiempo de un PDI y del PAT que se deriva:

**Ejemplos de la proyección del tiempo en el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Anual de Trabajo<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> Se recomienda a la escuela normal que para la elaboración del PAT considere el periodo anual correspondiente al ciclo escolar, a fin de facilitar el desarrollo de los proyectos programados. [Cfr. *Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN). Finalidades, características y estrategia de operación*, México, DGN-SEBYN-SEP (Serie: Gestión Institucional, 2), 2003].

Los momentos metodológicos para la construcción del PDI y del PAT mencionados anteriormente, cobran sentido cuando la escuela normal sigue una secuencia articulada y aborda cada uno de los componentes que los estructuran. Este proceso se describe de manera general en el siguiente cuadro. Inmediatamente después, se presentan las características de cada uno de los componentes y se proporcionan algunas orientaciones y ejercicios para favorecer su formulación.

**Cuadro 2. Proceso de construcción del PDI y del PAT**

<b>Momentos de construcción</b>		<b>Componentes o elementos para la elaboración del PDI</b>
Explicativo	<p>1° Se construye la misión de la escuela normal.</p> <p>2° Se organiza el diagnóstico: identifican situaciones problemáticas y necesidades, fortalezas y debilidades de la escuela para seleccionar los problemas prioritarios que impiden el logro de las finalidades educativas.</p>	Misión institucional. Diagnóstico institucional.
Normativo	<p>3° Se construye la visión de la escuela para definir la direccionalidad del cambio: lo que deseamos alcanzar, realizando un contraste entre la visión y la misión, así como considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional.</p> <p>4° Se definen las líneas de desarrollo y/o de acción, los objetivos y metas estratégicas.</p>	Visión institucional. Líneas de desarrollo y/o de acción. Objetivos y metas estratégicas.
Estratégico	<p>5° A partir del diagnóstico, se sustentan los proyectos estratégicos del PDI: Para ello, se definen en primer lugar las estrategias generales. Por cada proyecto estratégico se hace una justificación y se define la población a la que se dirige, tomando en cuenta el corto, mediano y largo plazos. Se definen, además, objetivos y metas generales, acciones generales e indicadores generales de evaluación, con una prospectiva de corto, mediano y largo plazos.</p>	Estrategias generales. Formulación de proyectos estratégicos.

Operacional	<p>6° En el PAT se retoman objetivos estratégicos de corto plazo del PDI -o de mediano y largo plazo si éstos se cubrirán por etapas- y se establece la programación anual por proyecto específico, programándolos con sus respectivos objetivos y metas anuales, acciones y/o actividades específicas, periodos o calendario de realización, responsables, así como criterios de seguimiento, evaluación e indicadores. Se señalan, además, los recursos humanos, materiales y financieros, ubicando tanto los recursos disponibles como aquellos a gestionar para lograr el impacto previsto.</p> <p>7° Se lleva a cabo un análisis de los recursos que requieren por proyecto específico (que las escuelas definirán de acuerdo con la forma en que organizan su planeación). Tomando como referencia el presupuesto ejercido el año anterior, distribuyen los recursos a partir de las prioridades de la escuela, enseguida elaboran el presupuesto correspondiente a la programación realizada y posteriormente entregan el cálculo definitivo.</p> <p>En este momento se hace una propuesta para ejercer el presupuesto, por ejemplo, cómo aplicar lo otorgado a través de PROMIN, y de qué manera lo recibido de otras fuentes de financiamiento, según sea el caso.</p> <p>8° Del recurso con que cuentan las escuelas por proyecto específico, se asigna y distribuye su ejercicio, con un presupuesto definitivo.</p> <p>Una vez que se liberan los recursos se lleva a cabo su aplicación por proyecto.</p> <p>Una vez que se aplican los recursos se lleva a cabo su comprobación.</p> <p>9° Se desarrolla cada uno de los proyectos específicos y se hace un seguimiento de los avances y las dificultades para lograr el cambio a partir de la direccionalidad establecida a través de los proyectos estratégicos del PDI y los proyectos específicos del PAT.</p>	<p>Programa Anual de Trabajo (proyectos específicos). Seguimiento y evaluación.</p>
-------------	--	---



	<p>10° Se realiza una revisión del cumplimiento de la misión y de los avances para la consecución de la visión o imagen-objetivo de la escuela.</p> <p>11° Se revisan continuamente los avances para lograr el cambio a partir de la direccionalidad establecida en el PDI y el PAT. Asimismo, anualmente se lleva a cabo una evaluación institucional de resultados, para actualizar el diagnóstico institucional y elaborar el siguiente PAT; el PDI tendrá ajustes si es necesario (no se requiere volver a elaborarlo; en todo caso, la evaluación continua y sistemática del PAT debe proporcionar elementos para hacer los ajustes pertinentes, de acuerdo con los avances y logros obtenidos).</p>	
--	---	--

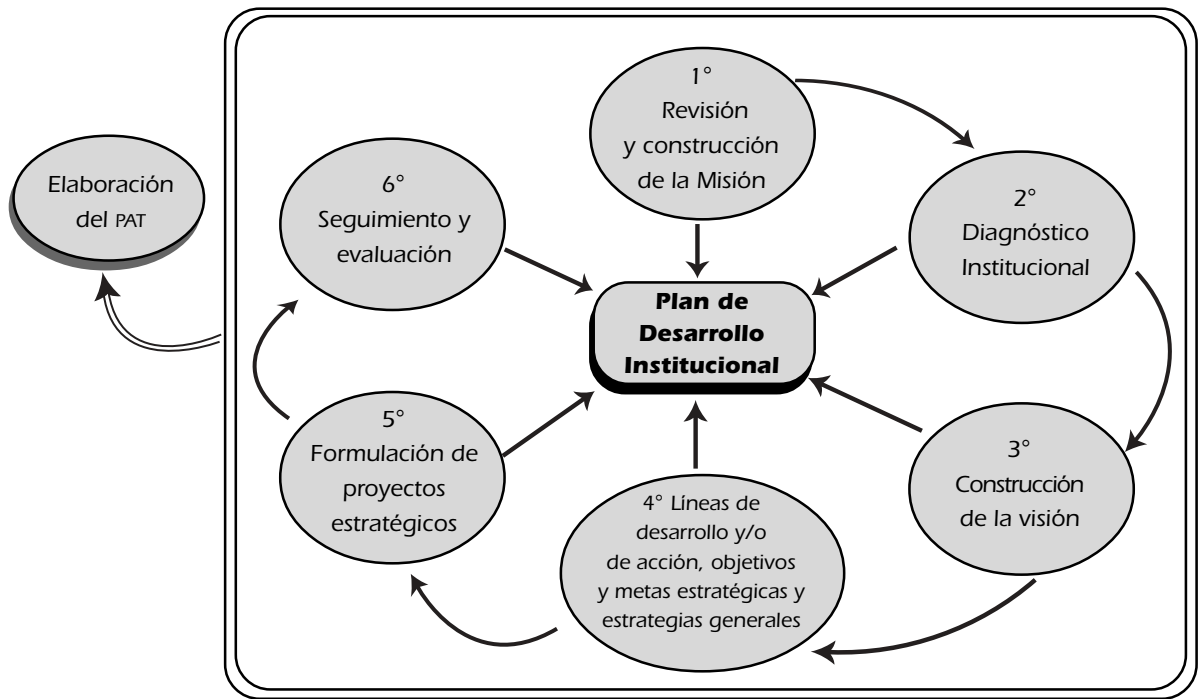
## 2.1. Secuencia y componentes del Plan de Desarrollo Institucional

Todo lo anterior permite conceptualizar al PDI e identificar algunas características distintivas en su proceso de construcción, así como acercarnos a la comprensión de los distintos elementos que lo componen.

A continuación se mencionará cómo se construye el PDI, destacando su sentido a partir del papel que tienen sus proyectos estratégicos y los proyectos específicos, así como de su nivel de concreción en los distintos ámbitos de la vida institucional.

En el siguiente gráfico se pueden apreciar los elementos que integran el PDI y la secuencia en que se va abordando el diseño de cada uno:

**Gráfico 1: Plan de Desarrollo Institucional** <sup>3</sup>



#### Nota metodológica

1. Cabe señalar que en los apartados de este cuaderno de trabajo, a la vez que se hace referencia a conceptos básicos, se incorporan algunos ejercicios que ayudan a sistematizar el análisis para esbozar el PDI.

Para contar con toda la información producida durante el proceso de construcción del PDI es necesario llevar un registro y sistematizar sus aportes y los acuerdos establecidos en cada uno de los apartados siguientes.

Asimismo, es recomendable tener presente la secuencia que se presenta en el gráfico 1, atender las notas metodológicas que señalan el orden y manejo de los dos cuadernos de trabajo,<sup>4</sup> y consultar continuamente los avances que vayan registrando, a fin de facilitar la elaboración de cada uno de los elementos del PDI.

<sup>3</sup> Si bien se incluyen el seguimiento y la evaluación como elementos finales, se hace sólo con fines expositivos, ya que ambos atraviesan todo el proceso de construcción del PDI. Por tanto, la escuela normal deberá implementar las estrategias necesarias para que se lleven a cabo de manera permanente y sistemática a fin de que le permitan, por una parte, que se logre lo propuesto y, por la otra, que su PDI sea de utilidad para favorecer el desarrollo de la escuela normal.

<sup>4</sup> Se refiere a este cuaderno de trabajo y al correspondiente al diagnóstico institucional (Cuaderno de trabajo 3, Serie Gestión Institucional, DGN-SEByN-SEP).

### 2.1.1. La misión de la escuela normal

De acuerdo con el gráfico 1, a continuación se aborda la revisión y construcción de la misión de la escuela normal, y se incluye una recomendación metodológica para su formulación.

Una de las partes sustantivas del PDI es la definición de la misión institucional. Cobra importancia la misión de cada escuela porque establece su tarea fundamental.

La misión permite aclarar qué somos y qué hacemos; en el PDI es muy importante porque permite reconocer los compromisos educativos y sociales de la institución. Es un referente indispensable para orientar la elaboración del diagnóstico institucional y para establecer las aspiraciones de la escuela normal, es decir, su visión institucional.

La construcción de la misión no deberá realizarse sólo en un sentido declarativo, sino que implica la revisión y análisis de las políticas educativas nacionales y estatales sobre la formación de los docentes, así como aquellas disposiciones de orden normativo en las que se establecen las finalidades educativas para las escuelas normales, entre otras.

Si el proceso de construcción de la misión institucional se lleva a cabo de manera colectiva, dando oportunidad a que los integrantes de la escuela normal expresen sus diferentes concepciones, percepciones y saberes, se incentiva a todos los miembros y se va creando un sentido de pertenencia, lo que irá generando, a la vez, condiciones que hagan posible la formulación de los siguientes elementos del PDI.

#### Nota metodológica

Para llevar a cabo la revisión y la construcción de la misión es necesario que la comunidad académica realice el ejercicio que se encuentra en el cuaderno de trabajo *El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*, referido a la misión de la escuela normal. Una vez que hayan formulado su misión, continúan con la realización del diagnóstico institucional –tal como se establece en el gráfico 1– y regresan a este cuaderno de trabajo para diseñar los siguientes componentes.

Es importante mencionar que para lograr la construcción de su misión la comunidad normalista podrá desarrollarla con la extensión que considere conveniente, pero deberá incluir la síntesis de ésta en un párrafo corto –ver cuadro correspondiente para su elaboración– ya que esto le permitirá identificarla con precisión a lo largo de todo el proceso de elaboración de su PDI.

## 2.1.2. El diagnóstico institucional

Hasta ahora se ha tratado un componente fundamental en la construcción del PDI: la misión institucional; con ella, la comunidad educativa ha hecho una revisión cuidadosa de la razón de ser de la institución y ha precisado la tarea y responsabilidad que adquieren todos sus miembros en la formación de los futuros docentes.

A continuación se describe el segundo elemento del PDI, de acuerdo con el gráfico 1: el diagnóstico institucional.

El diagnóstico es el punto de partida para orientar el cambio institucional de la escuela y constituye otro componente importante en el proceso de elaboración del PDI.

Con el propósito de apoyar a las escuelas normales en la realización del diagnóstico se propone una guía que consta de cinco fases:

1. Prediagnóstico.
2. Identificación de problemas por dimensiones y ejes de análisis.
3. Análisis de las fortalezas y debilidades.
4. Jerarquización de problemas.
5. Integración del informe del diagnóstico institucional.

### Nota metodológica

Se recuerda que para elaborar el diagnóstico es necesario considerar las actividades del cuaderno de trabajo 3: *El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*.

Una vez que han concluido las actividades propuestas en el cuaderno de trabajo sobre el diagnóstico institucional y cuentan con un informe de evaluación diagnóstica –donde se identifican los problemas prioritarios o centrales de la escuela en las cuatro dimensiones de la gestión institucional– se continúa con la formulación de la visión institucional.

El diagnóstico constituye un referente para la definición de los siguientes componentes del PDI, en la medida que se busca superar los obstáculos que enfrenta la comunidad normalista para lograr el ideal de la escuela que se ha propuesto, es decir, su visión institucional. Este componente se aborda enseguida; los demás elementos del PDI serán revisados más adelante.

## 2.1.3. La visión de la escuela normal

A continuación, se presentan algunos elementos para orientar la construcción de la visión de la escuela normal y que deberán considerarse en la redacción del enunciado que la contiene.

Para su definición, la comunidad normalista analiza y discute qué elementos se deben considerar. Por una parte, es fundamental tomar en cuenta la misión institucional que ha construido y, por la otra, tener pleno conocimiento de las actuales políticas educativas nacionales y estatales para la formación de docentes, y considerarlas como un referente sobre las tendencias y las expectativas sociales que se tienen respecto a la formación de los docentes de educación básica.

La visión institucional proyecta la imagen compartida de lo que la comunidad normalista quiere que llegue a ser su institución, en congruencia con su misión institucional, es decir, con sus finalidades educativas. La construcción de la visión, por tanto, será un acto trascendente, que no deberá quedar sólo en el orden declarativo, sino en el sustantivo, con una definición estratégica de la escuela.

