



Secretaría de Educación
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO



DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL

Plan de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal Superior de Jalisco

Dr. Víctor Manuel Ponce Grima

Contenido

Introducción.....	3
1. DIAGNÓSTICO DE LA ENSJ.....	7
1.1 Datos generales.....	7
1.2 Docencia.....	9
1.3 Alumnado.....	13
1.4 Investigación.....	14
1.5 La relación de la ENSJ en el contexto de las autoridades federales.....	16
1.6 Los Consejos Técnicos Escolares desde y para las escuelas normales.....	19
1.6 Estado y futuros deseables para la escuela normal.....	21
1.7 La formación de los profesores normalistas desde la práctica reflexiva.....	23
1.8 Planificación y liderazgo del cambio sostenible.....	26
1.9 Funciones de la Dirección en la gestión participativa en la organización escolar.....	28
2. Visión de la ENSJ a 2020.....	33
3. Ejes de políticas y objetivos estratégicos.....	33
4. Objetivos estratégicos, líneas de acción y metas.....	35
Objetivo estratégico 1.....	35
Objetivo estratégico 2.....	36
Objetivo estratégico 3.....	38
Objetivo estratégico 4.....	39
Objetivo estratégico 5.....	40
Objetivo estratégico 6.....	41
Objetivo estratégico 7.....	42
Objetivo estratégico 8.....	43
Objetivo estratégico 9.....	45
Objetivo estratégico 10.....	46
Objetivo estratégico 11.....	47
5. Énfasis finales.....	49
Bibliografía.....	51

Introducción

Se presenta el Plan de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal Superior de Jalisco (ENSJ). Conviene advertir que se trata de una propuesta para el concurso de oposición por la titularidad del puesto de director de esta institución de educación normal, que si fuera el caso, deberá ponerse a discusión del personal de la normal superior, en el ánimo de que solo la participación en proyectos conjuntos gana legitimidad y verdadera colaboración

En la primera parte se presenta el diagnóstico institucional en donde se abordan tanto los datos básicos de las condiciones desde donde opera la ENSJ, como algunos referentes de la investigación nacional e internacional en torno a la educación normal. A partir de ese diagnóstico se propone como se puede visualizar a la ENSJ para el 2020. Se argumenta dicha visión, desde tres horizontes, desde las fortalezas visualizadas en el personal, algunos proyectos pertinentes en curso, así como en la infraestructura con la que cuenta; el segundo se refiere a la necesidad de que la escuela normal responda a las demandas sociales nacionales e internacionales y el horizonte de la potencia, es decir, de lo que es y lo que puede llegar a ser la ENSJ. Posteriormente se plantean los objetivos, las líneas de acción y las metas estratégicas de corto, mediano y largo plazo.

Se parte del reconocimiento de lo hecho bien por las administraciones pasadas, por los programas, las acciones, y por supuesto del personal. Existen actividades que se llevan a cabo de manera pertinente y oportuna para el desarrollo de la misión de la normal: formar profesores de clase mundial para la escuela secundaria, de acuerdo con las necesidades y demandas de las políticas educativas y las condiciones específicas del Estado.

También se fija la mirada y la imaginación en el marco de lo real y lo posible, en las fortalezas, las debilidades y las potencialidades de la ENSJ y de las normales en el país. Algunas debilidades documentadas por la investigación, son, por ejemplo, que las escuelas

normal en el país se han desarrollado como claustros cerrados en donde se producen y se consumen pocos conocimientos actualizados en el debate académico nacional e internacional (Ducoing, 2006). Sin embargo, tanto Ducoing (2006) como otros especialistas (Galván, 2006; Ruano, 2006) sostienen que las normales pueden transformarse en verdaderas instituciones de educación superior, siempre y cuando cumplan condiciones como la participación democrática de la comunidad normalista en el diagnóstico crítico, la planeación y evaluación estratégica para mantener lo que contribuye y transformar lo que estorba al desarrollo de la escuela. No existe cambio sin la participación comprometida de los principales agentes escolares (Fullan, 2002).

Como lo han señalado Hargreaves y Fink (2009) si lograr el cambio es muy complicado, es mucho más difícil sostenerlo. El cambio es sostenible solo si se instituyen nuevos estilos de gestión directiva que promuevan un liderazgo distribuido y la cultura responsable de la participación en la toma de decisiones sobre la focalización de ámbitos de intervención, orientados en la tarea educativa y que no se dispersen los esfuerzos individuales y colectivos. Las escuelas normales tienen muchos problemas, pero límites en la energía humana y en los recursos materiales y financieros. Por eso es importante decidir racionalmente y con la participación de los agentes escolares, en qué asuntos o problemas se van a centrar los esfuerzos colectivos.

En el marco del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales (PROMIN) y la instalación del Consejo Técnico Escolar se han dispuesto de diversas estrategias y recursos orientados a su transformación. Se ha previsto que a través de la incorporación de la cultura de la evaluación y el trabajo colegiado en torno de proyectos estratégicos, se tendería a generar el cambio estructural de las escuelas normales. Sin embargo, se ha cultivado más la evaluación de corto plazo, que la investigación y la producción académica.

La investigación y la evaluación en y para las escuelas normales son tareas urgentes, pues, en primer lugar, de estas depende que podamos conformar la cultura de la producción académica que rompa con los círculos cerrados; segundo, que vigile si las transformaciones están garantizando la formación de los formadores en el marco de las necesidades de los futuros profesionistas de secundaria capaces de teorizar y practicar exitosamente en su ámbito, y tercero, que permita la producción de nuevos conocimientos relevantes acerca de los objetos de mejora o transformación de la escuela normal.

Los procesos de globalización han determinado un nuevo esquema de competencias en las que deben desenvolverse los futuros profesionistas de la educación media y media superior (Navío, 2005). En este contexto, la Escuela Normal Superior de Jalisco (ENSJ) posee una trayectoria notable en el Estado de Jalisco, que se está consolidando como Institución de Educación Superior, pues está logrando equilibrar sus funciones sustantivas y adjetivas. Sin embargo tiene aún desafíos y una enorme responsabilidad social en la consolidación de una institución reconocida internacionalmente como formadora de docentes de alta calidad para la educación secundaria.

Para lograr esos desafíos la ENSJ deben fortalecerse los instrumentos de gestión, planeación y evaluación estratégica institucionales para la mejora continua de sus áreas sustantivas: docencia, investigación y difusión y extensión, así como de sus áreas adjetivas (administración de recursos humanos, financieros y materiales).

Las principales funciones directivas deben dar continuidad a los proyectos pertinentes al desarrollo integral de sus áreas sustantivas y adjetivas, pero también debe apostarle al cambio y a la mejora continua del servicio que ofrece. Además de lo anterior, se deben atender las políticas educativas federales vigentes, pues de acuerdo con el

artículo 3° Constitucional y la Ley General de Educación, los planes de estudio de la educación normal está supeditada al poder federal.

Por lo anterior es necesario tomar en cuenta los programas y estrategias educativos vigentes que emanan de políticas federales (PROFEN, PROMEP, CONACyT), al igual que a los lineamientos y directrices estatales, pero deben ser adecuados a las condiciones y las necesidades del desarrollo interno de la ENSJ.

Es necesario ver en retrospectiva el proceso de planeación que se ha llevado a cabo, y verificar su congruencia con las políticas educativas. Urge analizar las tendencias de lo planeado, la atención a las necesidades de la escuela, y sobre todo evaluar su impacto en el logro de las metas previas. Esto permitirá hacer una revisión de los avances y de las dificultades de las metas, para reorientar las acciones que garanticen su cumplimiento.

1. DIAGNÓSTICO DE LA ENSJ

1.1 Datos generales

La Escuela Normal Superior de Jalisco en el ciclo 2012/1013 ofreció 8 especialidades con 76 profesores. Atendió a 366 alumnos distribuidos en 25 grupos. Sin embargo en el ciclo 2007/2008 se atendieron 10 especialidades, con 78 profesores, en 28 grupos y 690 alumnos. Significa que han disminuido las especialidades, los grupos y los alumnos atendidos.

Tabla 1. Cuadro de especialidades, profesores y alumnos de la ENSJ

Número de	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Especialidades	10	9	9	8	8	8
Profesores	78	72	81	86	83	76
Grupos	28	28	27	27	27	25
Alumnos	690	550	462	405	369	366

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

La ENSJ, en términos generales, tiene una adecuada infraestructura adjetiva para la atención de sus áreas sustantivas. Cuenta con 4 edificios, 26 aulas, biblioteca, espacio para maestros, auditorio, laboratorios de idiomas y de ciencias; posee buenas instalaciones eléctricas e hidráulicas, siete sanitarios, 2 áreas deportivas, dos salones de usos múltiples, 3 áreas administrativas, 4 infraestructuras de redes, 17 Talleres y 5 espacios para necesidades especiales. En la tabla de abajo se muestra el desarrollo de la infraestructura, que en términos cuantitativos es prácticamente la misma, pero muy diferente en términos cualitativos, pues ha mejorado y se han ampliado las redes informáticas, los acervos de la

biblioteca, se han acondicionado nuevos espacios para el trabajo de investigación y de los profesores de Observación y Práctica Docente de séptimo y octavo semestre.

Tabla 2. Espacios escolares 2012/2013

Aulas	26
Biblioteca	1
Espacio para maestros	1
Cubículos	0
Sanitarios	7
Auditorio	1
Instalaciones deportivas	2
Laboratorios idiomas	1
Laboratorios ciencias	1
Aéreas Comunes	3
Salón de usos múltiples	2
Área administrativa	3
Infraestructura de redes	4
Instalaciones eléctricas	1
Instalaciones hidráulicas	1
Talleres	17
Infraestructura para necesidades especiales	5

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

El equipamiento informático y la conexión de internet se han perfeccionado. En el ciclo 2006/2007 se tenían solo 39 computadoras para los alumnos y 10 para los profesores. En este momento se cuenta con 78 equipos de cómputo para alumnos, 14 para profesores, 43 para el personal administrativo y 7 para el equipo directivo. La ENSJ cuenta con los servicios de Internet, intranet, página web y un blog de uso educativo. Los tipos de conexión a internet se han ampliado del modem (2006), ahora además cuenta con banda ancha, satelital y una repetidora. Sin embargo, no se ha logrado dotar de servicios de conexión internet ágil y para todo el alumnado y el personal de la escuela normal.

Tabla 3. Equipamiento de computadoras

Suficiencia de equipo de cómputo.	2006/2007	2012/2013
Computadoras para:	número	número
Alumnos	39	78
Docentes	10	14
Personal administrativo		43
Personal directivo		7

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

1.2 Docencia

Los profesores representan el personal más importante de la ENSJ. En 2006 la ENSJ tenía 75 profesores; de estos 2 eran bachilleres o técnicos, 62 tenían licenciatura, 8 maestría y 3 con doctorado. En 2013 cuenta con 100 profesores, sus grados máximos de estudios son los siguientes: 3 son técnicos, 80 son licenciados, uno cuenta con especialidad, 21 con maestría y 4 con doctorado. En términos porcentuales los profesores con licenciatura, maestría y doctorado son prácticamente los mismos. Este es un ámbito que debe mejorarse.

Tabla 4. Grados de estudio de los profesores

		% en 2006		% en 2013
1. Técnicos	2	02.6	3	3
2. Licenciatura	62	82.6	80	80
3. Especialidad			1	1
4. Maestría	8	10.6	12	12
5. Doctores	3	4	4	4
Total	75		100	

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

Los docentes participan en programas de formación continua para acrecentar sus grados académicos y sus capacidades. Destacan los profesores que buscan la acreditación en el uso de la tecnología y la certificación en el idioma inglés. Dos profesores cursan sus

estudios de doctorado y uno de maestría, sin embargo de estos dos son de medio tiempo y un profesor de doctorado está contratado por horas.

Tabla 5. Número de Docentes que participan en programas de tutoría y asesoría

Tutoría	10
Asesoría académica de 7° y 8° semestre	7
Seguimiento a egresados	2
Intercambio académico	9

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

De acuerdo con el tiempo de dedicación a las actividades de la normal, en el ciclo 2007/2008, se contaba con 17 tiempos completos, 9 con $\frac{3}{4}$ de tiempo, 16 medio tiempo y 30 profesores estaban contratados por hora. De los tiempos completos, 1 era técnico, 13 con licenciatura, 3 con maestría y ninguno de doctorado.

Tabla 6. Dedicación y grados de los profesores ciclo 2007/2008

Tiempo de dedicación	Técnico o Bachillerato		Licenciatura		Maestría		Doctorado		Total de Docentes
	Total		Total		Total		Total		Total
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs
Tiempo Completo	1	50.00	13	22.03	3	37.50	0	0.00	17
3/4 de tiempo		0.00	2	3.39	0	0.00	0	0.00	9
1/2 tiempo		0.00	13	22.03	2	25.00	1	33.33	16
Por horas	1	50.00	24	40.68	3	37.50	2	66.67	30
Total	2	100	59	88.14	8	100.00	3	100.00	72

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

En los últimos años han disminuidos los profesores de medio y tiempo completo (PTC), pero se ha ampliado la base de profesores con plazas menores a 20 horas. En el ciclo 2012/2013 se contó con 11 tiempos completos, 4 ¼ de tiempo, 17 medio tiempo y 46 por hora. De los tiempos completos, 8 tienen licenciatura, 2 con maestría y 1 de doctorado. Comparando estas cifras de los ciclos 2007/2008 contra la de 2012/2013, es notable la reducción de los PTC en 15 % y el aumento de los profesores por horas en un 53%. Estas tendencias seguro impactan en la calidad de los servicios educativos de la normal.

Tabla 7. Dedicación y grados de los profesores ciclo 2012/2013

Tiempo de dedicación	Técnico o Bachillerato		Normal Básica	Licenciatura		Especialización		Maestría		Doctorado		Total de Docentes
	Abs	%	Abs	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs
Tiempo Completo	0	0.00	0	8	15.4		0.00	2	10.53	1	25	11
3/4 de tiempo	0	0.00	0	4	7.69		0.00	0	0.00	0	0.00	4
1/2 tiempo	1	33.3	0	10	19.2		0.00	5	26.32	1	25	17
Por horas	2	66.6	0	30	57.7		0.00	12	63.16	2	50	46
Total	3	100	0	52	100	1	0.00	19	100	4	100	78

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

De los 77 profesores que laboraban en la ENSJ en el ciclo 2007/2008, solo 63 eran de base, 3 eran interinos, 5 por honorarios y 6 comisionados. Por el contrario en el ciclo 2010/2011 se tenían 56 profesores de base, 18 interinos, 6 por honorarios y 9 comisionados, con un total de 89 docentes.

Tabla 8. Docentes por tiempo de dedicación y nombramiento 2007/2008

Tiempo de dedicación	Base		Interino		Honorarios		Comisionado		Total de Docentes
	Total		Total		Total		Total		Total
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs
Tiempo Completo	13	20.63	0	0.00	0	0.00	4	66.67	17
3/4 de tiempo	9	14.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	9

1/2 tiempo	14	22.22	1	33.33	0	0.00	1	16.67	16
Por horas	27	42.86	2	66.67	5	100.00	1	16.67	35
Total	63	100.00	3	100.00	5	100.00	6	100.00	77

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

Tabla 9. Docentes por tiempo de dedicación y nombramiento 2010/2011

Tiempo de dedicación	Base		Interino		Honorarios		Comisionado		Total de Docentes
	Total		Total		Total		Total		Total
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs
Tiempo Completo	12	21.43	2	11.11	0	0.00	1	11.11	15
3/4 de tiempo	10	17.86	1	5.56	0	0.00	2	22.22	13
1/2 tiempo	10	17.86	3	16.67	0	0.00	5	55.56	18
Por horas	24	42.86	12	66.67	6	100.00	1	11.11	43
Total	56	100.00	18	100.00	6	100.00	9	100.00	89

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

De acuerdo al tiempo de dedicación y actividades de los docentes en el ciclo 2007/2008 a las actividades de docencia se dedicaban 72 profesores, 66 de apoyo a la docencia, 6 comisionados, 14 comisionados a otras instituciones y 1 al posgrado. El total es de 158 docentes. Para el ciclo 2010/2011 aumentaron a 160, de los cuales 83 se dedicaron a la docencia, 58 de apoyo a la docencia, 8 comisionados a la normal, 9 comisionados a otras instituciones y 2 a estudios de posgrado. Se percibe en este último ciclo un aumento de docentes dedicados a esa función y una disminución a las actividades de apoyo. La mayoría de los PTC se dedicaron a la docencia. Los profesores contratados por horas se distribuyen casi igual en docencia y de apoyo.

Tabla 10. Tiempo de dedicación y actividades 2007/2008

Tiempo de dedicación	Docencia		Actividades de apoyo a la docencia		Comisionado a la escuela normal		Comisionado a otras instituciones.		Comisionado en estudios de posgrado		Total de Docentes
	Total		Total		Total		Total		Total		Total
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs

Tiempo Completo	0	0.00	1	1.52	4	66.67	2	14.29	0	0.00	7
3/4 de tiempo	7	9.72	2	3.03	1	16.67	0	0.00	0	0.00	10
1/2 tiempo	23	31.94	15	22.73	1	16.67	6	42.86	0	0.00	45
Por horas	42	58.33	48	72.73	0	0.00	6	42.86	1	100.00	97
Total	72	100	66	100	6	100	14	100	1	100.00	158

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

Tabla 11. Tiempo de dedicación y actividades 2010/2011

Tiempo de dedicación	Docencia		Actividades de apoyo a docencia		Comisionado a la escuela normal		Comisionado a otras instituciones.		Comisionado estudios posgrado		Total de Docentes	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	
Tiempo Completo	15	18.07	0	0.00	1	12.50	0	0.00	0	0.00	0.00	16
3/4 de tiempo	11	13.25	6	10.34	1	12.50	0	0.00	0	0.00	0.00	18
1/2 tiempo	17	20.48	10hh nju	17.24	1	12.50	4	44.44	0	0.00	0.00	32
Por horas	40	48.19	42	72.41	5	62.50	5	55.56	2	100.00	100.00	94
Total	83	99.79	58	100.00	8	100.00	9	100.00	2	100.00	100.00	160

Fuente. Datos estadísticos del PROFEN 2013/2014 de la ENSJ

La ENSJ cuenta con pocos profesores con certificación en inglés. Eran 2 en 2006 y 3 en 2012. El promedio de alumnos por asesor es de 10 alumnos, en los ciclos de 2006 a 2011 y de 8 en los ciclos 2010/2011 y 2011/2012.

1.3 Alumnado

La matrícula en el ciclo 2010/2011 de la normal fue de 418 estudiantes y se redujo a 369 en cada uno de los siguientes dos ciclos. Los porcentajes de deserción han fluctuado entre 8, el 6 y el 8 % en los últimos tres ciclos. La aprobación de los alumnos existentes ha sido del 100%, también en los últimos 3 ciclos. La eficiencia terminal medida por el porcentaje de alumnos que egresan en relación con los que ingresaron en una generación, ha ido

mejorando en el 61% (148 egresados/matricula inicial) en el ciclo 2009 (2010) y el 71% en el ciclo 2011/2012 (104/74). No se tienen datos de la última generación (excepto que la matrícula de ingreso fue de 95 alumnos). Los porcentajes de alumnos titulados en relación con los egresados de un ciclo escolar fueron del 100, 99 y 99 en los ciclos de 2009 a 2012. Los ámbitos de mejora se refieren a los procesos de acompañamiento y tutoría de los alumnos, lo cual requiere estudiar las principales necesidades para su atención. Es necesario establecer estrategias para abatir la deserción.

En la normal se están llevando a cabo diversas actividades relacionados con los estudiantes, pero sin estudios ni programas estratégicos que determinen la pertinencia y la sostenibilidad de las mismas. Urgen estudios acerca de las condiciones y necesidades de los estudiantes, vinculados a sus necesidades de formación profesional y personales, a partir de los cuales se determinen las acciones estratégicas pertinentes para su desarrollo.

1.4 Investigación

Se cuenta con una coordinación de investigación que está consolidando un equipo de investigación, al mismo tiempo que realizan producción prioritaria para el desarrollo estratégico de la ENSJ. Ha integrado un cuerpo académico en torno a la línea de Generación y Aplicación del Conocimiento, sobre los *Procesos de formación y la escuela secundaria*. Ha publicado algunos productos de investigación sobre los procesos de formación en la especialidad de química, el proceso de acompañamiento a los estudiantes en las jornadas de observación y práctica y en torno a las prácticas de enseñanza de profesores de secundaria.

Tabla 12. Grados y plazas de los investigadores

Último grado	Plaza laboral
3 con doctorado	5 tiempos completos
4 maestría	5 con plazas por horas
1 licenciatura	

Fuente. Construcción propia

El equipo de investigación cuenta con 8 investigadores, cuatro con tiempo completo y tres tienen contrato por horas; tres tienen doctorado, cuatro maestría y uno es licenciado en filosofía. En la ENSJ se mide la productividad de los investigadores a través de publicación de artículos, reportes de Investigación y publicación de Libros. El equipo de investigación apenas se fundó en 2011, la producción de investigación es incipiente, pero ya cuenta con productos de investigación discutida por pares internacionales. Se han publicado dos investigaciones en los Cuadernos de investigación "Formación y Escuela secundaria": 1) Acompañamiento reflexivo. Prácticas docentes de un estudiante de la escuela normal superior de Jalisco y 2) Modos, condiciones y narraciones de enseñanza en secundarias de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Una investigación en la revista educar de la SEJ, titulada "Mejora de los procesos de formación de profesores de química para la escuela secundaria, desde la perspectiva de sus agentes". Los dos productos de los Cuadernos de Investigación han sido dictaminados por el Consejo Editorial Internacional de esta publicación electrónica.

Además se tienen cuatro investigación en proceso: 1) el trabajo colegiado en la ENSJ; 2) la tutoría en la escuela secundaria, 3) la formación de directivos, liderazgo para el cambio sostenible en secundarias técnicas, 4) Condiciones para el fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares de educación básica y normal del Estado de Jalisco. Se prevé que en este año se publiquen dos investigaciones: 1) Cambio sostenible en las telesecundarias de la RSO, Mejora de los procesos de formación de la especialidad de química, y 2) "El trabajo colegiado en la ENSJ. Liderazgos y discursos académicos". Este último con el apoyo de recursos aprobados por el PROMEP. Estos productos muestran que se está consolidando un cuerpo académico en la Línea de Generación y Aplicación del conocimiento relativa a los *Procesos de formación y escuela secundaria*. Esta línea de investigación aporta a las necesidades de la ENSJ.