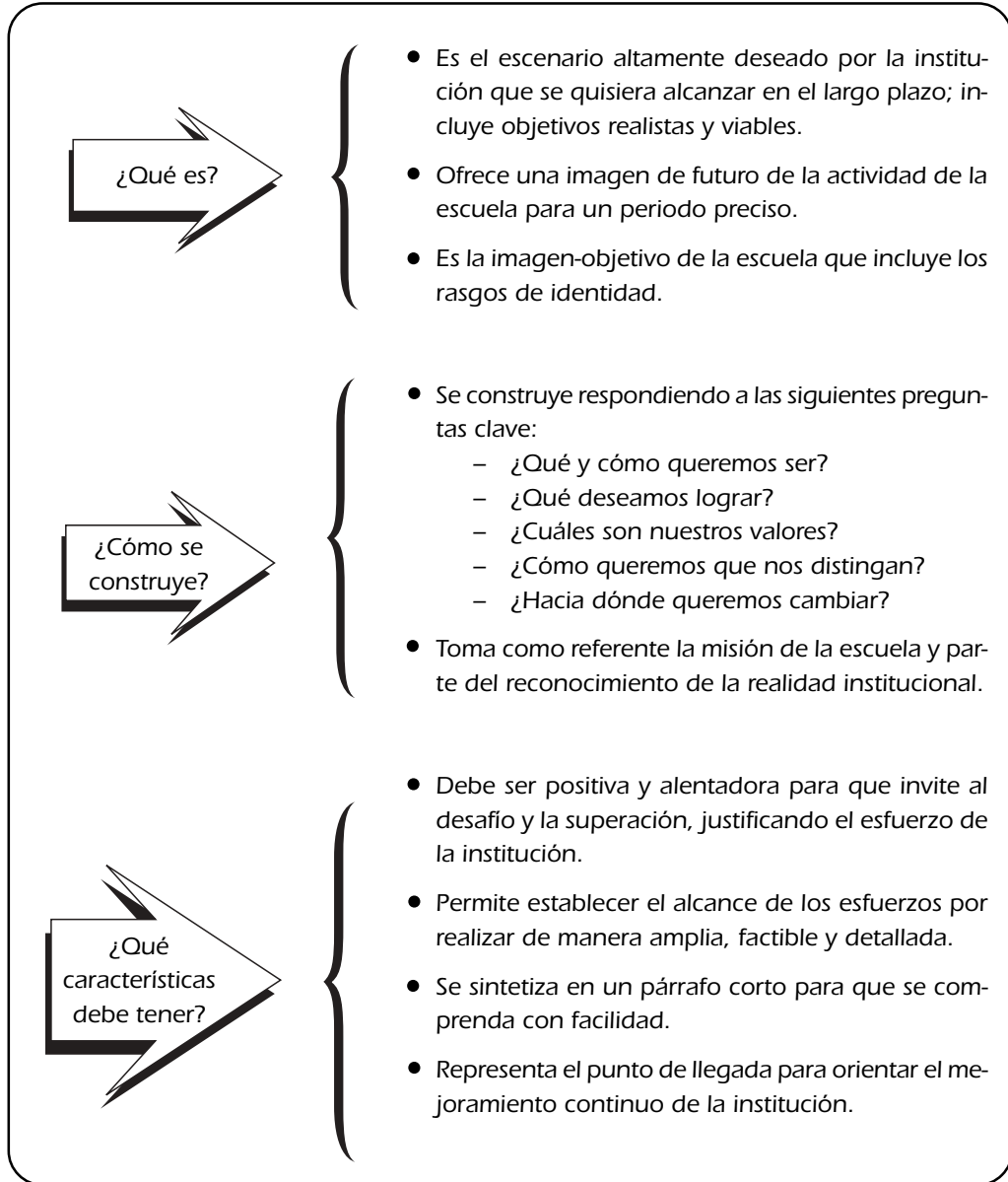
La visión expresa un futuro alentador, motivante y factible para la escuela normal. Representa la fuente para formular en el PDI los proyectos estratégicos y definir sus objetivos y metas estratégicas y así trabajar en el mejoramiento educativo de la institución y con la perspectiva de la imagen-objetivo a lograr.

No basta con que cada docente de la escuela normal tenga idea del tipo de institución que se desea lograr, necesita compartirla con sus colegas, con el equipo directivo, con las autoridades y, por supuesto, con los estudiantes de la escuela. El intercambio de expectativas e ideales que tienen sobre el presente y el futuro de la institución hace posible la construcción de una visión institucional y promueve que la comunidad en su conjunto asuma un compromiso para llegar a ella.

La visión que docentes, directivos y estudiantes construyan respecto a su escuela constituye su rasgo de identidad.

En síntesis, la visión de la institución da respuesta a las preguntas que aparecen en el siguiente cuadro:

### Cuadro 3. La visión de la escuela



#### Nota metodológica

Es importante mencionar que la comunidad normalista podrá formular la visión institucional con la extensión que considere conveniente, pero deberá incluir la síntesis de ésta en un párrafo corto –ver cuadro correspondiente para su elaboración– ya que esto les permitirá identificarla con precisión a lo largo de todo el proceso de elaboración de su PDI.

Los siguientes ejercicios tienen la finalidad de favorecer el proceso de reflexión y análisis que seguirá la comunidad normalista para la construcción de la visión institucional.

### **Ejercicio 1. La construcción de la visión institucional de la escuela normal**

1. En este momento la comunidad normalista hace un ejercicio cuidadoso para proyectar la escuela a que aspira; la construcción que realice imprime un carácter específico a su institución. Para ello, en colegiado, contrastan la misión institucional con los resultados de su diagnóstico institucional y discuten brevemente sobre los aspectos que, desde el punto de vista cada integrante, deberían cambiarse para transformar la escuela normal.
2. Revisan y analizan las disposiciones normativas, los lineamientos, las orientaciones educativas y la política educativa nacional y estatal sobre la formación de maestros de educación básica, entre otros, para construir su visión institucional.
3. De manera individual, escriben un párrafo que explicita la visión de su escuela normal, en el siguiente recuadro:

4. Analizan y discuten en colegiado los ejercicios individuales para construir la visión de la escuela normal, orientando la discusión con base en las siguientes preguntas:
  - a) ¿La visión institucional es congruente con la misión?
  - b) ¿El escenario que nos trazamos es realista y factible de lograrse?  
¿Por qué?
  - c) ¿Expresa las aspiraciones de los integrantes de la escuela normal?  
¿Por qué?
  - d) ¿Están todos de acuerdo con la visión?

Una vez que se ha concluido la definición de la visión, es posible que la comunidad normalista continúe con los siguientes momentos del proceso de construcción del PDI y del PAT.

**Ejercicio 2. Estrategias para la difusión de la misión y la visión de la escuela normal**

Una vez que la comunidad normalista ha hecho explícitas la misión y la visión, es necesario difundirlas al interior y al exterior de la institución, con la finalidad de que todos sus integrantes la conozcan y la compartan con las personas o instituciones externas.

1. En equipo, discuten las estrategias más convenientes para dar a conocer la misión y la visión institucional, y las registran en un cuadro como el siguiente:

Estrategias de difusión interna	Estrategias de difusión externa
▪	▪
▪	▪
▪	▪

2. Asignan los responsables y las fechas para llevarlas a cabo.
3. Realizan el seguimiento sobre la pertinencia y evalúan los resultados obtenidos a fin de identificar el grado de conocimiento y apropiación que tienen sus integrantes de la misión y visión institucional.

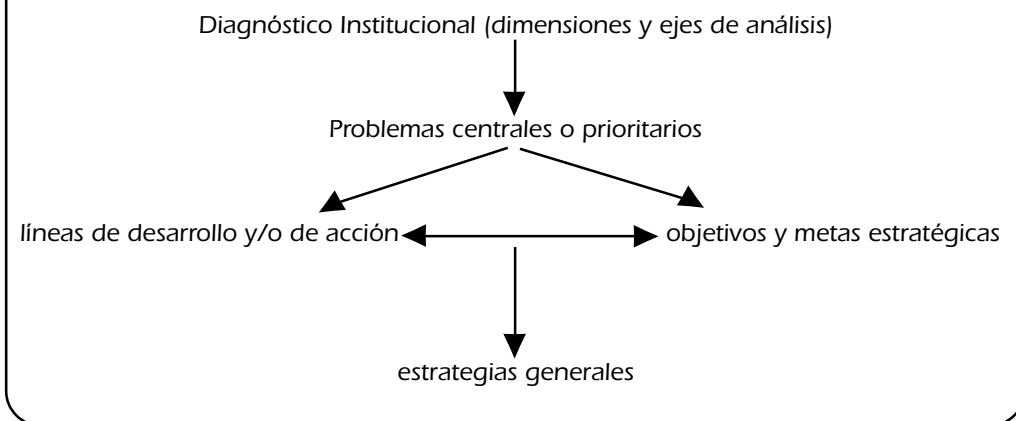
Nota metodológica

1. Una vez que han concluido las actividades propuestas y han definido la visión institucional, se continúa con la construcción tanto de las líneas de desarrollo y/o de acción del PDI, como con los objetivos y metas estratégicas de corto, mediano y largo plazos, para luego establecer las estrategias generales.

Es importante destacar que la escuela normal utilizará el informe de evaluación diagnóstica para la elaboración de los componentes mencionados en el párrafo anterior, ya que son los problemas y necesidades prioritarias las que pretende resolver y solventar con sus acciones de mejoramiento.



En el siguiente esquema se muestra la continuidad y articulación de la secuencia que se seguirá, desde el diagnóstico, la formulación de objetivos y metas estratégicas, las líneas de desarrollo y/o de acción hasta las estrategias generales.



#### 2.1.4. Las líneas de desarrollo y/o de acción

Para elaborar las líneas de desarrollo y/o de acción es necesario hacer una revisión cuidadosa de los problemas prioritarios y de las necesidades detectadas en el diagnóstico de la escuela; se recomienda considerar tres criterios:

- a) Un conjunto de problemas similares puede ser atendido por una línea de desarrollo y/o de acción.
- b) Las líneas de desarrollo y/o de acción pueden estar abocadas a una sola situación problemática.
- c) Por el contrario, un problema puede ser objeto de atención de más de una línea de desarrollo y/o de acción.

Es importante destacar que las líneas de desarrollo y/o de acción deberán estar interrelacionadas con el propósito de proyectar los cursos de acción bajo una perspectiva integral.

Es necesario comentar en la escuela normal cómo pueden definir sus líneas de desarrollo y/o de acción, considerando los siguientes referentes:

La línea de desarrollo y/o de acción se caracteriza por estar en total coincidencia con la misión de la institución, con las políticas educativas nacionales y estatales para la formación de maestros y con la normatividad correspondiente, y asegura el logro de los objetivos estratégicos porque éstos se derivan de los problemas identificados y de las necesidades detectadas.

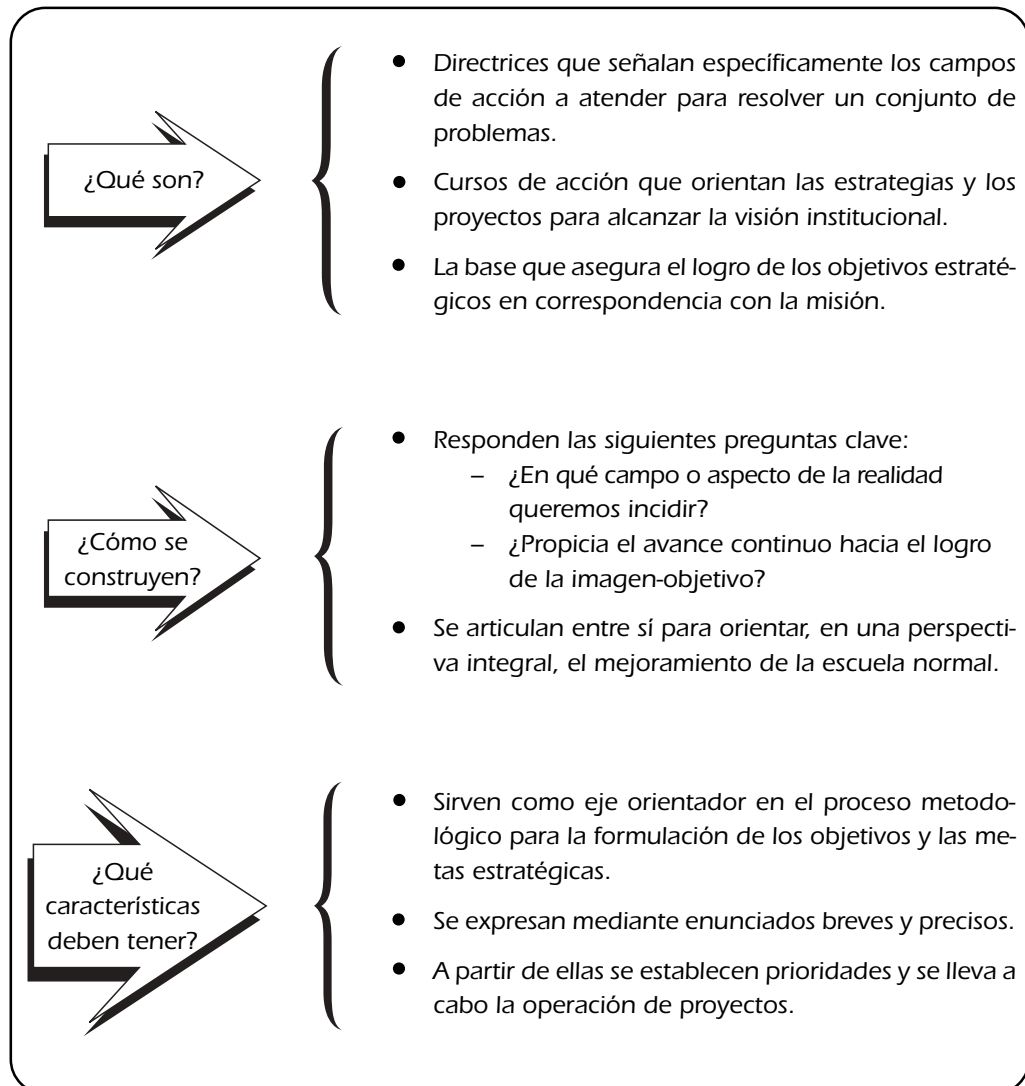
Las líneas, son los caminos o vías para avanzar en el mejoramiento continuo de la institución. Simbolizan “cartas de navegación”: en lo general, para cumplir con la misión y alcanzar la visión de la escuela normal y, en lo particular, para mejorar la calidad de la educación normal, la propuesta de actualiza-

ción de los docentes de la escuela normal, así como mejorar la administración de los servicios de la escuela, entre otros puntos.