Las áreas de mejora residen en la necesidad de incorporar la investigación de la ENSJ al Programa estatal de Investigación de las Escuelas Normales de la Dirección General de Educación Normal. Se necesita asignar más presupuesto para fortalecer la investigación en la ENSJ, particularmente para apoyar a los investigadores para que cursen programas de posgrado y el equipamiento del área de investigación. Es necesario resolver los problemas normativos para que los investigadores participen en tutorías de los estudiantes y ampliar la base de producción de conocimiento para ampliar el número de PTC con perfil PROMEP. Estas dificultades han obstaculizado la inscripción del Cuerpo Académico ante el PROMEP. Finalmente, es necesario contar con dispositivos para la difusión y uso de los productos de investigación, para la toma de decisiones de los directivos, el CTE y las academias de la ENSJ.

1.5 La relación de la ENSJ en el contexto de las autoridades federales

Existen factores externos que es necesario tomar en cuenta para el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la ENSJ. Uno de ellos se refiere a las relaciones con la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE), del cual dependen las escuelas normales del país. Tanto el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica como la Ley General de Educación establecen atribuciones a la federación con respecto a los planes y programas de estudio, así como al financiamiento de programas orientados a la mejora de la calidad de la formación de nuevos profesores. En este sentido es necesario aprovechar los programas y recursos federales, pero adecuarlos a las condiciones particulares, situadas de la ENSJ:

1. El Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN), cuyo objetivo estratégico es “Contribuir a elevar la calidad y a consolidar los sistemas estatales de educación normal en cada entidad federativa, así como al mejoramiento de las instituciones formadoras de maestros que lo integran, mediante el

apoyo al desarrollo de los proyectos ProGEN y los ProFEN en el marco del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal”.

2. El objetivo general del PROMIN que orienta el PEFEN es “contribuir a elevar la equidad y mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior, en particular al logro y consolidación de la educación normal en cada entidad federativa, y el mejoramiento de las instituciones formadoras de maestros que lo integran, mediante el apoyo al desarrollo de los proyectos del ProGEN y los ProFEN en el marco del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN 2009 y 2010).

3. Los objetivos específicos del PROMIN que orientan el PEFEN son: 1) Elevar los estándares de aprovechamiento académico de los estudiantes normalistas. 2) Contribuir al mejoramiento profesional de docentes y directivos de las escuelas normales para contar con el perfil deseable. 3) Desarrollar programas de tutoría y asesoría para mejorar los procesos de formación y aprendizaje de los estudiantes en las escuelas de práctica y en las escuelas formadoras de docentes. 4) Realizar seguimiento de egresados con objeto de valorar la calidad de la formación proporcionada y enriquecer los procesos educativos en las escuelas normales públicas. 5) Promover la cultura de la evaluación para favorecer la acreditación de planes de estudio y la certificación de los procesos de gestión. 6) Mejorar el equipamiento con tecnologías actualizadas y la capacitación para su uso en las escuelas normales públicas, para satisfacer sus requerimientos y necesidades de conectividad. 7) Optimizar o ampliar la infraestructura de las escuelas normales públicas para el desarrollo de las actividades de todos los actores que participan en los procesos de la institución. 8) Apoyar en las entidades y escuelas normales públicas, el desarrollo y operación de sistemas integrales de información académica y administrativa de educación normal. 9) Promover la actualización de los programas educativos que las escuelas formadoras de docentes imparten.

4. El Programa Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social para Estudiantes de Séptimo y Octavo Semestres de Escuelas Normales Públicas (PROBAPISS), que proporciona a los estudiantes becas económicas para disminuir los efectos de los

bajos ingresos económicos en las actividades de los estudiantes de 7° y 8° semestres de la normal.

5. El Programa de Fortalecimiento Académico de los Estudiantes de las Escuelas Normales prevé un conjunto de acciones derivadas de los exámenes de ingreso al servicio docente, entre otras: focalizar la mejora en los estudiantes de más bajo rendimiento académico, con el fin de mejorar el dominio de los contenidos específicos y superar problemas concretos de aprendizaje. Instrumentar un programa de tutorías, previa capacitación de la planta docente de tiempo completo. Impulsar cursos y talleres a los docentes que atiendan de manera especial las habilidades de lectoescritura, competencias de comunicación y capacidades matemáticas.

6. Intercambio de Jóvenes Maestros (INTERJOM) el cual consiste en un fondo de financiación Mixto de Cooperación Hispano-Mexicano, entre la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Consejería de Educación de la Embajada de España en México. Su objetivo es contribuir a la mejora de la calidad de la educación, a través del fortalecimiento de la formación inicial de los maestros y la calidad de su desempeño profesional.

No es suficiente que la SEP disponga de estos programas y algunos recursos, para su implementación eficaz es necesario, el diseño de dispositivos de adecuación de los programas y recursos federales a las condiciones específicas de la normal. Además se debe actuar de manera inteligente frente a algunas tensiones de esta relación centralizada, como el atraso en las reformas del currículum de la educación normal, que provoca un doble efecto, por un lado que el currículum de las escuelas normales (data de 1999)¹ y en segundo lugar, que las normales no han ajustado sus procesos de formación a las dos reformas de la educación secundaria ocurridas en los dos últimos sexenios, es

¹ Conviene señalar que la DGESPE de la SEP está definiendo una reforma curricular de las escuelas normales en el país. Tiene más avances en las licenciaturas de preescolar y primaria, y menos en la Licenciatura de educación secundaria.

decir, las normales no se están actualizando al vertiginoso desarrollo de la sociedad del conocimiento ni a las demandas de la educación básica.

Existe otra distorsión derivada de la aplicación de evaluación estandarizada que se aplica a los estudiantes, mediante el cual se valora el desempeño de las escuelas normales (por el CENEVAL). La evaluación se basa en las lecturas de los planes y programas de estudio de 1999. Esto ha instituido la obligación de los profesores a no salirse de las lecturas rebasadas por 14 años. Ese criterio orienta el control y la planeación docente situada más en la obligación de leer esos viejos textos, y no tanto si se están formando las competencias profesionales del futuro profesor.

1.6 Los Consejos Técnicos Escolares desde y para las escuelas normales

La Subsecretaría de Educación básica de la SEP al inicio del ciclo escolar 2013-2014, ha decidido impulsar una política. En lugar de los Talleres Generales de Actualización que se realizaban al inicio de cada ciclo escolar, se propone instalar y hacer que funcionen los Consejos Técnicos Escolares. De los cuales la guía de trabajo plantea que

“La escuela debe ser el corazón del sistema educativo, por ello requiere que estas prioridades se traduzcan en acciones que permitan cumplirlas y hacerlas realidad, y entre ellas se encuentran: el diseño de un nuevo marco normativo de actuación de la supervisión escolar, la descarga administrativa en las escuelas y el fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares, los cuales son un espacio para el análisis y la toma de decisiones sobre los diversos asuntos escolares que propicien la transformación de las prácticas docentes para favorecer que todos nuestros niños y jóvenes que asisten a la escuela logren todos los aprendizajes esperados; así como el referente necesario para el desarrollo profesional de los maestros” El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para el desarrollo profesional docente y la mejora de la escuela (SEP, 2013)

Señala que los CTE son el espacio para el análisis, la toma de decisiones para enfrentar las problemáticas de la escuela, el desarrollo profesional de los maestros y la transformación de las prácticas de los docentes. Todo esto debe centrarse en que la asistencia a clases de todos niños y jóvenes y en el logro de los que aprendizajes esperados.

La investigación ha documentado ampliamente, las dificultades del cambio². Las teorías desde el neoinstitucionalismo, las creencias o teorías implícitas o la cultura simbólica, entre otros coinciden en señalar las fuerzas sociales de la estabilidad. También sabemos que si bien existe una enorme diversidad escolar en educación básica, la tendencia más consistente reside en la obediencia, la simulación y las falsas creencias de que las políticas desde el marco del mandato provocan cambios en la actuación de los agentes educativos (Miranda, Patrinos y López, 2006; Tenti Fanfani, 2007; Friedman, 2006).

En los documentos de la SEP (2013) que orientan el fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares no aparecen las escuelas normales, sin embargo la Dirección General de Educación Normal ha asumido la necesidad de incorporarse a esta iniciativa. Sin embargo esta ausencia, además de que las orientaciones y lineamientos de los CTE se refieren exclusivamente a la educación básica, nos obliga a adecuar la propuesta a las condiciones de las escuelas normales en el Estado de Jalisco.

A los investigadores participantes de las escuelas normales participantes en la investigación sobre la (re)instalación de los CTE, les parece una buena oportunidad para fortalecer los procesos de formación de los futuros profesores de educación básica. Se coincide con los propósitos y los significados atribuidos a esta nueva organización en ciernes para las escuelas normales. Están de acuerdo en que la escuela debe de constituirse en el “Corazón del sistema educativo”, aunque para ello es necesario instalar las condiciones para su operación. De que este puede constituirse en un “espacio de análisis y toma de decisiones” para la transformación de las prácticas docentes” en beneficio de los futuros profesores y del desarrollo profesional de los formadores.

Se coincide en la necesidad de revalorar el quehacer de los docentes y los formadores, su experiencia en las aulas y en la comunidad escolar, aunque como se advierte es necesario animar los mecanismos de interacción y el diálogo entre pares, así como en el propósito de los CTE, es decir, “planear y ejecutar decisiones comunes

²Al respecto conviene revisar los trabajos de Fullan, Hargreaves o los locales de Luis Felipe Gómez, Chan Núñez, etc.

dirigidas” para que el colectivo docente y directivo, “de manera unificada”, se enfoquen en cumplir satisfactoriamente su función”, que en el caso de las normales, se refiere a la formación de los profesores para la educación básica en estos escenarios de cambio. Se coincide también en las tres prioridades propuestas: promover una normalidad mínima, la mejora de los aprendizajes y abatir desde la escuela el rezago educativo

Efectivamente La “nueva escuela mexicana” requiere robustecer la organización de las escuelas normales para asegurar que la atención de sus alumnos sea eficiente, eficaz y pertinente; implica también que los actores implicados asuman los nuevos significados y funciones, para cumplir con esos propósitos.

En los antecedentes y el marco teórico de la investigación se exponen tanto la necesidad de la autonomía escolar, con rendición de cuentas, como los obstáculos de este ideal. Desde el plano de las políticas educativas, desde hace décadas se ha señalado la urgencia de trasladar más autonomía a las escuelas, al mismo tiempo que se transforman los mecanismos de operación del sistema educativo mexicano. Los obstáculos para que esto ocurra son tanto internos, como externos. Las escuelas han cultivado más la obediencia y la simulación que la atención a las problemáticas situadas; al mismo tiempo que el centralismo y las pesadas jerarquías burocráticas suelen desanimar y ahogar las iniciativas escolares (Castillo y Azuma, 2009; Ponce, 2011 y 2013).

1.6 Estado y futuros deseables para la escuela normal

En las normales del estado (y del país) existe poca o nula producción de conocimiento y pocos contactos con la investigación nacional e internacional. Las normales en el estado no tienen cuerpos académicos y solo la ENSJ tiene un PTC con perfil deseable, de acuerdo con las convocatorias del PROMEP. Por supuesto que no han consolidado líneas de generación y aplicación del conocimiento demandados por los instrumentos de evaluación de las Instituciones de Educación Superior (IES). ¿Podemos imaginar una IES de calidad

con esta realidad? Este es un criterio fundamental de valoración del comportamiento de las IES nacionales, en función del cual se otorgan recursos financieros a través del CONACYT y del PROMEP. Gran parte de estos recursos pasan a las universidades públicas del país. Esta situación separa cada vez más a las normales del comportamiento académico de las universidades.

El alejamiento de las normales de la investigación ha sido criticado por diversos especialistas. Afirman que eso les impide comportarse como instituciones de educación superior. Por lo anterior y otras razones, las normales viven un doble sistema cerrado. En una investigación sobre la vida académica de diversas normales del Estado de México se concluyó que estas vivían un doble sistema cerrado, porque no había vida académica hacia dentro, ni tampoco se conectaban con investigadores externos. La cuestión se refiere a qué modelo de organización es la más idónea para la formación de nuevos y mejores docentes, para la formación profesional, en el sentido del desarrollo de mejores capacidades para abordar los problemas que demanda una sociedad dinámica y globalizada (Ducoing, 2006).

Lo importante es que la formación de nuevos profesores demanda a los formadores de una educación universal, actualizados en los debates de la sociedad internacional del conocimiento, en las discusiones que se están generando en diferentes latitudes, organizados en cuerpos académicos y en redes de colaboración y discusión con otros colegas, con los cuales se comparten preocupaciones, hallazgos, nuevos enfoques tanto teóricos como prácticos en el ámbito de su actividad profesional.

Se trata en última instancia del doble sistema abierto que vincula las preocupaciones y demandas del desarrollo profesional de los formadores con los investigadores nacionales e internacionales especializados en las Líneas Generadoras y de Aplicación del Conocimientos, prioritarias al desarrollo de la función sustantiva de las

escuelas normales: preparar profesores para la dinámica, compleja y la diversidad social de nuestros país.

Otro de los problemas de las escuelas normales del país es la ausencia de un Programa Sistemático e integral de formación del formador. Algunos investigadores han documentado que los profesores normalistas no han asimilado los cambios en los modelos de formación de los profesionales de la educación, relacionados con las prácticas reflexivas de los futuros profesores que asisten a practicar en las escuelas de educación básica. No se ha entendido que el problema de la práctica no reside solo en la observación, sino sobre todo en la interpretación de la subjetividad del practicante (Ducoing, 2006; Ponce, 2013; Galván 2011).

Desde la SEP (centro del país) se imaginan la existencia de un solo país. Mientras que en realidad existen diversas condiciones. Desde el ANMEB se prometió mayor autonomía a los estados. No ha ocurrido. Esto ha ocasionado un sistema y políticas jerárquico/burocráticas que han provocado más simulación, que aplicación ingenua de los mandatos de los imaginarios de los funcionarios del centro (Schmelkes, 2009).

De lo anterior se desprende la necesidad de que el Estado intervenga para que en las normales se instalen las condiciones de autonomía con rendición de cuentas, para que funcionen como verdaderas instituciones de nivel superior, fuertemente vinculadas a las demandas del conocimiento y de la educación básica. Son requisitos fundamentales para que las normales ofrezcan una educación de calidad que garanticen la preparación de los futuros profesores dentro de los estándares internacionales del conocimiento y de acuerdo con las necesidades y demandas de la educación básica.

1.7 La formación de los profesores normalistas desde la práctica reflexiva

Diversos reportes de investigación nacionales e internacionales coinciden en señalar que el bajo impacto en la mejora de la práctica, por parte de los programas de formación inicial. Se ha señalado que la introducción de la observación de la práctica y la posterior actividad como practicante frente a grupo no ha garantizado que los nuevos docentes se apropien de las competencias que demanda el ejercicio profesional debido a diversas razones (Ducoing, 2006; Ponce, 2010).

Evidentemente que la formación docente inicial se ve impactada por las condiciones de la profesión, o de lo que se ha señalado como la desprofesionalización docente, en virtud del deterioro de las condiciones de vida de los docentes. Por otro lado, no están actualizadas de acuerdo con las nuevas discusiones internacionales, acerca de los supuestos básicos de los programas de Observación y Práctica de las normales. Dos ejemplos, 1) el problema no reside en la observación sino en la interpretación de las practicas, por eso los estudiantes suelen atorarse en la superficie de los fenómenos registrados; por eso se tienen toneladas de registros, diarios de campo, y pocas páginas que nos permitan comprender las prácticas, con todo y los marcos de subjetividad, de creencias e intenciones que ello implica; 2) en ocasiones no se percibe que la estrategia reflexiva tiene ciertos límites, como la autoreferencia, es decir, que la autoobservación o la autorreflexión está condicionada –y limitada- por los esquemas personales, lo cual puede produce circularidad. El problema en ambos casos reside en loa ausenta de dispositivos tanto para la reflexividad como para superar la autoreferecna y circularidad.

En nuestro medio se sigue apostando a la autorreflexión individual, con algunos errores en las confusiones descriptivas y valorativas, los cuales han provocado el fenómeno culpígeno (Sandoval, 2004; Ponce, 2005). Las tendencias internacionales refieren más bien procesos de formación desde la reflexividad y la investigación acción, de carácter colectivo. Se apuesta más a la necesidad de acercar la formación al colectivo docente que al docente individual (Martínez Olivé, 2010)

Lo anterior se relaciona con otro dato de la investigación, acerca de la fuerza que cobran los colectivos escolares, en el caso de las normales las academias, como dispositivos para la institucionalización de formas de obrar y pensar colectivamente (Gimeno, 1998). El trabajo colegiado de las escuelas normales se puede constituir en el mejor formador de los formadores, a través del cual se aprende la profesionalidad, las reglas y el *habitus* del formador.

La formación inicial, tiene condiciones externas que la rebasan, en primer lugar la desprofesionalización señalada atrás, que se conjuga con la ausencia de dispositivos que aseguren la autonomía profesional y la conformación de organizaciones profesionales de certificación y desarrollo de nuevas competencias profesionales, de acuerdo con la sociedad del conocimiento.

Por todo lo anterior, es urgente disponer de las condiciones que aseguren la transformación de las normales como escuelas que aprenden, abiertas y productoras de conocimiento. Los recursos, que deben ser ampliados y deben ser orientados a la contratación de tiempos completos, con recursos y condiciones para dialogar hacia dentro de la escuela, pero también con los colegas profesionales e investigadores de otros lugares. La sistematización de la reflexividad, es decir, de lo que preocupa a los formadores (creencias, intenciones y valores), dentro de las escuelas normales, puede constituirse en conocimiento si se confrontan con las teorías y los debates de la sociedad internacional del conocimiento. De eso se trata en el doble sistema abierto.

Las tendencias actuales tienden a superar tanto las concepciones técnico-instrumentales (que se sustenta en la apropiación de recetas “prácticas”), como academicistas que se proponen la asimilación de determinadas teorías de moda. Existen evidencias de que la formación tiende al desarrollo de las competencias docentes y a la reflexión de la propia práctica o acciones docentes. Tanto para Messina (1999) como para Rodríguez Fuenzalida (1999) se está desarrollando un nuevo enfoque de formación de

docentes que se relaciona con la pedagogía crítica, la investigación desde la práctica, la concepción del profesor como investigador y la práctica reflexiva. Sin embargo, coinciden en señalar que está muy difundido el modelo tradicional, el cual reproducen la cultura tradicional, fortalecida por los propios estudiantes que devienen de procesos tradicionales de formación. Pero más allá de los modelos y conceptos, de lo que se trata es de comprender lo que ocurre en nuestros sistemas de formación.

1.8 Planificación y liderazgo del cambio sostenible

El cambio de las escuelas normales requiere ser cuidadosamente planificado. El cambio fracasa en muchas ocasiones desde su planificación, porque no se toman en cuenta el contexto y la participación. Suele olvidarse que el cambio involucra negociar con los miembros de la comunidad escolar. Un buen director, con liderazgo distribuido, necesita estar alerta a las concepciones de los otros. Para Fullán (2002) la planificación del cambio es indispensable, pero se necesita trabajar coherentemente, seleccionando prioridades para evitar el exceso de iniciativas desconectadas. Se debe aprender a gestionar para que otros participantes incorporen sus iniciativas.

Desde hace más de una década a los directores de las escuelas normales del país, a propósito del PROMIN se les ha exigido que realicen planificaciones, pero no siempre se han realizado de manera adecuada y participativa. Es probable que uno de los problemas se deba a la concepción y la práctica de dichas planificaciones.

Para Aguerrondo (2007) la planificación es una ciencia interdisciplinaria, sobre la cual se han conformado diversos modelos. Al primero lo denomina como normativo/positivista. Este es de carácter lineal, que supone la absoluta confianza en el cambio de la sociedad y la educación. Ese modelo normativo separa los actos de diseño y planificación, con su puesta en práctica; y, supone que el único papel de la ciencia es

describir, explicar y predecir la realidad, a través del establecimiento de relaciones casuales lineales: si ocurre A entonces necesariamente ocurre B.

El modelo positivista pronto mostró sus limitaciones, o “fracasos”, pues se acumulaban infinidad de evidencias de que la realidad social o educativa no era del todo controlable ni predecible. Los objetivos previstos no se traducían en resultados tangibles. Lo mismo ocurrió en las ciencias políticas, pero también en otras disciplinas, como la administración y la economía que entraron en crisis. La razón principal consistía en las enormes brechas entre resultados y objetivos previstos.

El modelo sugerido por Aguerrondo (2007, p. 8-9) es el planeamiento estratégico situacional. Este no se poya en el positivismo, sino en la dialéctica y la complejidad desarrollada por Carlos Matus, quien define el planeamiento como el “cálculo o previsión de situación dentro de un escenario social incierto, lleno de turbulencias e incertidumbres”.

El enfoque del cambio complejo y sostenible, es decir, que se sostenga en el tiempo, supone superar los fundamentos clásicos de la racionalidad, esto es, la confianza absoluta en la razón y en la objetividad del saber. Además, el éxito de la planificación escolar para el cambio sostenible no depende exclusivamente del director, sino de cada persona interviniente en las actividades, sean docentes, directores, padres de familia y hasta los mismos estudiantes o profesores en formación

No hay cambio sin participación, pero tampoco existe cambio sin la capacidad para la planificación estratégica situacional, es decir, para fijar los puntos de llegada, la imagen objeto, la capacidad para tomar decisiones argumentadas con base en datos e información confiable y la capacidad para la ejecución, seguimiento y animación de los cursos de acciones de los intervinientes.