Conviene precisar que tanto las líneas de desarrollo y/o de acción del PDI, como las del PROMIN tienen el mismo sentido, por lo que pueden complementarse en el momento de planear, programar y presupuestar. Cabe señalar que las escuelas normales podrán definir en su PDI las líneas que consideren conveniente en tanto den respuesta a los problemas y necesidades encontradas en su diagnóstico institucional y sean congruentes con su misión, sin limitarse exclusivamente a las incluidas en el PROMIN.

En resumen, las líneas de desarrollo y/o de acción de la institución dan respuesta a las preguntas que aparecen en el cuadro 4:

**Cuadro 4. Líneas de desarrollo y/o de acción**



Enseguida se presentan los referentes que podrán orientar la elaboración de los objetivos y las metas estratégicas del PDI de su institución.

### 2.1.5. Los objetivos y las metas estratégicas

Los objetivos y las metas son elementos constitutivos del PDI que toman en cuenta las líneas de desarrollo y/o de acción. Los objetivos y las metas estratégicas, al igual que la misión y la visión, deben ser decididas con la participación de toda la comunidad de la escuela, porque, como ejercicio de planeación, precisa de acuerdos colegiados.

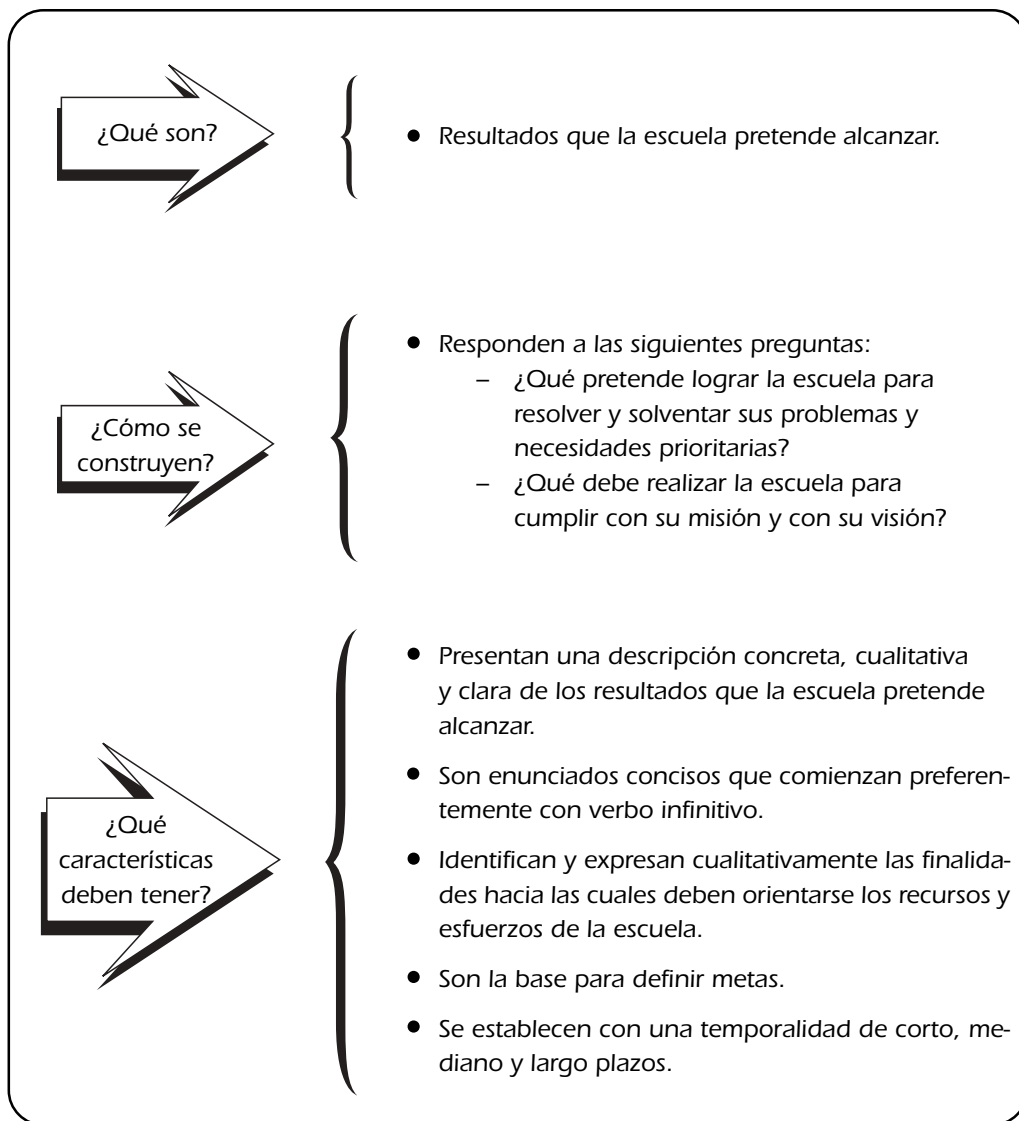
Contar con objetivos y metas discutidos y acordados de manera colegiada constituye un elemento fundamental para que la escuela normal logre precisar el “modelo” de institución que se desea tener. También en ellos se recogen las preocupaciones relacionadas con una diversidad de problemas de la escuela, cuya solución dependerá de la realización de proyectos estratégicos.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos es necesario que se tomen en cuenta los siguientes elementos:

**Objetivos estratégicos:** son los resultados que la escuela pretende alcanzar y son esenciales para el éxito de la institución porque establecen un curso. Ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y conducir con eficacia el proceso para la consecución de los resultados previstos; deben ser desafiantes, medibles, constantes, razonables y viables; representan el compromiso para el cumplimiento de la misión y de la visión de la institución, y deben ser coherentes con los elementos que se tomen en cuenta para la planeación.

En síntesis, los objetivos estratégicos responden a las siguientes interrogantes:

### Cuadro 5. Objetivos estratégicos



#### Nota metodológica

Para elaborar sus objetivos estratégicos es necesario tomar como base los problemas prioritarios y las necesidades detectadas en el diagnóstico de la escuela. Para ello se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios:

- a) Un objetivo puede atender un conjunto de problemas similares.
- b) Más de un objetivo pueden responder a una sola situación problemática.
- c) Un objetivo puede corresponder a un solo problema.

Para la elaboración de las metas estratégicas es importante considerar lo siguiente:

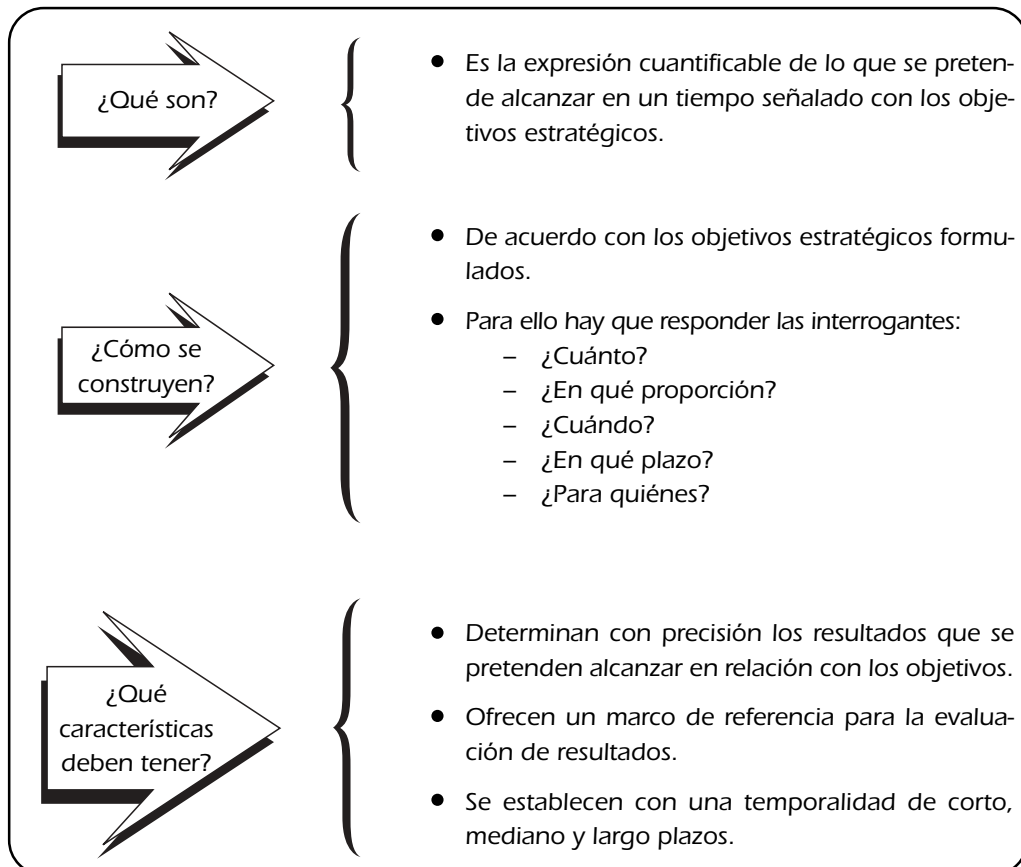
**Metas estratégicas:** un objetivo puede tener una o varias metas; éstas son la representación cuantitativa de los resultados a lograr. Una meta debe ser planteada de manera cuantificable, medible y con un horizonte temporal.

En un proyecto, las metas deben explicar con claridad por qué y para qué se quieren realizar. Existen cuatro tipos de metas:

- Metas de cobertura: cantidad de personas atendidas por un servicio.
- Metas de desempeño: incremento deseable en la calidad de los procesos y desempeño de las personas en la organización.
- Metas de calidad: cumplimiento de las especificaciones o estándares de los servicios, en unión con incrementos en la satisfacción de los usuarios o interesados en el servicio.
- Metas de impacto: mejoras en los efectos sobre el bienestar y/o las oportunidades de las personas o comunidades atendidas por los servicios provistos.

En resumen, las metas de la institución dan respuesta a las preguntas que aparecen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6. Metas estratégicas**



Por último, se recomienda realizar el ejercicio 3, correspondiente a la elaboración de los objetivos y las metas estratégicas, tomando en cuenta los problemas centrales o prioritarios que la escuela normal identificó durante la realización del diagnóstico institucional.

**Ejercicio 3. La definición de los objetivos y las metas estratégicas del PDI**

1. Para elaborar sus objetivos y metas, la comunidad normalista debe partir de la información que registró en la tabla de prioridades de problemas centrales y específicos, contenida en el cuadro 5 correspondiente al cuaderno de trabajo *El diagnóstico institucional de las escuelas normales*.
2. Una vez que cuentan con la información, constatan los problemas prioritarios que enunciaron, con la finalidad de retomarlos para elaborar sus objetivos y metas estratégicos.

**Tabla de prioridades de problemas centrales y específicos<sup>5</sup>**

Dimensión y eje de análisis	Prioridades	Explicación o razones
Pedagógico-curricular a)		
b)		
c)		
Organizacional a)		
b)		
Administrativa a)		
b)		
Vinculación con el entorno a)		

<sup>5</sup> Se refiere al cuadro que elaboraron en el diagnóstico institucional (cfr. Cuaderno de trabajo 3, Serie: Gestión Institucional, DGN-SEByN-SEP).

b)	
c)	
<b>Problemas específicos</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
Explicación o razones:	

3. En colegiado, traducen en objetivos y metas estratégicas los problemas que enunciaron anteriormente, con objeto de establecer lo que se pretende lograr para resolverlos. Para tal efecto, los expresarán considerando los elementos que se presentan en los cuadros 5 y 6 de este cuaderno de trabajo y los registran en el siguiente cuadro:

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas Estratégicas</b>
Pedagógico-curricular	1	
	2	
Organizacional	3	
	4	
Administrativa	5	
	6	
Escuela-vinculación con el entorno	7	
	8	

4. Enseguida, tomando como referencia la construcción anterior, deberán organizar los objetivos y metas estratégicas formulados considerando el corto, mediano y largo plazos. Cabe señalar que esta es una posibilidad de sistematizar su información, y que en la escuela pueden crear otras que consideren más convenientes.

Plazos	Objetivos Estratégicos	Metas Estratégicas
corto plazo		
mediano plazo		
largo plazo		

5. Una vez que han definido sus objetivos y metas estratégicas derivados del diagnóstico y los han esbozado para el corto, mediano y largo plazos, continúan con la definición de las estrategias generales. Aquí es importante mencionar que éstas son necesarias para la consecución de los objetivos y las metas estratégicas.

A continuación, se presentan algunos referentes que permitirán a la escuela normal decidir cuáles estrategias serán las más idóneas.

### 2.1.6. Las estrategias generales

Construir estrategias para el logro de los *fines comunes* permite a docentes y equipo directivo evitar esfuerzos estériles y favorecer la delimitación de funciones y tareas a realizar. Las estrategias generales, en este sentido, son las decisiones que orientan las prácticas de la escuela normal con el fin de lograr los objetivos y metas estratégicas.

Por otra parte, las estrategias generales son: *a)* el conjunto de acciones integradas que se orientan a solucionar problemas de la institución o a consolidar sus fortalezas, *b)* los medios para alcanzar los objetivos y cumplir con las metas establecidas y *c)* un patrón que establece la secuencia coherente de las acciones a realizar en los proyectos estratégicos y genera compromisos.