Los directores y líderes escolares se enfrentan a infinidad de obstáculos que emanan tanto desde fuera de la escuela, como de las políticas, reformas, programas, reglamentos y procesos normativos, tanto de los poderes federales como estatales. También están constreñidos por factores internos, como los niveles de participación de los docentes y padres de familia, las paupérrimas condiciones sociales y económicas del entorno comunitario, los bajos capitales sociales y comunitarios y escolares. Sin embargo, a pesar de ello, los directores tienen margen de actuación. Como se ha señalado, los directores y los profesores tienden a simular la implementación de las disposiciones emanadas por las jerarquías superiores, pero también existen quienes aprovechan los programas y recursos externos para promover cambios escolares (Schmelkes, 2010)

El director es la persona que ostenta la autoridad formal para la administración escolar, y el líder es quien anima la participación a propósito de una iniciativa propuesta por él o de otros. Lo deseable es que el buen director sea un líder que promueva iniciativas, pero también que anime e incorpore las iniciativas de otros. Diversas investigaciones coinciden en señalar la importancia del director para obstaculizar o para animar el cambio (Murillo, 2010; Schmelkes, 2010).

1.9 Funciones de la Dirección en la gestión participativa en la organización escolar

Una de las fortalezas principales de la ENSJ es que se cuenta con un reglamento interno de trabajo, pero que requiere ser difundido entre los trabajadores con el propósito de que lo conozcan y lo apliquen dentro de la institución. Se cuenta con un perfil de puestos bien definidos, tanto de docentes como del personal administrativo. Los sistemas de comunicación interna son eficientes. Se cuenta con un periódico mural, en el cual se informa a los trabajadores las notas de interés colectivo más importantes del mes. Se mantiene una constante comunicación con las autoridades administrativas y sindicales por medio del teléfono, del fax y del correo electrónico.

Otras de las funciones de la dirección es promover adecuados climas laborales y de motivación del personal. Respecto al clima laboral, en términos generales se trabaja bien. La mayoría de los académicos y administrativos se conocen desde hace mucho tiempo, lo cual facilita una buena relación interpersonal. Una de las actividades importantes de la Dirección es que todo el personal que labora en esta institución haya interiorizado la misión y la visión de la ENSJ, que contribuye a conformar el sentido de pertenencia y con ello su compromiso social con la educación, los alumnos y la institución.

Áreas adjetivas

Recursos Humanos. Se cuenta con una buena plantilla de profesores. La mayoría posee estudios de maestría y algunos de doctorado. Los profesores de la ENSJ tienen una amplia experiencia en la docencia y han desarrollado en su campo profesional un liderazgo académico. Actualmente se cuenta con una notable cantidad de profesores jóvenes que viene a contribuir al desarrollo académico de esta institución. Sin embargo una de las debilidades institucionales es que los profesores realizan pocas actividades de investigación y de difusión académica.

Infraestructura o espacios e instalaciones. Se cuenta con espacios adecuados para llevar a cabo las tareas propias de una institución de educación superior. La ENSJ cuenta con un edificio propio, las aulas son amplias y cómodas. Se cuenta con laboratorio de ciencias, dos salas de computo, una amplia biblioteca, cafetería, sanitarios limpios, jardines, amplios patios cívicos y de esparcimiento, y dos estacionamientos. Esto facilita y promueve entre el personal un clima laboral proactivo y creativo, que coadyuva a adquirir el sentido de pertenencia entre los académicos, administrativos y de servicios hacia la institución.

Programación del Trabajo Docente y Administrativo. Existe una programación de todas las actividades académicas, administrativas y de servicios que ofrece la ENSJ. Se

trata de una programación anual de actividades en las que se contemplan acciones antes, durante y el cierre de cada uno de los dos semestres. Algunas de las fechas destacadas son los periodos de evaluación y calificación parcial y final, así como las jornadas de Observación y Práctica Docente en las cuales nuestros estudiantes visitan y practican en las escuelas secundarias de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Finanzas. Es fundamental realizar una planeación financiera tanto de los recursos que otorga el gobierno estatal, como federal, en donde se contemple optimizar los ingresos, egresos, liquidez y la sustentabilidad de la institución.

Tecnología. Se cuenta con un equipo de cómputo técnicamente adecuado a las necesidades de los alumnos y profesores. Hay dos aulas de cómputo. Se tiene acceso a Internet. Un ámbito de mejorar su velocidad, así como establecer un programa de mantenimiento preventivo y predictivo en todo el hardware de la ENSJ.

Sistemas de Información. Se cuenta con una base de datos integrados y perfectamente vinculados para obtener información de alumnos y de todo el personal docente, administrativos y de servicios. Es conveniente actualizar constantemente este sistema de base de datos, así como generar nuevas fuentes de información, útiles y susceptibles de sistematización, así como a la disposición de la comunidad normalista.

Áreas sustantivas. Docencia

Una de las funciones principales del *área sustantiva de docencia* es la *Capacitación y actualización del personal docente*. Existe un programa formalizado para apoyar el crecimiento profesional del profesorado mediante la capacitación y actualización. Estas actividades se realizan al final de cada semestre; aunque como se planteó atrás es necesario fortalecer y reorientar esta actividad.

Por otro lado, la ENSJ ha descargado a todos los profesores de tres horas a la semana, para que se reúnan todos los miércoles en reuniones de academia. Este es un espacio de discusión académica y democrática, donde los profesores se ponen de acuerdo acerca de los problemas profesionales para la mejora de la formación de sus alumnos, futuros profesionales de la educación. Finalmente, cabe destacar que muchos profesores asisten a diversos programas de capacitación y de posgrado, con sus propios recursos y en tiempos fuera de la ENSJ.

Áreas sustantivas. Difusión y Extensión Normalista

Promoción y difusión. La ENSJ tiene presencia en el área metropolitana de Guadalajara, en el estado de Jalisco, nacional e internacional. El área de informática de la normal sostiene una página web de la normal, en donde se colocan los programas y las actividades de las áreas sustantivas. Destaca la revista electrónica “Formación y Escuela Secundaria” con producción de investigación de investigadores del estado, del país y de diversos países de América latina. Aunque se requiere una mayor promoción y publicidad de los servicios que ofrece la ENSJ, por medio de la televisión, radio y prensa. Se cuenta con personal capaz, eficiente y de calidad para desarrollar en la ENSJ otras áreas ajenas a la docencia, como la investigación, la educación continua y los programas de posgrado.

Áreas sustantivas. Investigación

Como se planteó atrás se cuenta con una coordinación de investigación que está consolidando un equipo de investigación, al mismo tiempo que realizan producción prioritaria para el desarrollo estratégico de la ENSJ. Se está conformando un cuerpo académico en torno a la línea de Generación y Aplicación del Conocimiento, sobre los *Procesos de formación y la escuela secundaria*. Ha publicado algunos productos de investigación.

Con base en el diagnóstico y la descripción de las funciones de la dirección y de las áreas sustantivas y adjetivas expuestas se diseñó el siguiente programa constituido por

una visión de la ENSJ al 2020, ejes de políticas, objetivos, líneas de acción, y metas estratégicas de largo, mediano y corto plazo.

2. Visión de la ENSJ a 2020

A partir del diagnóstico anterior se propone una visión que orienta los objetivos, acciones y metas estratégicas del Plan de Desarrollo. Para el 2020 la Escuela Normal Superior de Jalisco será:

Una institución formadora de docentes reconocida nacional e internacionalmente por la calidad de sus egresados, por las competencias profesionales adquiridas para actuar con pertinencia, eficacia, eficiencia y equidad en las condiciones complejas y diversas de las escuelas secundarias de Jalisco; así como por la calidad de la producción investigativa de conocimientos aplicables a las necesidades de la formación de nuevos profesores, desde y para las diversas condiciones de la escuela secundaria en Jalisco.

3. Ejes de políticas y objetivos estratégicos

Para la construcción de la congruencia entre objetivos, líneas de acción y metas estratégicas se plantearon áreas o dimensiones, ejes de políticas y objetivos estratégicos. Para cada uno de los ejes de políticas se señalan dimensiones, con el objetivo de tener una visión completa de las áreas de la ENSJ. Cabe señalar que en algunos ejes de políticas competen a diversas áreas o coordinaciones de la normal.

Se construyeron los siguientes once ejes de políticas, para cada uno de estos ejes se propone un objetivo estratégico, que se expone en número arábigo.

I. El desarrollo integral de los alumnos es el eje central del PEI

1. Atender a los alumnos de acuerdo a sus necesidades de desarrollo personal y profesional, de acuerdo con los rasgos del perfil de egreso
- II. Desarrollo de las capacidades del formador para la actuación profesional, tanto personal como en colegiado, para la atención oportuna y eficaz de las necesidades de los estudiantes de la normal.
 2. Llevar a cabo programa integral de formación de los formadores, a partir de sus necesidades, de las teorías y modelos de formación de profesores del siglo XXI y del desarrollo integral de los alumnos normalistas

- III. Transformación de la estructura del personal de las escuelas normales, para aumentar los profesores de Tiempo Completo (PTC), dedicados a las funciones sustantivas de educación superior.
 - 3. Aumentar de manera significativa los PTC, de $\frac{3}{4}$ de tiempo y medio tiempo para conformar las condiciones laborales que anime a los profesores a la estabilidad y compromiso por su profesionalización como formador de formadores y su inscripción al PROMEP.

- IV. Fortalecimiento de la línea de acercamiento a la práctica
 - 4. Llevar a cabo un Programa estratégico para fortalecer las capacidades teóricas y de práctica reflexiva de los agentes implicados en la eje de formación de acercamiento a la práctica; asesores, tutores y acompañantes de la práctica en las escuelas secundarias de los futuros profesores.

- V. Impulsar la certificación de posgrados al personal directivo, docente y administrativo, de acuerdo a los ámbitos de desempeño profesional
 - 5. Los agentes de la ENSJ participan en programas de posgrado o de titulación para aumentar los grados académicos de todo el personal.

- VI. Certificación del personal administrativo, docente y directivo en el uso de las TIC y de un segundo idioma.
 - 6. Fortalecer las áreas de apoyo a la certificación del personal administrativo, docente y directivo en el uso de las TIC y de un segundo idioma.

- VII. Investigadores certificados por PROMEP y vinculados a redes estatales y nacionales de investigación educativa
 - 7. Contar con investigadores con perfil deseable integrados a cuerpos Académicos, articulados a las Líneas Generadoras y Aplicadoras del Conocimiento (LGyAC), de los Cuerpos Académicos (CA) vinculadas a la innovación y la mejora continua de la formación de profesores de secundaria.

- VIII. La producción de investigación, de los académicos y estudiantes se difunde y comunica en redes virtuales, tanto en la de la ENSJ (Cuadernos de investigación, de académicos y estudiantes), como en redes nacionales e internacionales especializadas sobre procesos de formación y estudios de la escuela secundaria
 - 8. Comunicar y poner a discusión con pares nacionales e internacionales los productos de investigación de los CA de la ENSJ y de los académicos y estudiantes de la ENSJ.

IX. Fortalecimiento de los servicios de mantenimiento y equipamiento de los espacios, la biblioteca, y servicios informáticos y de internet.

9. Impulsar la mejora de los servicios educativos de bibliotecas, aulas de medios, aulas de idiomas, salas de cómputo y conectividad de internet apoyan el funcionamiento adecuado de las áreas sustantiva.

X. Organización que articule las áreas adjetivas y sustantivas, a través del Consejo Escolar

10. Establecer una estructura de organización que articule y facilite la operación de los proyectos de cada una de las áreas adjetivas y sustantivas a través del Consejo Escolar (CE) y el Consejo Técnico Escolar (CTE).