Para el diseño de estrategias generales es preciso identificar:

- a)* Los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar.
- b)* Los agentes responsables y las acciones apropiadas para el logro de los objetivos estratégicos.
- c)* La temporalidad de la acción.
- d)* Los medios y recursos de que dispone la institución.

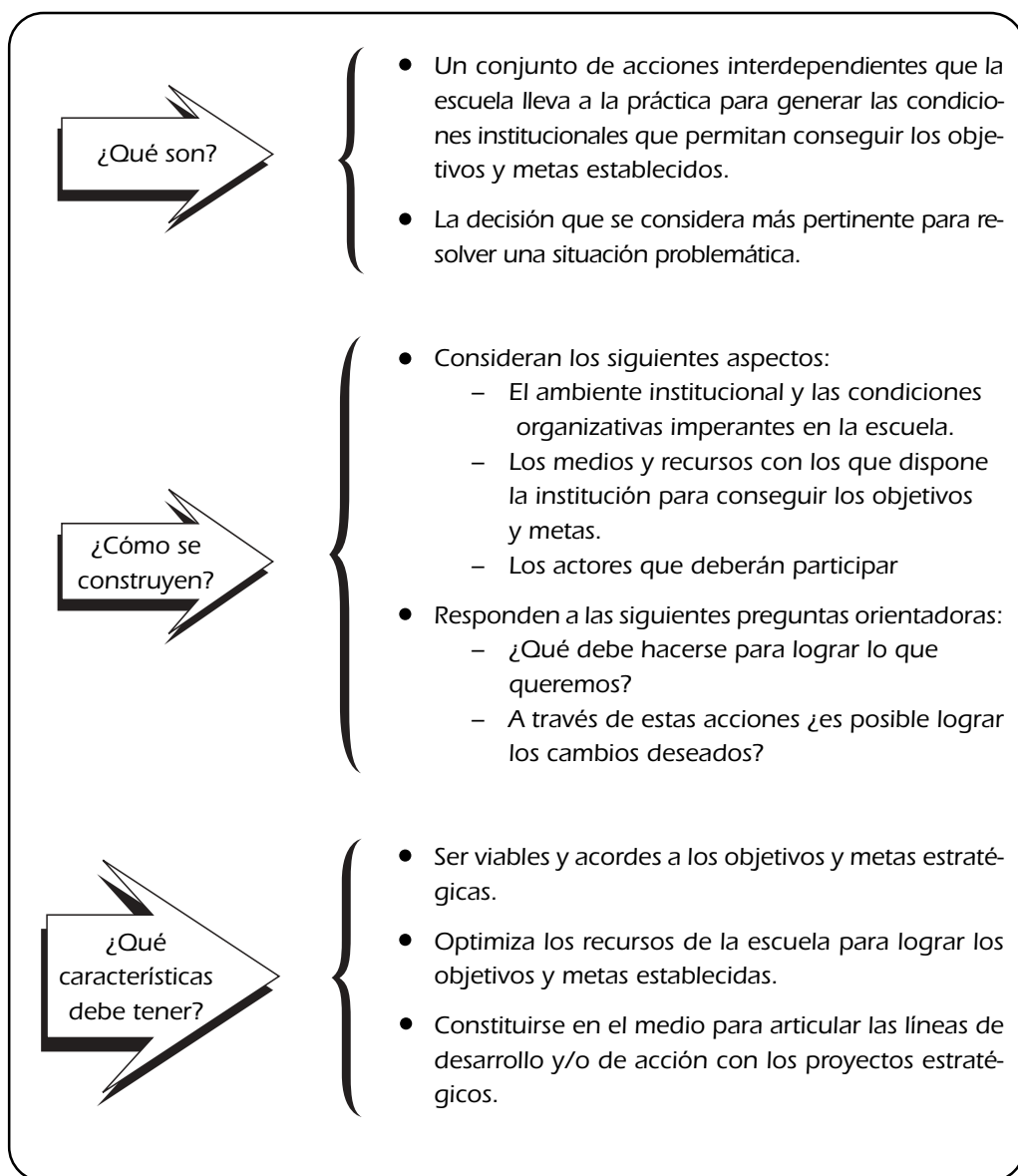


Las estrategias generales, para ser efectivas, requieren convertirse en “ideas clave”, así como contar con la fuerza de los actores involucrados para motivar la acción (estrategia de trabajo) y el diálogo dentro de la escuela normal.

Para su elaboración es necesario considerar la posibilidad de establecer una estrategia general para varios objetivos y metas estratégicas. Asimismo, una estrategia general puede corresponder con un solo objetivo y meta estratégica.

En resumen, las estrategias generales de la institución dan respuesta a las preguntas que aparecen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7. Estrategias Generales**



#### Ejercicio 4. La definición de las estrategias generales

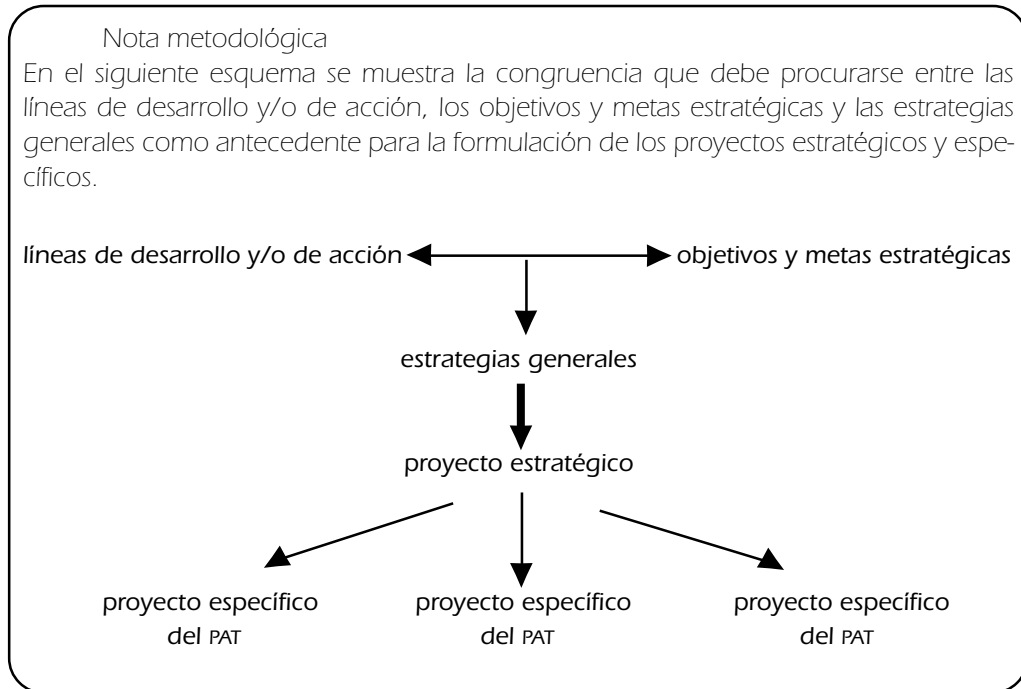
En trabajo colegiado, la escuela normal establecerá acuerdos sobre las estrategias generales que consideren viables y pertinentes para implementar las medidas de mejoramiento, a fin de avanzar en la dirección que se han trazado con su visión institucional.

1. Para ello, retoman los objetivos y las metas estratégicas elaboradas con el ejercicio anterior y dan respuesta a las siguientes preguntas:
  - a) ¿Qué debemos realizar para lograr los objetivos y metas que nos hemos planteado?
  - b) ¿Con estas acciones es posible lograrlo?
  - c) En las estrategias que decidimos ¿estamos considerando las distintas condiciones institucionales para que sean viables?
  - d) Las estrategias generales ¿nos ayudan a resolver nuestras situaciones problemáticas y necesidades prioritarias?
2. Enlistan las estrategias formuladas y las registran en el cuadro siguiente.

Plazos	Objetivos	Metas	Estrategias generales
corto plazo	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	
mediano plazo	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	
largo plazo	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	

Cabe mencionar que con este ejercicio se concluye la elaboración de los siguientes elementos del PDI: líneas de desarrollo y/o de acción; objetivos estratégicos; metas estratégicas, y estrategias generales.

El siguiente componente del PDI se refiere a la formulación de los proyectos estratégicos, mismo que se aborda a continuación:



### 2.1.7. La formulación de proyectos estratégicos

Como se mencionó al inicio del documento, la planeación institucional compromete la transformación de la escuela. En este sentido, con el PDI no sólo se administra sino que se intenta mejorarla.

Un proyecto<sup>6</sup> estratégico representa un nivel de concreción de la planeación institucional que agrupa un conjunto de acciones generales de mejoramiento, coherentes e integradas entre sí, para dar respuesta a un problema o a una necesidad identificada en el diagnóstico institucional. Su formulación requiere

-----  
<sup>6</sup> Cuando se habla de programas y/o proyectos es importante distinguirlos de acuerdo con una estructura programática, dado que a veces se utilizan como si fueran sinónimos. Cabe aclarar que, en el caso del Programa Operativo Anual (POA) que se elabora en algunas escuelas normales y que contiene una estructura programática para la asignación del presupuesto estatal, es conveniente valorar su posible vinculación con el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Anual de Trabajo de la escuela normal.

tener como referente la misión y la visión institucionales, las líneas de desarrollo y/o de acción, los objetivos y las metas estratégicas, y las estrategias generales. Pueden dirigirse a diferentes ámbitos de índole académico y organizativo, entre otros.

Los proyectos estratégicos son un conjunto de acciones en las que están involucradas varias áreas o instancias de la escuela. Para su formulación se recomienda realizar una reflexión que dé respuesta a algunas preguntas como las siguientes: ¿qué prioridad deben tener las acciones dentro del proyecto?, ¿cuáles son las metas que se pretenden alcanzar y cuál es su orden de prioridad?, ¿cuál es el mejor periodo para su realización a fin de atender las prioridades institucionales?

En los casos donde no sea posible iniciar la implementación de algunos proyectos estratégicos por las condiciones académicas y organizativas, se recomienda que en el PDI se presenten los proyectos ordenados según su prioridad de realización.

Los proyectos estratégicos buscan fortalecer una gestión eficiente que sostenga una organización y funcionamiento de la escuela, a fin de lograr los objetivos institucionales, de ahí que *el saber hacer, querer hacer y poder hacer* cobren importancia en la construcción del Plan de Desarrollo Institucional, y en particular en los proyectos que lo integran.

Para la descripción general de cada proyecto estratégico debe especificarse:<sup>7</sup>

- Nombre del proyecto estratégico.
- Justificación del proyecto estratégico.
- Objetivos y metas generales.
- Acciones generales.
- Indicadores generales de evaluación.

Por último, la forma en que la escuela decida presentar el PDI depende de su creatividad y de las formas de comunicación que juzgue más idóneas. Se recomienda considerar, entre otros elementos, los siguientes:

Portada, índice, presentación o introducción, caracterización institucional de la escuela normal,<sup>8</sup> misión y visión de la escuela, diagnóstico de la institución, líneas de desarrollo y/o de acción, objetivos y metas estratégicas, estrategias generales, proyectos estratégicos e indicadores generales de evaluación.

-----  
<sup>7</sup> En el PDI deben incluirse tanto los proyectos estratégicos que se están desarrollando, como los de nueva creación, que definirá la escuela normal como resultado de la actualización de su diagnóstico institucional.

<sup>8</sup> Se refiere a los aspectos que incluyen las escuelas normales sobre los antecedentes históricos de la institución, su contexto cultural y geográfico, tipo de escuela, estructura orgánica, etcétera. Se recomienda que este apartado sea breve, resaltando lo más importante que considere la institución, de tal manera que exista equilibrio con respecto a los demás apartados del documento.

Una vez concluido el PDI, el equipo de la escuela normal continúa la etapa de elaboración del PAT, mismo que contiene la programación y presupuestación de los proyectos específicos que la institución se ha propuesto realizar a lo largo de un año (fiscal o escolar) para atender sus problemas prioritarios y/o solventar sus necesidades identificadas.

En el anexo al documento encontrarán el ejemplo de *abstract* del Plan de Desarrollo Institucional.

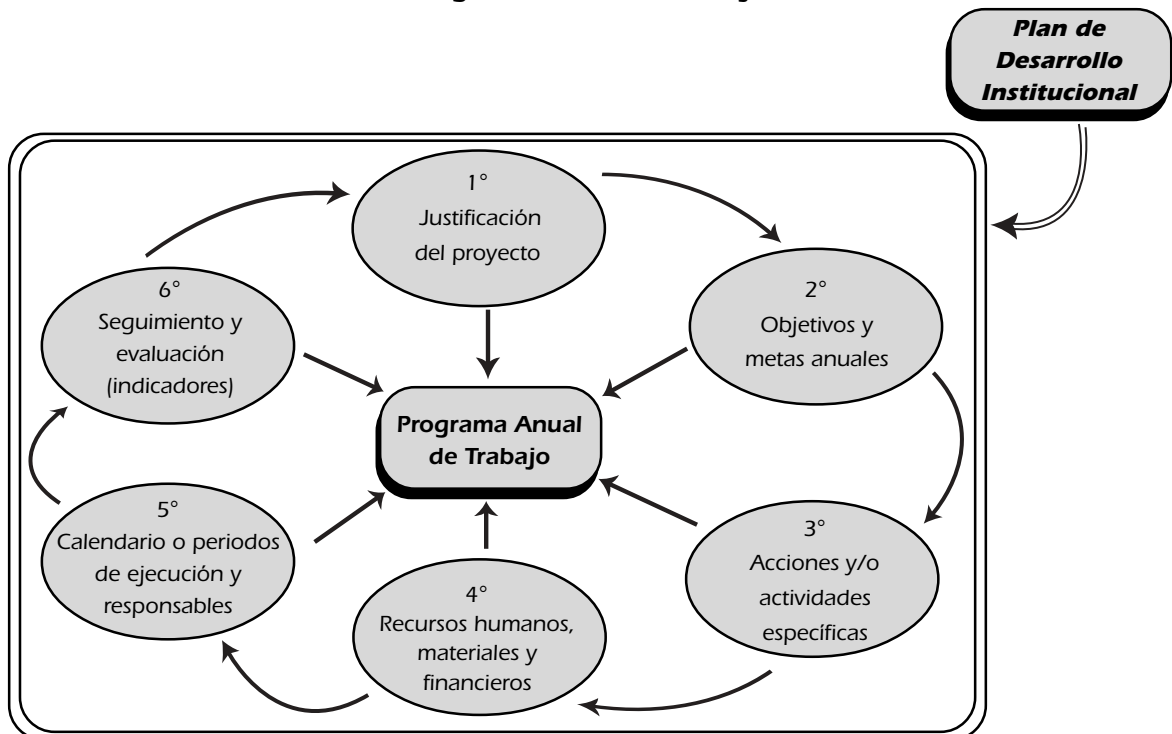
Los formatos que se utilizaron en este ejemplo no representan un modelo único a seguir por las escuelas normales.