XI. Fortalecer la gestión directiva y el liderazgo participativo

11. Fortalecer las habilidades del personal directivo (director y subdirectores) directivas para la gestión participativa y el liderazgo distribuido; las decisiones directivas ayudan a (re)orientar los proyectos estratégicos, la participación y el liderazgo distribuido y de las responsabilidades de las áreas y sus representantes.

4. Objetivos estratégicos, líneas de acción y metas

Objetivo estratégico 1

Atender a los alumnos de acuerdo a sus necesidades de desarrollo personal y profesional, de acuerdo con los rasgos del perfil de egreso

Líneas de acción

1.1.1 Se llevará a cabo un diagnóstico de las necesidades personales y profesionales de los alumnos

1.1.2 Diseño y operación de un programa integral de atención a las necesidades personales y del desarrollo profesional de los futuros docentes

1.1.3 Continuar con las actividades de formación de estudiantes para la certificación de una segunda lengua y el uso de TIC

1.1.4 Implementar acciones de formación complementaria para el logro de los perfiles de egreso

Metas de corto plazo (un año)

- 1) Diagnóstico integral elaborado sobre las condiciones personales y profesionales de los alumnos
- 2) Se contará con un programa de desarrollo integral personal y profesional del alumnado (PDIPA)
- 3) Evaluación anual del diagnóstico y del programa del PDIPA
- 4) Aplicación de la investigación de “Seguimiento de egresados” y de otras evaluaciones, como la del CENEVAL y el de acceso a la carrera profesional docente para tener información respecto del desempeño de los alumnos.
- 5) Los alumnos de la especialidad de inglés se certificarán en una segunda lengua
El 20 % de los alumnos se certificarán en el uso de las TIC

Metas de mediano plazo (2-3)

- 1) Se reducirá un 50 % la deserción de los estudiantes de la ENSJ
- 2) Se contará con dispositivos de respuesta inmediata ante los problemas personales que afecten su desempeño académico
- 3) El programa de tutoría estará consolidado
- 4) La información de la investigación y las evaluaciones servirán para tomar decisiones oportunas para el desarrollo profesional de los estudiantes.
- 5) El 50 % de alumnos se certificará en el dominio de una segunda lengua
- 6) El 50 % de los alumnos se certificarán en el uso de las TIC.

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Se reducirá un 75 % la deserción de los estudiantes de la ENSJ
- 2) Los problemas personales y del desarrollo de los estudiante son debidamente atendidos a través de diversos dispositivos de apoyo
- 3) Los alumnos de la ENSJ se les certificará en el dominio de competencias docentes por una instancia evaluadora externa
- 4) El 70 % de alumnos se certificará en el dominio de una segunda lengua
- 5) El 100 % de los alumnos se certificarán en el uso de las TIC

Objetivo estratégico 2

Llevar a cabo programa integral de formación de los formadores, a partir de sus necesidades, de las teorías y modelos de formación de profesores del siglo XXI y del desarrollo integral de los alumnos normalistas

Líneas de acción

2.1 Diseño de diagnóstico de necesidades de formación profesional de los formadores

2.2 Diseño y operación de un programa estratégico de formación del formador de acuerdo a las necesidades del profesor, del desarrollo profesional de los alumnos y las teorías y modelos actuales (se demanda esfuerzos intelectuales que superen las concepciones de sentido común)

2.3 El formador del siglo XXI se formará a partir de las nuevas teorías de acceso a los procesos de subjetivación, al mundo simbólico y la institucionalización de prácticas que definen lo que ocurre en las prácticas de enseñanza y en las escuelas secundarias.

Metas corto plazo (un año)

- 1) El programa integral de formación del formador atienden las necesidades inmediatas de los formadores: talleres y cursos sobre tutorías, estrategias para el acompañamiento reflexivo.
- 2) Se llevan a cabo al menos un talleres con especialistas de alto nivel, para la atención de diversas demandas de formación: tutorías, conocimientos y habilidades especializadas, formador de formadores, animador del desarrollo de prácticas reflexivas. Participan al menos el 50 % de los profesores
- 3) Consolidar la formación continua de todos los actores de la comunidad normalista: directores, docentes y personal administrativo.

Metas de mediano plazo (2-3)

- 1) El programa integral de formación del formador atiende las necesidades mediatas de los formadores: diversidad de ofertas de formación: capacidades académicas especializadas, del formador de formadores, en el dominio de contenidos de la especialidad, para el acompañamiento de la reflexividad de las prácticas de los estudiantes y para las tutorías
- 2) Participan al menos el 75 % de los profesores, en talleres, de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno.

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Cada profesor tiene al menos dos certificaciones de acuerdo con sus capacidades académicas especializadas, formador de formadores, dominio de contenidos de la especialidad, para el acompañamiento de la reflexividad de las prácticas y para las tutorías de los estudiantes

Objetivo estratégico 3

Aumentar de manera significativa los PTC, de $\frac{3}{4}$ de tiempo y medio tiempo para conformar las condiciones laborales que anime a los profesores a la estabilidad y compromiso por su profesionalización como formador de formadores y su inscripción al PROMEP.

Líneas de acción

3.1 Establecer las gestiones pertinentes para que las convocatorias para el concurso de ampliación de horas y promoción escalafonario, asegure las condiciones materiales para la profesionalización de los formadores de formadores.

Metas corto plazo (un año)

- 1) Contar con políticas y reglamentos negociados con autoridades de la SEJ y sindicales que faciliten las condiciones materiales para la profesionalización del formador del formador
- 2) Operar el programa de promoción en el ciclo 2013/2014
- 3) Aumentar del 5 al 10% de PTC, $\frac{3}{4}$ y medio tiempo en la estructura de los profesores de la normal

Metas de mediano plazo (2-3)

- 1) Operar el programa de promoción en el ciclo 2013/2014
- 2) Aumentar del 10 al 15% de PTC, $\frac{3}{4}$ y medio tiempo en la estructura de los profesores de la normal

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Operar el programa de promoción en el ciclo 2013/2014

- 2) Aumentar del 15 al 20% de PTC, $\frac{3}{4}$ y medio tiempo en la estructura de los profesores de la normal

Objetivo estratégico 4

Llevar a cabo un Programa estratégico para fortalecer las capacidades teóricas y de práctica reflexiva de los agentes implicados en la eje de formación de acercamiento a la práctica; asesores, tutores y acompañantes de la práctica en las escuelas secundarias de los futuros profesores

Líneas de acción

- 4.1 Involucrar a las academias y al Consejo Técnico Escolar en el diseño y operación del Programa Estratégico para el fortalecimiento del eje de formación de acercamiento a la práctica
- 4.2 El programa contemplará a los agentes implicados y a los procesos teórico/práctico reflexivo de cada uno de ellos.
- 4.3 Se contará con evidencias para la evaluación y la investigación respecto del cursos de las acciones
- 4.4 Se articularán las prácticas de asesoría, acompañamiento y tutoría en los procesos de formación de las prácticas reflexivas de los estudiantes de la ENSJ

Metas corto plazo (un año)

- 1) Se contará con un Programa estratégico para fortalecer las capacidades teóricas y de práctica reflexiva de los agentes implicados en la eje de formación de acercamiento a la práctica
- 2) Se realizará investigación y evaluación de las actividades, procesos y resultados de los procesos de formación en este eje de formación de los estudiantes
- 3) Se publicarán los resultados de la implementación del programa y de los procesos reflexivos de los estudiantes

Metas de mediano plazo (2-3

- 1) Las prácticas de asesoría, acompañamiento y tutoría estarán articuladas a partir de propósitos comunes, pero con estrategias diferenciadas, mostradas a partir de evidencias de investigación.
- 2) Se realizarán dos encuentros de intercambio académico de asesores, tutores y acompañantes de las prácticas reflexivas de los estudiantes
- 3) Dos publicaciones de los procesos y resultados del programa.

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Una instancia evaluadora externa certificará las competencias para la animación de prácticas reflexivas de los asesores, tutores y acompañantes.
- 2) Los productos de investigación tendrán reconocimiento por los pares, en congresos, revistas y publicaciones conjuntas.
- 3) Se contará con un libro de prácticas reflexivas por especialidad de formación de la ENSJ (Español, matemáticas, inglés, Formación Cívica y ética, geografía, química, etc.)

Objetivo estratégico 5

Los agentes de la ENSJ participan en programas de posgrado o de titulación para aumentar los grados académicos de todo el personal.

Líneas de acción

- 5.1. Establecer un programa de estímulos a la certificación de licenciaturas y de posgrados del personal de la ENSJ.
- 5.2. Formalizar convenios de colaboración con las áreas de posgrado para el apoyo a la titulación del personal docente, directivo y administrativo de la ENSJ

Metas corto plazo (un año)

- 1) Diseño de un programa de estímulos a la certificación de los grados académicos inmediatos superiores del personal docente, directivo y administrativo de la ENSJ
- 2) Apoyar la incorporación del 20 % personal de la ENSJ a estudios de posgrados y de titulación

Metas de mediano plazo (2-3)

Aumentar los grados académicos del 20 % del personal de la ENSJ

Metas de largo plazo (5-7)

Aumentar los grados académicos del 40 % del personal de la ENSJ

Objetivo estratégico 6

Fortalecer las áreas de apoyo a la certificación del personal administrativo, docente y directivo en el uso de las TIC y de un segundo idioma.

Líneas de acción

6.1 Conformar actividades de formación continua y certificación del personal administrativo, académico y directivo en la certificación del inglés y del uso profesional de las TIC

Metas corto plazo (un año)

- 1) Participará el 15 % del personal administrativo, académico y directivo en actividades de formación continua en la certificación del inglés y el uso profesional de las TIC
- 2) Se certificará al menos el 10 % del personal en el dominio del inglés y el uso profesional de las TIC

Metas de mediano plazo (2-3)

- 1) Participará el 25 % del personal administrativo, académico y directivo en actividades de formación continua en la certificación del inglés y el uso profesional de las TIC.
- 2) Se certificará al menos el 20% del personal en el dominio del inglés y el uso profesional de las TIC

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Participará el 35 % del personal administrativo, académico y directivo en actividades de formación continua en la certificación del inglés y el uso profesional de las TIC.
- 2) Se certificará al menos el 30% del personal en el dominio del inglés y el uso profesional de las TIC

Objetivo estratégico 7

Contar con investigadores con perfil deseable integrados a cuerpos Académicos, articulados a las Líneas Generadoras y Aplicadoras del Conocimiento (LGyAC), de los Cuerpos Académicos (CA) vinculadas a la innovación y la mejora continua de la formación de profesores de secundaria

Líneas de acción

- 7.1 Diseño y operación de un programa para aumentar los PTC con perfil deseable del PROMEP y la inscripción de Cuerpos Académicos del PROMEP
- 7.2 Diseñar e implementar un programa estratégico de formación de los investigadores
- 7.3 Asegurar que a través de las actividades de formación y trabajo en equipo los investigadores produzcan conocimientos de calidad, con reconocimiento de los pares nacionales e internacionales, de acuerdo a la LGyAC

Metas corto plazo (un año)

- 1) Contar con al menos tres PTC con perfil deseables y un cuerpo académico en formación
- 2) Tres investigadores participan en programas de posgrado
- 3) Producir al menos dos productos de investigación reconocidos por pares nacionales e internacionales