## 2.2. El Programa Anual de Trabajo en las escuelas normales

El Programa Anual de Trabajo, se concibe como un instrumento operativo que permite concretar el PDI.

A continuación se muestran los elementos que conforman su proceso de elaboración:

**Gráfico 2. Programa Anual de Trabajo**



Con el PAT se diseñan los proyectos específicos<sup>9</sup> que se derivan de los proyectos estratégicos del PDI.

Asimismo, en el PAT se establecen, por proyecto específico, las acciones y/o actividades específicas que la institución normalista desarrollará en un año lectivo (ciclo escolar) para el cumplimiento de los objetivos institucionales trazados en su PDI. Para ello deben incluirse, además de los periodos de realización, las personas, equipos de trabajo y comisiones –es decir, quién o quiénes– responsables de llevar a cabo las actividades programadas.

El PAT detalla los recursos (humanos, materiales y económicos) para el desarrollo de las actividades derivadas de cada proyecto específico –incluyendo tanto los que la escuela normal requiere obtener, como aquellos con los que ya cuenta–, por lo que es necesario desglosar las acciones específicas por proyecto programado y estimar los costos y prioridades de gasto que implica cada acción o actividad. En la inversión que se destine para el desarrollo de acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones académicas y organizativas debe considerarse su contribución al buen funcionamiento de la escuela y, de manera especial, su impacto en la transformación de las prácticas de enseñanza y en el logro del perfil de egreso de los estudiantes.

Algunas pautas que pueden orientar la elaboración del PAT son:

- Considerar la inclusión de proyectos de corto plazo, así como la continuidad de las etapas en que se desarrollan los proyectos estratégicos de mediano y largo plazos establecidos en el PDI.
- Realizar un análisis del impacto previsto de los proyectos, a partir del costo-beneficio que representen a la escuela normal, a fin de decidir las actividades que requieren un presupuesto y programar aquellas que incidan significativamente en la calidad de los servicios que ofrece la escuela normal.
- Considerar las fuentes probables de financiamiento en los proyectos del PAT para presupuestar los proyectos específicos y hacer viable su realización, como pueden ser: el presupuesto otorgado anualmente por la autoridad educativa estatal mediante el Programa Operativo Anual (POA); los ingresos propios de la escuela normal obtenidos por donaciones, cuotas de inscripción semestral, exámenes de regularización extraordinarios, constancias u otros conceptos; y el financiamiento otor-

---

<sup>9</sup> Al final del documento encontrarán ejemplos de proyectos específicos del PAT.

gado por el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN).<sup>10</sup>

Para la descripción general de cada proyecto específico, en su formulación debe incluirse:

- Nombre del proyecto.
- Justificación del proyecto específico. Si es de nueva creación es necesario sustentar la atención de una necesidad en particular. Asimismo, dicha justificación deberá incluirse para aquellos proyectos que fueron financiados con el PROMIN en años anteriores, con la finalidad de sustentar su continuidad.
- Objetivos y metas anuales. Los objetivos son la finalidad explícita y las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos a alcanzar. Ambos establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados por lo que, para su formulación, es indispensable definir cantidades absolutas que permitan “ir midiendo” el avance de los proyectos.
- Acciones y/o actividades específicas. Son el conjunto de actos que se realizan en la institución con el fin de desarrollar los proyectos específicos de mejoramiento institucional para el cumplimiento de los propósitos educativos, por tal motivo es importante señalar de manera descriptiva, pero con precisión, las principales actividades a realizar; esto permitirá identificar, a la vez, los aspectos a considerar en el proceso de evaluación.
- Recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la escuela y los que se van a gestionar. Detallar el costo o presupuesto requerido y a qué fuentes de financiamiento se acudirá.
- Calendario o periodos de ejecución. Determinar los tiempos (fechas) en que se va a realizar cada una de las actividades específicas (cuándo se logrará).
- Responsables. Definir quién(es) lo va(n) a realizar. Proponer un responsable por proyecto o por actividad específica según sea el caso.

---

<sup>10</sup> De acuerdo con el documento *Programa de mejoramiento institucional de las escuelas normales públicas (PROMIN). Finalidades, propósitos y estrategia de operación*, México, DGN-SEByN-SEP (Serie: Gestión Institucional, 2), 2003, se considera el financiamiento de proyectos estratégicos para: la aplicación de los planes y programas de estudio, el desarrollo profesional del personal docente y directivo, la formación complementaria de los estudiantes normalistas, la vinculación escuela normal y escuelas de educación básica y el mejoramiento de la infraestructura física, de equipamiento y de los servicios de apoyo a las tareas sustantivas.

- Seguimiento, evaluación e indicadores. Construir y registrar los indicadores o criterios a utilizar para evaluar el proceso y el nivel de éxito en los resultados que se alcancen.

Por último, en relación con la estructura del documento referido al PAT, se sugiere que ésta se defina de acuerdo con la experiencia y creatividad de la escuela normal, de tal manera que este instrumento de planeación resulte práctico y operativo para el desarrollo de los proyectos específicos y actividades por parte de la comunidad normalista. Para ello, se recomienda considerar entre otros elementos:

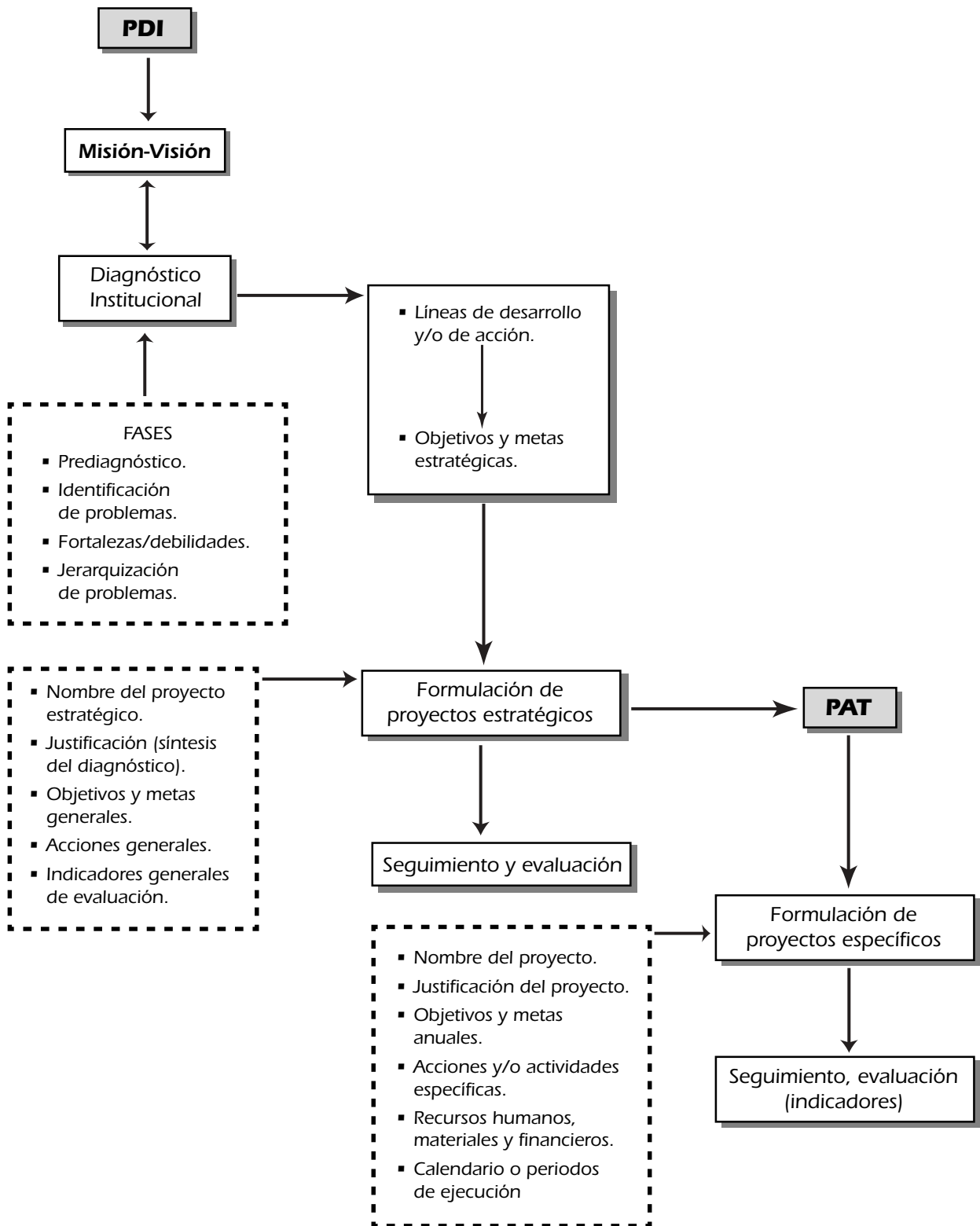
Portada, índice, presentación o introducción, formulación de proyectos específicos, precisando en cada uno lo siguiente:<sup>11</sup> objetivos y metas anuales, acciones y/o actividades específicas, recursos humanos, materiales y financieros (con los que cuenta la escuela y aquellos a gestionar, precisando lo relativo al PROMIN en el caso de participar en él), calendario o periodos de ejecución, responsables, seguimiento y evaluación (indicadores).

Con el siguiente gráfico, se esquematiza la articulación que se debe procurar entre el PDI y el PAT que elabore la escuela normal:

---

<sup>11</sup> Es necesario aclarar que los proyectos se pueden presentar por programa(s), en caso de que en la escuela normal realicen una programación considerando ambos.





## **2.3. El seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional y del Programa Anual de Trabajo**

El seguimiento y la evaluación son procesos clave en la elaboración e implementación del PDI y del PAT de las escuelas normales, ya que permiten conocer la pertinencia de las estrategias y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, así como reconocer los avances de la institución: los problemas resueltos y los que aún persisten.

Desde un modelo cualitativo la evaluación es un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Es entendida como un paradigma alternativo que intenta valorar tanto los procesos como los resultados del PDI. Lo fundamental de la evaluación es el papel que desempeña en el aprendizaje de la institución educativa, la función que cumple, saber quién se beneficia de ella, y, en definitiva, el sentido que tiene para confirmar y/o rectificar el rumbo acordado para la transformación institucional en un corto, mediano y largo plazos.

El seguimiento y la evaluación, en este orden de ideas, son procesos que permitirán a la comunidad normalista:

- Llevar a cabo una reflexión grupal sobre la realidad institucional.
- Monitorear, de manera permanente, las acciones y/o actividades que se llevan a cabo, con una visión integral de la institución.
- Explicar las situaciones que se presentan en el salón de clases y en la escuela normal.
- Comprender la realidad institucional, como un proceso complejo, singular y cambiante.
- Relacionar los resultados obtenidos con “lo hecho” o “lo que faltó por hacer”; aquí no sólo importa qué es lo que se ha conseguido, sino cómo, con qué ritmo, con qué medios, con cuántos esfuerzos, hacia qué fines.
- Contar con insumos que sustenten la toma de decisiones de los diversos actores.

Las evaluaciones deben tener cierta periodicidad para que cumplan su valor formativo. Así como la evaluación de los aprendizajes tiene su propia periodicidad para detectar avances y dificultades, la evaluación del PDI y del PAT también debe ser continua, para que se produzca una retroalimentación real.

Es necesario enfatizar que una evaluación no es un fin en sí misma sino un medio para llevar a cabo una reflexión sistemática sobre los procesos de planeación, implementación e innovación realizados en la escuela normal.

Evaluar la actividad educativa desde un plano conceptual y operativo constituye una tarea permanente para docentes y directivos en la escuela.

Esto obliga a establecer formas de evaluación que faciliten la realización de los ajustes necesarios a las estrategias en el momento oportuno, para lograr los resultados propuestos.

En relación a cómo llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del PDI y del PAT, se recomienda que el proceso sea respetuoso con los integrantes de la comunidad normalista y con las reglas de un proceso participativo. Para ello, es conveniente que el colegio determine las formas de evaluación (interna y externa).

Por último, la planeación y la evaluación institucional constituyen un ejercicio que permite a la comunidad normalista organizar y llevar a cabo el seguimiento de las prácticas. El PDI y el PAT tendrán que evaluarse de forma permanente, con objeto de adecuar su realidad a las expectativas puestas en ellos y para conseguir que rindan al máximo de sus posibilidades.

## **2.4. Organización de las tareas para la planeación institucional**

Como se puede apreciar a lo largo de este cuaderno de trabajo, para llevar a cabo una planeación institucional que constituya una herramienta efectiva para avanzar hacia el mejoramiento continuo de las escuelas normales, es importante que cada una diseñe su plan de acción en congruencia con el cronograma de actividades del PROMIN, con el propósito de organizar las diversas actividades que implica el proceso de planeación institucional y, específicamente, la elaboración del PDI y del PAT. Esto permitirá, asimismo, que se asegure el desarrollo de la etapas de operación de acuerdo con los periodos establecidos para el Programa.