Metas de mediano plazo (2-3)

- 1) Contar con al menos seis PTC con perfil deseables y dos cuerpos académicos, uno en formación (procesos de formación) y otro en consolidación (escuela secundaria)
- 2) Aumentar a seis los investigadores que cuentan con el grado de doctorado
- 3) Producir al menos cuatro productos de investigación reconocidos por pares nacionales e internacionales

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Contar con al menos ocho PTC con perfil deseables y tres cuerpos académicos, uno en formación (seguimiento de egresados), otro en consolidación (escuela secundaria) y otro consolidado (procesos de formación)
- 2) Aumentar a ocho los investigadores que cuentan con el grado de doctorado
- 3) Producir al menos seis productos de investigación reconocidos por pares nacionales e internacionales

Objetivo estratégico 8

Comunicar y poner a discusión con pares nacionales e internacionales los productos de investigación de los CA de la ENSJ y de los académicos y estudiantes de la ENSJ

Líneas de acción

- 8.1 Consolidar los Cuadernos de investigación de la ENSJ como espacio para la difusión nacional e internacional de los productos de investigación de la ENSJ
- 8.2 Vincular a los CA de la ENSJ a redes de investigadores nacionales e internacionales
- 8.3. Llevar a cabo y participar en seminarios o congresos de investigación en las LGyAC de la ENSJ
- 8.4 Conformar los Cuadernos de académicos y estudiantes de la ENSJ

Metas corto plazo (un año)

- 1) Aumentar de 3 a 5 cuadernos de investigación publicados
- 2) el Consejo editorial de los Cuadernos de Investigación dictaminan 3 productos de investigación al año.
- 3) Se establecerán al menos dos convenios de colaboración con redes nacionales internacionales en las LGyAC de los CA de la ENSJ
- 4) los investigadores de los CA participarán en al menos un evento académico e donde pondrán a discusión su productos de investigación

5) Se organizará al menos un evento anual de investigación en la ENSJ en donde nuestros investigadores pondrán a discusión sus producciones de investigación con pares estatales y nacionales

6) Se publicará al menos tres productos académicos en los Cuadernos de académicos y estudiantes de la ENSJ

Metas de mediano plazo (2-3)

1) Aumentar a 8 los cuadernos de investigación publicados

2) El Consejo editorial de los Cuadernos de Investigación dictaminan 4 productos de investigación al año.

3) Se consolidarán al menos tres convenios de colaboración con redes nacionales internacionales en las LGyAC de los CA de la ENSJ

4) los investigadores de los CA participarán en al menos dos evento académico e donde pondrán a discusión su productos de investigación

5) Se organizará al menos un evento anual de investigación en la ENSJ en donde nuestros investigadores pondrán a discusión sus producciones de investigación con pares estatales y nacionales

6) Se publicará al menos seis productos académicos en los Cuadernos de académicos y estudiantes de la ENSJ

Metas de largo plazo (5-7)

1) Aumentar a 12 los cuadernos de investigación publicados

2) El Consejo editorial de los Cuadernos de Investigación dictaminan 6 productos de investigación al año.

3) Se consolidarán al menos cinco convenios de colaboración con redes nacionales internacionales en las LGyAC de los CA de la ENSJ

4) Los investigadores de los CA participarán en al menos dos eventos académicos e donde pondrán a discusión su productos de investigación

5) Se organizará al menos un evento anual de investigación en la ENSJ en donde nuestros investigadores pondrán a discusión sus producciones de investigación con pares estatales y nacionales

6) Se publicará al menos diez productos académicos en los Cuadernos de académicos y estudiantes de la ENSJ

Objetivo estratégico 9

Impulsar la mejora de los servicios educativos de bibliotecas, aulas de medios, aulas de idiomas, salas de cómputo y conectividad de internet apoyan el funcionamiento adecuado de las áreas sustantiva

Líneas de acción

- 9.1 Acrecentar los acervos bibliográficos y virtuales que se ofrecen en la biblioteca.
- 9.2 Mejorar la infraestructura informática y de conexión de internet
- 9.3 Automatización digital de los servicios de control escolar
- 9.4 Fortalecer los servicios de mantenimiento y de infraestructura de las aulas y espacios de las áreas sustantivas y de de administración escolar.
Rehabilitar los sanitarios de alumnos de los módulos 1 y 2, las instalaciones del auditorio y la construcción de un módulo que contenga cubículos para el trabajo de los cuerpos académicos

Metas corto plazo (un año)

- 1) Se cubre la demanda del 50 % de los estudiantes y profesores en bibliografía en libros y archivos digitales de las asignaturas de todas las especialidades.
- 2) El 50 % de las aulas cuentan con apoyo de computadoras, multimedia e internet
- 3) Se han identificado los procesos susceptibles de automatización digital
- 4) El 50 % de los procesos de control escolar se han automatizado digitalmente
- 5) Todos los espacios de las áreas sustantivas y adjetivas cuentan con mantenimiento preventivo y ordinario.
- 6) Rehabilitar los sanitarios de alumnos de los módulos 1 y 2.

Metas de mediano plazo (2-3)

- 1) Se cubre la demanda del 70 % de los estudiantes y profesores en bibliografía en libros y archivos digitales de las asignaturas de todas las especialidades.
 - 2) El 80 % de las aulas cuentan con apoyo de computadoras, multimedia e internet
 - 3) El 70 % de los procesos de control escolar se han automatizado digitalmente
 - 4) Todos los espacios de las áreas sustantivas y adjetivas cuentan con mantenimiento preventivo y ordinario.
- Rehabilitar las instalaciones del auditorio y la construcción de 10 cubículos para el trabajo de los académicos

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Se cubre la demanda del 100 % de los estudiantes y profesores en bibliografía en libros y archivos digitales de las asignaturas de todas las especialidades.
- 2) El 100 % de las aulas cuentan con apoyo de computadoras, multimedia e internet
- 3) El 100 % de los procesos de control escolar se han automatizado digitalmente.
- 4) Todos los espacios de las áreas sustantivas y adjetivas cuentan con mantenimiento preventivo y ordinario.
- 5) Rehabilitar las instalaciones del auditorio y la construcción de 20 cubículos para el trabajo de los académicos

Objetivo estratégico 10

Establecer una estructura de organización que articule y facilite la operación de los proyectos de cada una de las áreas adjetivas y sustantivas a través del Consejo Escolar (CE) y el Consejo Técnico Escolar (CTE)

Líneas de acción

- 10.1 Formalizar un organigrama y un reglamento que defina las funciones de cada una de las áreas de la normal
- 9.2 Instalar y asegurar el funcionamiento del Consejo Escolar y del CTE
- 9.3. EL CE hará seguimiento y evaluación de los proyectos estratégicos de la ENSJ, para asegurar el logro de las metas, mejorar su diseño y operación y retroalimentar los procesos implicados

Metas corto plazo (un año)

- 1) Diseño y operar el reglamento y el organigrama de la ENSJ
- 2) Instalar al CE y al CTE como órganos de consulta y decisión para el seguimiento de los programa de cada una de las áreas de la ENSJ
- 3) El CE evalúa el cumplimiento de las metas de los programas de cada una de las áreas de la ENSJ
- 4) El CE asegura la certificación de CIES de la mitad de las especialidades de la normal

Metas de mediano plazo (2-3)

- 1) Los programas estratégicos se evalúan permanentemente, de acuerdo con sus objetivos y metas establecidas
- 2) El CE y el CTE funcionan para la toma de decisiones y la distribución oportuna de las responsabilidades de cada una de las áreas, sus responsables y órganos de la ENSJ
- 3) El CE elabora un informe anual de los avances, dificultades y reorientación de los programas estratégicos de la ENSJ

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Todos los programas operan adecuadamente, de acuerdo con sus objetivos y metas establecidas
- 2) El CE y el CTE funcionan adecuadamente para la toma de decisiones y la distribución oportuna de las responsabilidades de cada una de las áreas, sus responsables y órganos de la ENSJ
- 3) El CE elabora un informe final de los avances, dificultades y reorientación de los programas estratégicos de la ENSJ.

Objetivo estratégico

11

Fortalecer las habilidades del personal directivo (director y subdirectores) directivas para la gestión participativa y el liderazgo distribuido; las decisiones directivas ayudan a (re)orientar los proyectos estratégicos, la participación y el liderazgo distribuido y de las responsabilidades de las áreas y sus representantes.

Líneas de acción

11.1 Llevar a cabo periódica y sistemáticamente la autoevaluación y evaluación de las autoridades directivas de acuerdo a las funciones asignadas y las habilidades para la gestión participativa y el liderazgo distribuido

11.2 Diseñar e implementar un programa para la gestión participativa y el liderazgo distribuido, en función de la capacidad para la toma de decisiones y la distribución de responsabilidades en torno a los programas estratégicos de la ENSJ

11.3 Participación en cursos de actualización en la gestión y el liderazgo directivo

Metas corto plazo (un año)

- 1) Realización de autoevaluación y evaluación mensual de las autoridades directivas
- 2) Diseño y operación de un programa para la gestión participativa y el liderazgo distribuido, en función de las metas estratégicas.
- 3) Informe semestral de las actividades, logros y dificultades de las autoridades directivas en el cumplimiento de las metas estratégicas.

Metas de mediano plazo (2-3)

- 1) Realización de autoevaluación y evaluación mensual de las autoridades directivas
- 2) Evaluación bimestral de los objetivos y metas del programa para la gestión participativa.
- 3) Informe semestral de las actividades, logros y dificultades de las autoridades directivas en el cumplimiento de las metas estratégicas.

Metas de largo plazo (5-7)

- 1) Certificación de las habilidades del personal directivo
- 2) Las habilidades directivas contribuyen al cumplimiento de las metas estratégicas, la participación, el liderazgo distribuido y la rendición de cuentas.
- 3) Informe final de las actividades, logros y dificultades de las autoridades directivas en el cumplimiento de las metas estratégicas.

5. Énfasis finales

El cambio sostenido en las escuelas normales es posible. Diversos estudios señalan las condiciones para el cambio (Fullan, 2002) y sus sostenibilidad (Hargreaves y Fink, 2008). El cambio organizacional sugiere tomar en cuenta las múltiples racionalidades intervinientes (Aguerrondo, 2007). Es indispensable incluir e implementar la gestión participativa (Elizondo, 2003; Aguerrondo, 2002; Tedesco y Torres 1999).

La Escuela Normal Superior de Jalisco cuenta con un personal preparado. El 70% de los docentes cuentan con maestría y 4 profesores tienen estudios de doctorado en educación. Esta es una fortaleza fundamental para la Escuela Normal. Con este personal es posible cumplir con el compromiso social de formar docentes para el nivel de secundaria.

No basta con definir los objetivos estratégicos, es necesario hacer seguimiento de las acciones, los procesos y los resultados en todas las unidades organizativas de la ENSJ. Estas actividades deben apoyar el desarrollo equilibrado de las funciones adjetivas y sustantivas en la institución y consolidar la cultura de la mejora.

La formación del formador es una de las tareas prioritarias, se debe incluir a todos los profesores, que involucre las demandas de los profesores (adentro), así como las que emanan de las reformas educativas nacionales y estatales. Además de atender la formación de los formadores, es urgente la formación y consolidación de los cuerpos académicos y el trabajo de tutoría.