Dicho plan de acción facilitará una mejor coordinación de esfuerzos de quienes integran la comunidad normalista. Asimismo, permitirá identificar las condiciones institucionales que deben generarse para el cumplimiento de las tareas establecidas en los tiempos previstos. Por ello, se recomienda contar con una propuesta de acción que abarque los periodos necesarios para la elaboración del diagnóstico institucional, así como del PDI y del PAT.

En este compromiso institucional, el interés y el liderazgo del equipo de trabajo (directivos, profesores y estudiantes) es fundamental para garantizar un proceso participativo y de resultados satisfactorios en la planeación institucional de las escuelas normales.

## Referencias bibliográficas

- Aguerrondo, Inés (2002), "Cómo planifican las escuelas que innovan", en *La escuela del futuro*, Buenos Aires, Papers.
- Álvarez, Manuel y Montserrat Santos (1996), *Dirección de centros docentes, gestión por proyectos*, Madrid, Escuela Española.
- Astudillo, Eduardo et al. (1993), "Equipo de trabajo", en *Proyecto Fortalecimiento en gestión educacional. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación*, Santiago de Chile, Ministerio de Educación.
- Batistón, Virginia y Horacio Ademar Ferreyra (1998), *El plan educativo institucional, diseño, ejecución, evaluación*, Buenos Aires, Novedades Educativas.
- Braslavsky, Cecilia (1992), *Descentralización, autonomía y calidad de la educación en América Latina: elementos para la realización de cuatro estudios compatibles*, agosto, UNESCO/OREALC (mimeo).
- Bonals, J. (1996), "Mejorar la eficacia del trabajo en equipo en los centros docentes", en *Aula de innovación educativa*, núm. 55, diciembre, Barcelona, Graó.
- Borrell, Elvira y Xavier Chavarría (2001), *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros escolares*, Barcelona, Escuela Española.
- Casanova, M. A. (1998), *La evaluación educativa, escuela básica*, México, SEP (Biblioteca del normalista).
- Ezpeleta, J. y A. Furlán (comps.) (1992), *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago de Chile, UNESCO/OREALC.
- Fernández, E. (2001), *Gestión Institucional. La construcción colectiva y permanente del proyecto educativo*, Buenos Aires, Novedades Educativas.
- Frigerio, Graciela y Margarita Poggi (1996), *Las instituciones educativas. Cara y ceca, elementos para su gestión*, Argentina, Troquel Educación.
- Fullan, Michael G. y Suzanne Stiegelbauer (2000), *El cambio educativo, guía de planeación para maestros*, México, Trillas.
- Gimeno Sacristán, J. (coord.) (1995), *La dirección de centros: análisis de tareas*, Madrid, CIDE.
- Mercado, Ruth (2000), *La implantación del plan 1997 de la Licenciatura en Educación Primaria. Un estudio sobre el primer semestre*, México, SEP.
- Namo de Mello, Guiomar, Teresa Roserle y N. Da Silva (1992), "La gestión en las nuevas perspectivas de las políticas educativas", en Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán (comps.), *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago de Chile, UNESCO/OREALC.

- Paredes de Meaños, Zulema (1996), *El proyecto institucional en el marco de las transformaciones educativas*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Perkins, David (2000), *La escuela inteligente*, Gedisa/SEP (Biblioteca para la actualización del maestro).
- Rossi, Mariana y Silvia Grinberg (1999), *El proyecto educativo institucional, acuerdos para hacer escuela*, Argentina, Magisterio del Río de la Plata.
- Santos Guerra, M. A. (1995), *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*, Aljibe.
- SEP (2003), *El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*, México, SEP (Serie: Gestión institucional, 3).
- , (2003), *El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales. Elementos para la reflexión y el análisis*, México, SEP (Serie: Gestión institucional, 1).
- , (2003), *Programa de mejoramiento institucional de las escuelas normales públicas (PROMIN)*, México, SEP (Serie: Gestión institucional, 2).
- , (2003), *Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFIS)*, México, SESIC.
- , (2001), *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, México.
- Stoll, Louise y Dean Fink (1999), *Para cambiar nuestras escuelas, reunir la eficacia y la mejora de las escuelas*, Barcelona, Octaedro.

El presente anexo tiene la finalidad de ofrecer algunos ejemplos sobre la presentación (estructura) de un Plan de Desarrollo Institucional y del Programa Anual de Trabajo, de acuerdo con las orientaciones metodológicas y recomendaciones que se proporcionan en este cuaderno de trabajo.

En el primer bloque, se incluye un *abstract* del Plan de Desarrollo Institucional y del Programa Anual de Trabajo integrado por dos proyectos específicos (1 y 2). Este ejemplo tiene el propósito de mostrar la articulación entre ambos documentos y la congruencia que se establece entre los proyectos específicos del PAT y un proyecto estratégico del PDI.

En el segundo bloque se incluye el ejemplo de un PAT que no tiene relación con el Plan de Desarrollo Institucional antes presentado, es decir, correspondería a otro ejercicio de planeación. Se desarrollan sólo dos proyectos específicos (1 y 2), con la finalidad de mostrar otra forma de presentarlo. Las diferencias de este ejemplo con el anterior son: se derivan de proyectos estratégicos distintos del PDI al que corresponden; se desagregan las líneas de desarrollo y/o de acción del PDI por actividad y/o acción específica, con objeto de justificar de dónde se desprenden; y se destacan los tiempos de realización, los responsables del desarrollo y los criterios de seguimiento y evaluación para cada una de las acciones y/o actividades programadas.

Cabe hacer mención que con estos ejemplos se ilustran diferentes formas de organizar los componentes que constituyen el PDI y el PAT, lo que no significa que en su proceso de elaboración dichos componentes se vayan formulando en el orden en que aquí se presentan.

Lo importante de la presentación y estructura de los instrumentos de planeación es que se incluyan todos los elementos sin que falte alguno, que exista articulación entre ellos y, fundamentalmente, que se constituya en una guía para la escuela normal, dada su claridad y utilidad para llevar a cabo lo que se ha propuesto.

## PRIMER BLOQUE

### Plan de Desarrollo Institucional

A continuación se presenta el *abstract* del Plan de Desarrollo Institucional:<sup>1</sup>

- **Misión**

Proporcionar un servicio educativo de calidad para favorecer, en la formación inicial de los nuevos docentes de educación básica, los conocimientos y habilidades intelectuales para que en su futuro ejercicio docente y didáctico estimulen el desarrollo integral de sus alumnos.

- **Visión**

Ser una institución de excelencia en la formación de profesionales de la educación capaces de incidir en el mejoramiento de la calidad de la educación básica.

- **Diagnóstico institucional**

### Dimensión organizacional: el funcionamiento del trabajo colegiado

Como resultado del análisis realizado sobre el trabajo colegiado en la institución, encontramos evidencias de que algunos maestros no conocen con profundidad los nuevos planes y programas de estudio y, por tanto, su participación en la academia es pasiva al mantenerse distantes ante el debate con los otros maestros; en algunas academias aún no se cuenta con agendas de trabajo acordadas por todos los maestros, aunado a lo anterior, los maestros tienen dificultades para apoyar las acciones programadas y no llegan a acuerdos como colegiado. Existe falta de compromiso en algunos integrantes de las academias y el intercambio de experiencias es incipiente.

---

<sup>1</sup> En este *abstract* no se incluyó lo relativo a la caracterización institucional de la escuela normal, en la intención de destacar principalmente la articulación de los elementos que lo integran.

Debido a que existe insuficiente comunicación entre los maestros de las academias, actualmente hay poca participación e interacción entre docentes y coordinadores académicos, es necesario implementar acciones que resuelvan la problemática anterior dado que la poca disposición al trabajo colegiado por parte de algunos maestros no favorece la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

En este sentido resulta fundamental realizar actividades colegiadas que fomenten la participación en las academias.

▪ **Línea de desarrollo y/o de acción<sup>2</sup>**

- Fortalecimiento del trabajo colegiado y de las estrategias de intercambio y colaboración entre escuelas, licenciaturas, líneas de contenidos curriculares y grupos de asignaturas de semestre.
- Actualización del personal docente sobre los contenidos curriculares, los métodos educativos, las prácticas de enseñanza y el uso de materiales didácticos congruentes con los nuevos enfoques de la formación inicial.
- Evaluación del funcionamiento de las academias.

▪ **Objetivos y metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo**

	<b>PLAZOS</b>		
	<b>CORTO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>LARGO</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Fortalecer los equipos de las academias, para elevar el nivel de participación de sus integrantes en el análisis de la implementación del plan de estudios y de las asignaturas, en el presente ciclo escolar, para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y lograr el perfil de egreso de los estudiantes normalistas.	Impulsar diversas modalidades de trabajo colegiado para incrementar la participación de los docentes en las reuniones de academia que se programen, impactando en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.	Lograr que el trabajo colegiado en cada academia sea una práctica regular de la vida institucional y la escuela cuente con un equipo de trabajo consolidado que permita alcanzar la excelencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

<sup>2</sup> Como se observa, dos líneas de desarrollo y/o de acción coinciden con las líneas 3 y 4 del PROMIN.



	<b>PLAZOS</b>		
	<b>CORTO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>LARGO</b>
<b>METAS ESTRATÉGICAS</b>	<p>100% de los docentes asiste a las reuniones de academia.</p> <p>Se realizan reuniones periódicas cada 15 días por asignatura y por semestre.</p> <p>Lograr un acuerdo mensual en cada academia.</p> <p>100% de los docentes conoce las orientaciones didácticas de los cursos que imparte.</p>	<p>Al término del ciclo escolar 2006, la mayoría de los docentes habrán participado en las reuniones de trabajo colegiado implementadas, lo que se reflejará en el ejercicio de su práctica docente.</p> <p>100% de los docentes comprende y maneja las orientaciones didácticas de los cursos que imparte.</p> <p>Aplicación en el total de las asignaturas de los criterios comunes de evaluación establecidos en las academias.</p>	<p>Alcanzar, en el año 2008, que el trabajo colegiado sea una actividad inherente a las prácticas del total de docentes y de la escuela normal.</p>

- **Estrategias generales**

- Análisis del funcionamiento de las academias y de la participación de los docentes en las reuniones colegiadas.
- Fomentar el trabajo colegiado y llevar a cabo actividades diversas que impacten en los colegiados.
- Análisis permanente de la aplicación del plan y programas de estudios en las academias.

- **Proyecto estratégico 01<sup>3</sup>**

Trabajo colegiado en las academias:

---

<sup>3</sup> Cuando se habla de programas y/o proyectos es importante distinguirlos de acuerdo con una estructura programática, dado que a veces se utilizan como si fueran sinónimos. Cabe aclarar, que para el caso del Programa Operativo Anual (POA), que elaboran algunas escuelas normales y que contiene una estructura programática para la asignación del presupuesto estatal, es conveniente valorar su posible congruencia con los proyectos del Plan de Desarrollo Institucional y del Programa Anual de Trabajo de la escuela normal.

<b>Justificación del proyecto estratégico</b>	Las academias de maestros son los órganos más importantes para la organización de las actividades sustantivas de docentes y directivos en la escuela normal. Al encontrarse poca participación en los maestros es necesario realizar una revisión de los problemas que existen en el funcionamiento de las academias, y mejorar el trabajo colegiado en cada una.
<b>Objetivos generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la participación de los maestros en las academias, así como mejorar la calidad del trabajo colegiado.</li> </ul>
<b>Acciones generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difusión de lineamientos que orienten el trabajo colegiado en las escuelas normales.</li> <li>▪ Revisión y discusión de los planes y programas de estudio en las licenciaturas que ofrece la escuela normal.</li> <li>▪ Constitución de cada una de las academias y seguimiento a su funcionamiento.</li> </ul>
<b>Responsables del proyecto estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subdirector académico: José Luis Herrera.</li> <li>▪ Coordinadora de licenciatura: Lorena Guerrero.</li> </ul>
<b>Indicadores generales de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de participación de los integrantes de las academias respecto a las tareas encomendadas.</li> <li>▪ Grado de alcance de las estrategias generales.</li> <li>▪ Impacto del funcionamiento de las academias en consideración con el desempeño académico de los estudiantes.</li> <li>▪ Grado de congruencia entre los lineamientos de las academias y su funcionamiento real.</li> </ul>

**Programa Anual de Trabajo  
(dos proyectos específicos)**

**Proyecto específico 01**

Líneas de desarrollo y/o de acción <sup>1</sup> del PDI del que se deriva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecimiento del trabajo colegiado y de estrategias de intercambio y colaboración entre escuelas, licenciaturas, líneas de contenidos curriculares, grupos de asignaturas de semestre.</li> <li>▪ Evaluación del funcionamiento de las academias.</li> </ul>
Proyecto estratégico del que se deriva	01 Trabajo colegiado en las academias.
Proyecto específico 01 <sup>2</sup>	01 Consolidación del trabajo colegiado en las academias (etapa 1).
Objetivos anuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevar la calidad del trabajo colegiado que se realiza en la institución, así como mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes de la escuela normal.</li> <li>▪ Favorecer el desarrollo de competencias didácticas en los formadores de docentes a fin de lograr los rasgos del perfil de egreso de los estudiantes de la escuela normal.</li> </ul>
Metas anuales <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constituir el total de las academias y realizar reuniones de trabajo colegiado cada 15 días, por asignatura y por semestre, así como contar con un análisis sobre la aplicación del plan de estudios del presente ciclo, y del desarrollo de cada una de las asignaturas.</li> <li>▪ 100% del personal docente participa en las academias</li> </ul>

Acciones y/o actividades específicas	Meta	Recursos								Tiempo	Responsables	Seguimiento y evaluación e impacto previsto
		Humanos		Materiales		A gestionar						
		Con los que cuenta la escuela	Los que necesita	Con los que cuenta la escuela	Los que necesita	Financieros			Otros			
						Ingresos propios	Presupuesto estatal POA	PROMIN <sup>4</sup> (Rubros de gastos)				
Unidad de medida y cantidad	Monto											
1. Organización del trabajo de academias durante el ciclo escolar:  a) Constituir cada academia de maestros conforme a la normatividad establecida.	Constitución de academias.	7 docentes por academia.	2 docentes.							Agosto 2003.  Sept. 2003 a junio de 2004.	Profr. José Luis Herrera. Subdirector académico.  Profra. Estela García. Responsable del área de docencia. Coordinadores de academias.	Constitución de las academias en tiempo y forma.  Seguimiento permanente para apoyar las actividades programadas, así como elaboración de instrumentos de evaluación y diseño de formatos de evaluación (escalas estimativas).