Esta última actividad apoya a los estudiantes de la normal, pero que requiere de seguimiento y evaluación. El reto planteado es que todos los estudiantes cuenten con un docente tutor que le apoye en su proceso de formación.

Se necesita avanzar en la habilitación de personal docente para que obtengan el perfil deseable de acuerdo con los criterios del PROMEP, así como formar nuevos cuerpos

académicos. Otro énfasis identificado es lograr dos certificaciones, en primer lugar, la certificación del ISO 9001:2008, para la certificación del proceso de formación de nuestros estudiantes; y, en segundo lugar la certificación ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

Existen pendientes de infraestructura en el ámbito adjetivo. Algunas de las obras prioritarias urgentes son la rehabilitación de los pisos del primer módulo y la restitución de las instalaciones eléctricas de las áreas administrativas, la rehabilitación de los sanitarios de alumnos de los módulos 1 y 2, el cambio total del piso del módulo 2 y parte del módulo 3, el mantenimiento total de las instalaciones del auditorio y la construcción de un módulo para los cubículos de trabajo de los cuerpos académicos al interior de la institución.

Respecto a la infraestructura tecnológica aún falta, equipar un aula de idiomas y actualizar el equipo tecnológico del personal que desempeña actividades administrativas; mejorar la cobertura de acceso a internet para toda la comunidad educativa, para ello es necesario contar con un sistema de banda ancha más potente; así como, la sistematización de los procesos administrativos para optimizar el servicio que se ofrece, para ello será necesario capacitar al personal administrativo.

Es importante que el personal de la ENSJ, tanto de docentes como administrativos tengan acceso a una capacitación laboral constante. Si se realizan las recomendaciones sugeridas no se estará efectuando un gasto, sino una inversión que tendrá como consecuencia que la ENSJ sea una institución de educación superior de clase mundial.

Bibliografía

- Aguilar Luis. (2007). "Estudio introductorio". En *El estudio de las políticas públicas*. Colección Antologías de Política Pública. Primera Antología. Editorial Miguel Ángel Porrúa. Segunda reimpresión. México
- Alcántara Armando (2007). *25 años de políticas educativas en México*. ISSUE UNAM
- Andrade Dalila, José Bordón, Cavarozzi Marcelo, et al (2010). Políticas educativas y territorios. Modelos de articulación entre niveles de gobierno. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IPE – UNESCO. Sede Regional Buenos Aires.
- Arnaut, Alberto (2005). La gestión del sistema educativo federalizado. En *Revista Educare, Nueva época. Número 2. Agosto 2005. Secretaría de Educación Pública – Subsecretaría de Educación Básica*. México DF.
- Bazdresch, Miguel (2000^a). *Vivir la educación, transformar la práctica*. En Colección Educar, Secretaría de Educación Jalisco, Guadalajara, Jal.
- Blanco (2011). *Los límites de la escuela. Educación, desigualdad y aprendizaje en México*. El Colegio de México. Centro de Estudios Sociológicos. México DF.
- Braslavsky, C. (1999) *Re-haciendo escuelas. Hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana*. Santillana, Aula Abierta. Buenos Aires.
- Carr, Wilfred y S. Kemmis. (1998) "Teoría crítica de la enseñanza". Madrid. Martínez Roca.
- Castillo, Gloria y Azuma Alicia (2009). *Las reformas y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar*. FLACSO, México
- Cruz González, Francisco Javier, El Consejo Técnico Escolar como Ritual en la Escuela Secundaria, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, México, 2007.
- Ducoing Watty Patricia. Coord. (2006). Sujetos, actores y procesos de formación. Tomo II. Formación de Docentes (normal y universidad) y de profesionales de la educación. Formación profesional. La investigación sobre alumnos en México. Colección "La investigación educativa en México 1992-2002. IPN, COMIE
- Ferry, Gilles. (1991). *El trayecto de la formación. Los enseñantes entre la teoría y la práctica*. Barcelona, Paidós Educador.
- Flores-Crespo Pedro y Mendoza Dulce (2010). *Implementación de políticas. La política de profesionalización docente dentro del marco de la Alianza por la Calidad Educativa: un análisis basada en coaliciones*. Universidad Iberoamericana. Ciudad de México. Instituto de Investigaciones para el Desarrollo Educativo. INIDE.
- Flores, María del Carmen. (1995). *La docencia como investigación participativa*. En revista La Tarea No. 7, Guadalajara, Jal.

- Fierro, Fortoul Y Rosas (1999). *Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación acción*. Editorial Paidós, México.
- Friedman, Barry. (2006). "Policy analysis as organizational analysis". En Moran Michael, Rein Martin and Goodin Robert. *The Oxford handbooks of public policy*. Oxford University press. Oxford..
- Galván, Lucila (2011). Enigmas y dilemas de la práctica docente. La apropiación de la cultura escolar en el oficio de enseñar. Ed. Octaedro. Barcelona.
- Goodin, Robert; Rein, Martin and Moran Michael. (2006). "The public and policies". En Moran, Michael; Rein, Martin; Goodin, Robert.(Coords.), *The Oxford handbooks of political science*.Oxford, Universitypress.
- Loyo Aurora (2006). *¿Hacia dónde orientar las políticas educativas? Alternativas para México 2006*. Observatorio Ciudadano de la Educación. Plataforma Educativa.
- Navío Gámez, Antonio (2005). Las competencias profesionales del formador. Una visión desde la forma continua. Barcelona: Octaedro-EUB.
- Marcelo Carlos (Coord.) 2009. El profesorado principiante inserción a la docencia. Octaedro. Barcelona-Buenos Aires-México.
- Martínez Olivé Alba (2010). "La construcción política de la profesionalización docente en México". En Andrade, et al (2010). *Políticas educativas y territorios. Modelos de articulación entre niveles de gobierno*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IPE – UNESCO. Sede Regional Buenos Aires.
- Miranda Francisco, Patrinos Harry, López Ángel (2006). *Mejora de la calidad educativa en México. Posiciones y propuestas*. COMIE, México.
- Parsons, Wayne (2007). *Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. FLACSO México.
- Pérez Gómez, Ángel; Martínez, Miguel; Tey, Amelia; Essombra, Miquel Ángel; M González, M^a Teresa (2007). Profesorado y otros profesionales de la educación. Alternativas para un sistema escolar democrático. Barcelona: Ediciones octaedro y Ministerio de Educación y Ciencia. Centro de Investigación y Documentación Educativa
- Perrenoud, P (2004). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Barcelona: Editorial Grao.
- Ponce Grima, Víctor Manuel; Sánchez Robles, Araceli; Tostado de la Mora, Joel (2013). Acompañamiento reflexivo. Prácticas docentes de un estudiante de la Escuela Normal Superior De Jalisco. México: Escuela Normal Superior de Jalisco, Secretaría Educación Jalisco. ISBN 978-607-96125-1-1
- Ponce Grima, Víctor (2011). Nuevos estilos de gestión de políticas educativas. Comunidades y redes en la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco Guadalajara: México. Secretaría de Educación Jalisco.

- Ponce Grima, Víctor. Coord. (2013). Políticas e investigación para la mejora educativa: Guadalajara, México: Escuela Normal Superior de Jalisco; Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Ajusco; Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio; ITEC y Dirección de Publicaciones del Gobierno de Jalisco.
- Ponce Grima, Víctor Manuel (2012). Hacia un sistema abierto para la mejora de las normales. La mejora de la vida académica y la investigación. *Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. 2º Encuentro Nacional de Escuelas Normales*. Escuela Normal Superior de Jalisco
- Ponce Grima, Víctor Manuel; Campos Arciniega, Clara; Fernandez Neri, Ma. Del Carmen (2011). La mejora de la formación de profesores de secundaria, desde la perspectiva de sus agentes. México: En revista Educar. Secretaría de Educación Jalisco. ISSN 1405-4787
- Ponce Grima, Víctor Manuel (2010), Niveles de reflexibilidad. Propuesta para revisar la intervención. Seminarios de investigación educativa. Secretaría de Educación Jalisco.
- Ponce Grima, Víctor Manuel (2009). Reflexividad de la práctica en la formación docente. Estudio de caso. MÉXICO: Amate editorial. ISBN 978-970-764-693-3
- Ponce Grima, Víctor Manuel (2009). La reflexividad de la práctica educativa, los instrumentos de indagación. Universidad Pedagógica Nacional unidad 111. Guanajuato.
- Ponce Grima, Víctor Manuel (2008). Competencias para la mejora escolar. México: revista Educar. Secretaría de Educación Jalisco. ISSN 1405-4787.
- Ponce Grima, Víctor Manuel (2007). Desafíos profesionales y de la investigación. En Revista Educar, Nueva época Número 40. Secretaría de Educación del Estado de Jalisco.
- Ponce Grima, Víctor Manuel. (2005) *El sistema de formación de los educadores en Jalisco. Problemas y necesidades para su desarrollo*. CIIIE. Consejo Interinstitucional de Investigación educativa.
- Ponce Grima, Víctor Manuel; Villalpando, Mayela; López Lorena, Orozco, Rafael. (2005). Hacia un sistema de formación abierto para la mejora de la práctica profesional de nuestros docentes. Jornadas de Diálogos de Investigación. Consejo Interinstitucional de Investigación Educativa. SEJ
- Ponce Grima, Víctor Manuel (2004). La reflexividad de la práctica en la formación inicial. MÉXICO. Revista Educar. Secretaría de Educación Jalisco. ISSN 1405-4787.
- Ponce Grima, Víctor Manuel (2003). *Síntesis de las ponencias y discusiones del seminario de investigación sobre formación y profesionalización docente*. Dirección General de Posgrado e Investigación Educativa. SEJ.
- Ruano, Leticia (2006) *Retos formativos de los estudiantes normalistas*. Benemérita y Centenaria Escuela Normal de Jalisco.

- Ruano, Leticia (2001) *Una experiencia de búsqueda de transformaciones: la formación en la Benemérita y Centenaria Escuela Normal de Jalisco*. Guadalajara: Secretaría de Educación Jalisco.
- Schmelkes, Sylvia (2009). Innovación, calidad y equidad educativa. Tradición y cambio en educación. En *Cultivar la innovación. Hacia una cultura de la innovación*. José Antonio Serrano (Coord.) SEP – COMIE, México DF.
- Secretaria de Educación Pública, Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, Educación Básica, México 2013.
- Secretaria de Educación Pública (2013a). El consejo técnico escolar: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente. México: Subsecretaría de Educación Básica.
- Secretaria de Educación Pública. (2012). Acuerdo 649 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Primaria. México: SEP.
- Secretaria de Educación Pública. (2010). Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas. México, DF: SEP.
- Secretaria de Educación Pública, Acuerdo 96 y 97, Diario Oficial de la Federación, México, D.F. 1982.
- TENTI FANFANI, Emilio. (2007) *La escuela y la cuestión social. Ensayos de sociología de la educación*. Siglo XXI editores.
- Vezub, Lea Fernanda. (2010). *El desarrollo profesional docente centrado en la escuela: concepciones, políticas y experiencias*. - 1a ed. - Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE. Unesco, 134 p. ISBN 978-987-1439-71-3
- Zaragoza, Ana Rosa. (2006). Continuidad y cambio: la formación de docentes en Escuelas Normales de Jalisco. Dirección Académica de Educación Normal.