<sup>1</sup> Como se observa, la línea de desarrollo y/o de acción del PDI coincide con las líneas de desarrollo y/o de acción números 1 y 4 del PROMIN.

<sup>2</sup> En el caso de que las escuelas normales manejen programas y no proyectos, así deberán anotarse.

<sup>3</sup> Se pueden diseñar por proyecto o por actividad, en función del grado de amplitud y profundidad de las actividades propuestas.

<sup>4</sup> Es muy importante que registre con detalle los recursos solicitados para el PROMIN, desglosando los rubros de gasto, con la intención de proporcionar los datos requeridos en la dictaminación y autorización del financiamiento. Si lo considera conveniente, agregue anexos con el presupuesto, los cuales deberán ser claros, precisos y coincidir con el monto global que registren en el PAT.

b) Elaboración en cada academia de su Plan de Trabajo (con programación de reuniones y contenidos de las mismas).	Plan de trabajo por academias constituidas.	Integrantes de las academias y equipo directivo.									Agosto 2003.	Profra. Estela García. Responsable del área de docencia. Coordinadores de academias y personal docente.	Análisis y aprobación de los planes de trabajo.
c) Realización de reuniones de academia.	Reunión quincenal.	Integrantes de las academias y equipo directivo.		Acervos bibliográficos.							Sept. 2003 a junio de 2004.		
d) Evaluación a la operación de las academias: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño y aplicación de cuestionario para conocer el nivel de participación de los integrantes de las academias.</li> <li>▪ Diseño y aplicación de encuesta para conocer el cumplimiento del Plan de Trabajo de cada academia con respecto a los objetivos establecidos.</li> </ul>	2 cuestionarios aplicados			10 casetes.	Reproducción de los instrumentos de seguimiento y evaluación.			2 grabadoras. 1 dictáfono. Reproducción de 400 cuestionarios.	\$2,000.00 \$4,000.00 \$1,000.00		Diciembre 2003 y enero 2004.	Prof. Luis Alfonso Contreras Guzmán. Docente.	Seguimiento permanente para apoyar las actividades programadas, así como elaboración de instrumentos de evaluación y diseño de formatos de evaluación (escalas estimativas).
e) Elaboración de informes mensual, semestral y anual de cada una de las academias.	9 informes por academia.	Integrantes de la academia.		Un equipo de cómputo.							Octubre 2003 a junio de 2004.	Coordinadores de academias.	Mejoramiento de la organización y el funcionamiento de las academias y satisfacción de los docentes por el trabajo colegiado realizado en el semestre.
f) Informe semestral y anual del funcionamiento de las academias en la escuela normal a través de los indicadores del proyecto específico para difundir resultados entre la comunidad normalista.	1 informe semestral y 1 final.	Integrantes de la academia.		Un equipo de cómputo.	Reproducción de los informes sobre los resultados.			Reproducción de los documentos para la comunidad normalista. 200 ejemplares.	\$1,500.00		Octubre 2003 a junio de 2004.	Coordinadores de academias.	

2. Realizar en academias el análisis sobre la aplicación del plan de estudios, así como del desarrollo de cada una de las asignaturas:	1 documento de análisis.	7 docentes por academia.  Un integrante del equipo directivo.		Planes y programas de estudio.  Papelería.  Acervo especializado.	Bibliografía Especializada.			10 libros.	\$1,400.00		Octubre 2003.	2 coordinadores de academia que organizan al equipo de maestros.	Reflexión de los docentes sobre la propuesta curricular actual.  Contar con un documento de análisis.
--	--------------------------	---	--	---	-----------------------------	--	--	------------	------------	--	---------------	--	---

3. Llevar a cabo en tres etapas un curso-taller sobre el trabajo colegiado como actividad de desarrollo profesional para docentes y directivos.	1 curso-taller.	Personal docente y directivos (participantes).		1 computadora y 1 impresora. Retroproyector. Pizarrón. T. V. Videocasetera.	Papelería.  Material bibliográfico.	\$700.00	\$2,000.00	Reproducción de materiales (50 ejemplares).	\$1,500.00		Octubre 2003.	Subdirector académico. Jefe de docencia o dos coordinadores que organizan la actividad.	Conocimiento y análisis de propuestas y mayor disposición en los docentes para el trabajo colegiado.
---	-----------------	--	--	---	---	----------	------------	---	------------	--	---------------	---	--

a) Diseño del programa y antología.	Programa y antología.	1 directivo (responsable del curso-taller).			Ejemplares para cada participante del programa y antologías.			Bibliografía especializada (10).	\$3,000.00				
b) Agenda del curso-taller y asesorías.	3 asesorías.		Asesor externo (tres asesorías).					Viáticos para asesor externo (3). Honorarios.	\$4,500.00 \$9,000.00			Oct. 2003. Feb. 2004. Jun. 2004	
c) Coordinación del curso-taller.													
d) Diseño de un cuestionario para conocer la pertinencia y utilidad del curso-taller a los integrantes de las academias.	1 cuestionario.				Ejemplares del cuestionario			Reproducción de 50 ejemplares.	\$200.00				
4. Curso-taller: "Comunidades profesionales de aprendizaje".	1 curso taller.	Coordinador interno para impartir el curso.  Docentes de la escuela normal y personal del equipo directivo.	Asesor externo.	Equipo de cómputo. Retroproyector. Pizarrón.  Papelería.  Material bibliográfico.	Fotocopias (integración de antología).	\$1,000.00		Viáticos para asesor externo (1).  Honorarios.	\$4,500.00  \$3,000.00			Diciembre 2003.	Coordinación de extensión.  Mejorar la calidad del trabajo colegiado a partir de constituirse como comunidades profesionales de aprendizaje.
5. Conferencia: "La resolución de problemas para favorecer el trabajo colaborativo".	1 conferencia.	Docentes de la escuela normal y personal del equipo directivo.	Conferencista externo.	Bibliografía especializada. Equipo de cómputo. Retroproyector. Pizarrón. Cañón.				Viáticos para conferencista externo (1).  Honorarios.	\$500.00  \$1,500.00			Noviembre 2003.	Coordinación de docencia.  Disposición e incremento de la participación propositiva en las academias.
6. Foro de academias sobre modalidades y experiencias de trabajo colegiado.	1 foro.	Docentes de la escuela normal y personal del equipo directivo.	Participación de otras escuelas normales.	Equipo de cómputo. Retroproyector. Pizarrón. Salones de trabajo en la escuela.	Reproducción de material de apoyo.			Reproducción de material impreso y audiovisual.	\$10,000.00	Gestionar auditorio, ante el municipio o institución que cuente con el mismo.  Docente destacado de otra escuela normal u otra institución educativa, como comentarista.		Marzo 2004	Comisión de docentes y subdirector administrativo.  Reflexión del nivel de compromiso ante las tareas y propuestas para motivar e incrementar el trabajo colegiado en la escuela normal.
						TOTAL PARCIAL	\$1,700.00	\$2,000.00		\$47,600.00			
						TOTAL							\$51,300.00

Periodos de realización del proyecto específico <sup>5</sup>	Etapa 1: 2003-2004. Etapa 2: 2004-2006. Etapa 3: 2006-2008.
Responsables del proyecto específico	Subdirector académico y jefe del área de docencia.

	Indicadores	Momentos
Seguimiento y evaluación (indicadores) para el proyecto específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de participación de los integrantes en las reuniones de academia programadas y asistencia del total de integrantes a las mismas.</li> <li>▪ Grado de cumplimiento del Plan de Trabajo de cada academia respecto a los objetivos establecidos.</li> <li>▪ Impacto del trabajo colegiado de las academias en la formación de los estudiantes de la escuela.</li> <li>▪ Frecuencia de revisión de los planes y programas de estudio.</li> <li>▪ Grado de cumplimiento de las acciones y/o actividades específicas respecto a los objetivos acordados.</li> <li>▪ Impacto de las actividades realizadas en el desarrollo de competencias didácticas en los formadores de docentes.</li> <li>▪ Congruencia entre las acciones de formación y actualización y las necesidades de los docentes para su desempeño profesional.</li> </ul>	<p>Para elevar la calidad del trabajo colegiado se realizará el seguimiento y la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A las reuniones, avances del programa de trabajo de las academias y asistencia de todos sus integrantes.</li> <li>▪ Antes, durante y después de cada acción y/o actividad específica planificada y/o realizada por cada una de las academias</li> </ul>

<sup>5</sup> La prospectiva del proyecto específico, en este ejemplo, muestra la temporalidad por etapas considerando el corto, mediano y largo plazo de su PDI 2003-2008.

## Proyecto específico 02

Líneas de desarrollo y/o de acción	Evaluación y seguimiento a la aplicación de los programas de estudio, al desempeño de los profesores y a los resultados del aprendizaje.
Proyecto estratégico del que se deriva	01 Trabajo colegiado en las academias.
Proyecto específico 02	La evaluación de los aprendizajes en las asignaturas del plan y programas de estudio.
Objetivo anual	Mejorar los procesos de evaluación, acordes con los enfoques de cada una de las asignaturas, coadyuvando al logro del perfil de egreso de los estudiantes a partir del establecimiento de criterios comunes de evaluación en las academias.
Meta anual	Un documento que contenga los criterios comunes para la evaluación del aprendizaje en congruencia con el acuerdo 261.

Acciones y/o actividades específicas	Meta	Recursos								Periodo	Responsables	Seguimiento y evaluación e impacto previsto	
		Humanos		Materiales		A gestionar							
		Con los que cuenta la escuela	Los que necesita	Con los que cuenta la escuela	Los que necesita	Financieros		Otros					
						Ingresos propios	Presupuesto estatal POA		PROMIN <sup>1</sup> (Rubros de gastos)				
				Unidad de medida y cantidad	Monto								
1. Revisar en colegio los criterios de evaluación de cada una de las asignaturas a fin de iniciar el ciclo escolar.		Personal docente y directivos (participantes).		Planes y Programas de estudio. Bibliografía especializada.							Agosto de 2003 a junio de 2004.	Dos coordinadores de academia de grado como responsables de la actividad.	Profundizar en el conocimiento de los sustentos de evaluación.  Fortalecer el trabajo colegiado en las academias.
a) Discusión y análisis del enfoque de evaluación para acordar las formas, momentos e instrumentos de evaluación.													
b) Diseño de un documento que contenga los criterios de evaluación de aprendizaje acordados por la academia.	1 documento.			Toner. Impresora. Fotocopiadora.	Fotocopiado 35 ejemplares. 2000 hojas.	\$500.00							
c) Aplicación de los criterios acordados en los equipos que atienden los docentes integrantes de la academia.	2 instrumentos de evaluación.				2 instrumentos de evaluación. 100 ejemplares de cada uno.		\$1,000.00						

<sup>1</sup> Es muy importante que registre con detalle los recursos solicitados para el PROMIN, desglosando los rubros de gasto, con la intención de proporcionar los datos requeridos en la dictaminación y autorización del financiamiento. Si lo considera conveniente, agregue anexos con el presupuesto, los cuales deberán ser claros, precisos y coincidir con el monto global que registren en el PAT.

2. Establecer al interior de la academia los criterios comunes de evaluación para cada una de las asignaturas.	1 documento.	Docentes de la escuela normal y equipo directivo.		Planes y Programas de estudio. Antología.						Agosto de 2003.		Acordar criterios a partir del trabajo colegiado.	
3. Curso-taller de evaluación de los aprendizajes.	1 curso taller.	Docentes de la escuela normal y equipo directivo.	Conductor externo.	Equipo de cómputo. Retroproyector. Pizarrón. Cañón.	Papelera. Material bibliográfico.  Fotocopiado (integración de programa y antología).	\$2,000.00	\$3,500.00	Viáticos para asesor externo (25 horas).  Honorarios.  Bibliografía especializada (5).	\$2,000.00  \$8,000.00  \$1,000.00	Febrero 2004.	Coordinación de docencia y un docente.	Mayor Interés y compromiso para mejorar la calidad de los aprendizajes.	
						TOTAL PARCIAL	\$2,500.00	\$4,500.00	\$11,000.00				
						TOTAL							\$18,000.00

Periodos de realización del proyecto específico	Etapa 1: 2003-2004. Etapa 2: 2004-2006. Etapa 3: 2006-2008.
Responsables del proyecto específico	Subdirector académico y jefe del área de docencia.

	Indicadores	Momentos
Seguimiento y evaluación (indicadores) para el proyecto específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de participación de los miembros de la academia en las reuniones previstas y asistencia del total de integrantes a las mismas.</li> <li>▪ Grado de cumplimiento del alcance de las acciones y/o actividades específicas respecto a los objetivos acordados.</li> <li>▪ Impacto de las actividades desarrolladas en el mejoramiento de las estrategias aplicadas en la evaluación de aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para elevar la calidad en los procesos de evaluación del aprendizaje que se realiza en la institución, se llevará a cabo un seguimiento permanente.</li> </ul>



# SEGUNDO BLOQUE

## Programa Anual de Trabajo (dos proyectos específicos)

### Proyecto específico 01

Proyecto estratégico del que se deriva	03 Formación de tutores del 7° y 8° semestres.
Proyecto específico 01	Actualización sobre orientaciones académicas del 7° y 8° semestres para tutores (etapa 1).
Objetivos anuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de las orientaciones académicas del 7° y 8° semestres con la finalidad de que los tutores contribuyan a mejorar la calidad de la formación inicial de los alumnos de la escuela normal.</li> <li>Propiciar la reflexión e innovación de las tareas de docencia a través de la actualización permanente del personal académico.</li> </ul>
Meta anual	Los 60 tutores de las escuelas de práctica conocen, comprenden y manejan las orientaciones académicas de las asignaturas del 7° y 8° semestres.

Línea de desarrollo y/o de acción del PDI de la que se deriva.	Acciones y/o actividades	Meta		Tiempo	Recursos						Seguimiento y evaluación e impacto previsto	
		Unidad de medida <sup>1</sup>	Cantidad		Humanos		Materiales		Financieros			
					Disponibles	Los que necesita	Disponibles	Los que necesita	Ingresos propios	A gestionar		
										Presupuesto estatal (POA)		PROMIN <sup>2</sup>
Formación de tutores y propuestas de trabajo conjunto con directivos y profesores de educación básica.	1. seminario-taller: "sobre las orientaciones académicas para el trabajo docente del 7° y 8° semestres".	Seminario-taller.	1	Junio 2003 y enero 2004.	10 docentes especialistas de la escuela normal.		Sala de reunión con la capacidad requerida.  Retroproyector.		Cañón. \$30,000.00  Cámara digital. \$6,000.00		Alimentación para 60 tutores por cinco días. \$15,000.00  Reproducción de materiales impresos (antologías). \$1,500.00	Conocimiento de los criterios académicos de 7° y 8° semestres y fortalecimiento interinstitucional de la escuela normal con escuelas de educación básica.
								TOTAL PARCIAL	\$36,000.00		\$16,500.00	
								TOTAL				\$52,500.00

<sup>1</sup> La unidad de medida representa una actividad (ejemplo: taller, curso, reunión, foro, etcétera), o puede representar a los actores a donde se dirige la estrategia (ejemplo: docentes, director, alumno, etcétera).

<sup>2</sup> Es muy importante que registre con detalle los recursos solicitados para el PROMIN, desglosando los rubros de gasto, con la intención de proporcionar los datos requeridos en la dictaminación y autorización del financiamiento. Si lo considera conveniente, agregue anexos con el presupuesto, los cuales deberán ser claros, precisos y coincidir con el monto global que registren en el PAT.

Línea de desarrollo y/o de acción del PDI de la que se deriva.	Acciones y/o actividades	Meta		Tiempo	Recursos						Seguimiento y evaluación e impacto previsto	
		Unidad de medida	Cantidad		Humanos		Materiales		Financieros			
					Disponibles	Los que necesita	Disponibles	Los que necesita	Ingresos propios	A gestionar		
										Presupuesto estatal (POA)		PROMIN
Evaluación del desempeño de los tutores de 7° y 8° semestres.	2. Realizar una evaluación del desempeño de los tutores de 7° y 8° semestres: a) Delimitación de la muestra. b) Diseño de instrumentos de evaluación. c) Sistematización y análisis de la información. d) Elaboración del informe. e) Difusión de resultados y presentación de propuesta de mejora.	Evaluación diagnóstica. 1	1	Agosto de 2003.	Docentes de 7° y 8° semestres.		Documentación oficial.  Papelería.  Toner. Impresora. Fotocopiadora.	3 Instrumentos de evaluación.  2 500 hojas.	Servicio de cafetería para 70 personas. \$200.00		Reproducción de cuestionarios de evaluación. \$500.00  Fotocopiado del informe de resultados. 50 ejemplares. \$700.00	Contar con un informe de evaluación y con estrategias de mejora para la función de tutoría.
		Evaluación intersemestral. 1	1	Enero de 2004.								
		Evaluación final. 1	1	Julio de 2004.								
								TOTAL PARCIAL	\$200.00		\$1,200.00	
								TOTAL				\$1,400.00

Periodos de realización del proyecto específico	Etapa 1: 2003-2004. Etapa 2: 2004-2006. Etapa 3: 2006-2008.
Responsables del proyecto específico	Subdirector académico y jefe del área de docencia.

	Indicadores	Momentos
Seguimiento y evaluación (indicadores) para el proyecto específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de alcance de las acciones y/o actividades dirigidas a tutores respecto a los objetivos acordados.</li> <li>▪ Impacto del seminario-taller en la mejora de las tutorías en 7° y 8° semestres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al inicio del semestre, intersemestralmente y al finalizar el ciclo escolar.</li> </ul>

## Proyecto específico 02

Proyecto estratégico del que se deriva	05 Servicios de áreas de apoyo que ofrece la escuela.
Proyecto específico 02	Servicio de la biblioteca y recursos bibliográficos.
Objetivo anual	Hacer más eficiente el servicio que ofrece la biblioteca de la escuela normal.
Metas anuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar un sistema automatizado para modernizar los servicios bibliotecarios.</li> <li>▪ Contar con un banco de datos y los catálogos actualizados del acervo de la biblioteca.</li> <li>▪ Capacitar al total del personal responsable de los servicios bibliotecarios.</li> <li>▪ Una impermeabilización del área que ocupa la biblioteca.</li> </ul>

Línea de desarrollo y/o de acción del PDI de la que se deriva.	Acciones y/o actividades	Meta		Tiempo	Recursos						Seguimiento y evaluación e impacto previsto	
		Unidad de medida	Cantidad		Humanos		Materiales		Financieros			
					Disponibles	Los que necesita	Disponibles	Los que necesita	Ingresos propios	A gestionar		
										Presupuesto estatal (POA)		PROMIN <sup>1</sup>
Adaptación y mantenimiento de espacios de trabajo para brindar mejor atención y asesoría a los estudiantes.	1. Rehabilitación de la biblioteca: a) Llevar a cabo la impermeabilización del techo de la biblioteca.	Biblioteca.	(70m <sup>2</sup> ) de techo.	Octubre 2003.	Personal de mantenimiento.		Aula de biblioteca.	Material de impermeabilización.			Impermeabilización (70m <sup>2</sup> ) de techo de la biblioteca. \$12,500.00	Instalación adecuada para la conservación de los acervos y asistencia de los usuarios.
Fortalecimiento de los servicios bibliotecarios.	a) Llevar a cabo la automatización de los servicios de la biblioteca y capacitación al personal que la atiende sobre el software especializado.	Acervo de la biblioteca.	5000 ejemplares.	Septiembre 2003 a noviembre 2004.	1 responsable de biblioteca y 2 auxiliares.					Víaticos y transporte para el capacitador (Universidad de Colima). \$5,000.00	Compra e instalación del sistema SIABUC (incluye capacitación). \$5,000.00	Mayor rapidez en las consultas y eficiencia en la atención a los usuarios.  Capacitación y actualización del personal que propicie un servicio más pertinente y eficiente.
	b) Difusión del acervo bibliográfico existente, a la comunidad normalista.	Cartel. Tríptico. Exposiciones del acervo.	2 2 3	Sept. 2003. Dic. 2003. Marzo 2004.	Responsables del área de extensión y difusión y responsable de biblioteca.				Reproducción de 600 trípticos. \$300.00	Reproducción de 50 carteles. \$500.00		Conocer la opinión y satisfacción de los usuarios como resultado de la automatización realizada.
	c) Diseño y aplicación de cuestionarios de opinión de los servicios que ofrece la biblioteca.	Cuestionario.	1	Enero 2003. Mayo 2004.	Responsables del área de extensión y difusión y responsable de biblioteca.						Reproducción de 350 cuestionarios de evaluación de los servicios. \$175.00	

<sup>1</sup> Es muy importante que registre con detalle los recursos solicitados para el PROMIN, desglosando los rubros de gasto, con la intención de proporcionar los datos requeridos en la dictaminación y autorización del financiamiento. Si lo considera conveniente, agregue anexos con el presupuesto, los cuales deberán ser claros, precisos y coincidir con el monto global que registren en el PAT.

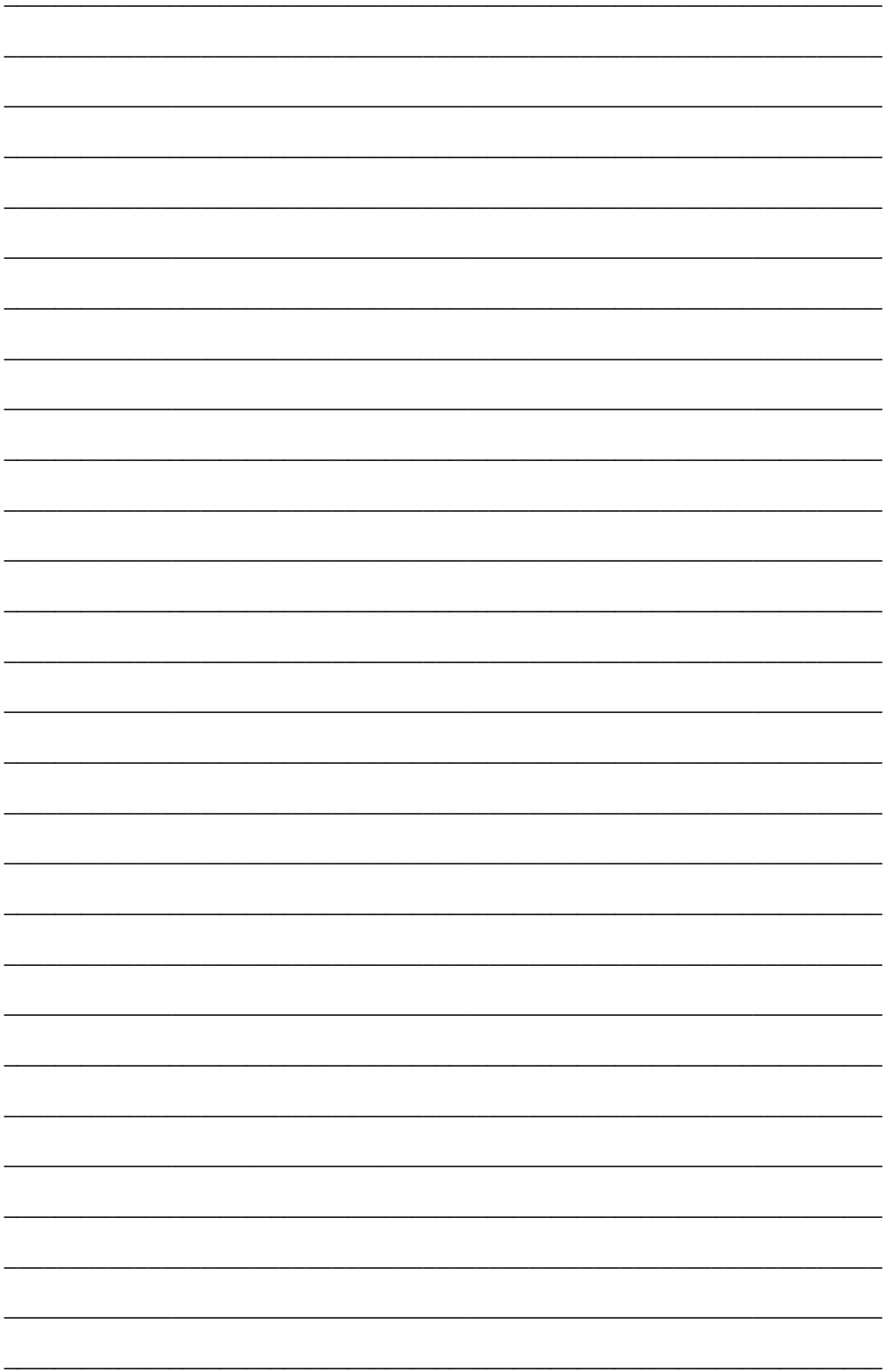
Mejoramiento de la infraestructura para un mayor aprovechamiento de los equipos y servicios de cómputo y demás equipo tecnológico con que cuenta la escuela.	2. Actualizar el equipo de cómputo con el que cuenta la biblioteca.	Equipo de cómputo (computadora e impresora).	2	Octubre y noviembre 2003.	Responsable del laboratorio de cómputo.		1 equipo de cómputo.	1 equipo de cómputo.		Adquisición de 1 equipo de cómputo. \$14,800.00	Ampliación de la capacidad de memoria del equipo de cómputo de la biblioteca. \$1,700.00	Eficiencia en el manejo de la información para mejorar el servicio que ofrece la biblioteca.	
Mejoramiento de la infraestructura para un mayor aprovechamiento de los equipos y servicios de cómputo y demás equipo tecnológico con que cuenta la biblioteca.	3. Establecer procedimientos para el funcionamiento de los servicios bibliotecarios y difundirlos entre la comunidad normalista.	Procedimientos.	1	Enero 2004.	1 responsable de biblioteca y 2 auxiliares. 1 asesor.						Reproducción de procedimientos. 50 ejemplares. \$100.00	Eficiencia de los servicios bibliotecarios.	
							TOTAL PARCIAL	\$300.00	\$20,300.00	\$19,475.00	\$40,075.00		
							TOTAL						\$80,150.00

Periodos de realización del proyecto específico	Etapa 1: 2003–2004.
Responsables del proyecto específico	Subdirector académico y jefe del área de docencia.

Seguimiento y evaluación (indicadores) para el proyecto específico	Indicadores	Momentos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suficiencia de acervos bibliográficos y consultas realizadas por usuarios.</li> <li>▪ Utilidad de la automatización en los servicios de la biblioteca.</li> <li>▪ Pertinencia del sistema SIABUC para la automatización de los servicios de la biblioteca.</li> <li>▪ Impacto de la difusión de los acervos en razón del uso y aprovechamiento.</li> <li>▪ Opinión de los usuarios sobre el servicio de la biblioteca antes y después de la automatización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al inicio del semestre, intersemestralmente y al finalizar el ciclo</li> </ul>







**La planeación institucional en las escuelas normales**

Orientaciones para su elaboración

se imprimió en los talleres de

con domicilio en

el mes de mayo de 2003.

El tiro fue de 1 500 ejemplares  
más sobrantes de reposición.

El cuidado de la edición estuvo a cargo de la  
Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública.



