



## LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL: FACTOR DE CAMBIO EN BENERZ PARA CONSOLIDARSE COMO UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD

Edna Carlota Beltrán Martínez  
Benemérita Escuela Normal "Educativa Rosaura Zapata"

---

**Área temática:** Política y gestión de la educación

**Línea temática:** Gestión de la educación: innovación de los modelos curriculares y pedagógicos; financiamiento, calidad y gestión del conocimiento.

**Tipo de ponencia:** Intervenciones educativas sustentadas en investigación

---

### **Resumen:**

Al analizar en mirada retrospectiva y valorar de manera reflexiva y sistemática el camino recorrido para avanzar en la transformación de la Escuela Normal en una institución de educación superior de calidad, se identifica la planeación institucional como elemento clave. El proyecto se definió, en el marco del Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN), con la participación de la comunidad educativa; siguiendo un proceso de planeación estratégica. Se inició con una evaluación diagnóstica donde se valoró la capacidad, competitividad y la gestión académica, así como la cultura escolar; esto permitió pensar una gestión escolar diferente a partir de definir la visión institucional y de establecer las rutas a seguir para el logro de objetivos y metas de crecimiento partiendo de una realidad particular. De manera paralela al proyecto se trabajaron tres aspectos: 1) estrategias para el desarrollo de la planeación; 2) alternativas para consolidar el equipo de trabajo; y 3) atención y seguimiento a lo planeado, identificando logros y reconociendo al personal por sus avances, identificando fortalezas y sumando esfuerzos.

**Palabras clave:** Planeación institucional, planeación estratégica, gestión escolar, trabajo en equipo.

## Introducción

La Benemérita Escuela Normal Educadora Rosaura Zapata (BENERZ), se fundó hace 61 años teniendo como misión la formación de profesoras de educación preescolar; a partir de 1984 se definen por decreto a las Escuelas Normales como instituciones de educación superior, en atención al mismo, en 1985 la BENERZ implementa el Plan de Estudios para la Formación de docentes de educación preescolar a nivel licenciatura definido en acuerdo No. 133, (DOF 06-08-88 ), sin generarse la condiciones académicas necesarias para que la Escuela Normal se desarrolle como una Institución de Educación Superior. Posterior a este plan y programas de estudio se han implementado tres propuestas curriculares: plan 1999, 2012 y 2018. Importante reconocer que el plan 1999, se enmarca en el Programa para la Transformación y Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales (PTFAEN), 1997, el cual plantea 4 líneas de acción que son: transformación curricular; actualización y perfeccionamiento profesional del personal docente de las escuelas normales; elaboración de normas y orientaciones para la gestión institucional y la regulación del trabajo académico; mejoramiento de la planta física y del equipamiento de escuelas normales, programa que impulsa el cambio en los procesos de formación docente, redefiniendo la gestión escolar y la planeación institucional como elementos clave para la transformación y el crecimiento de la Escuela Normal como una Institución de Educación Superior.

En este sentido, a 30 años del decreto, el cambio ha sido incierto y "lento". Nuevos modelos educativos, planes y programas, propuestas y políticas para la formación de docentes se definen sin cobrar significado, se observan lejanas, dejando al margen en muchos de los casos a la propia Escuela Normal, su historia y su SER; dando como resultado simulaciones, sin generar cambios sustantivos en el sentido y significado de la formación docente y de la propia definición de la institución como una institución de educación superior.

Las políticas educativas vigentes para la educación superior y las demandas al perfil profesional del docente de educación básica exigen un replanteamiento de las prácticas que se generan al interior de las Escuelas Normales, prácticas que se identifican por tradición más con las instituciones de educación básica que con las Instituciones de Educación Superior.

Considerando lo anterior y en el marco del modelo educativo establecido para la formación del docente y para el desarrollo de la Escuela Normal se genera un proceso de planeación en el que se define el Proyecto de Desarrollo Institucional "La Escuela Normal Institución de Educación Superior de Calidad" bajo una mirada distinta donde la gestión se piense diferente y las políticas vigentes de la educación superior cobren sentido; donde prevalezca la planeación estratégica y se sume el trabajo en equipo.

Para el desarrollo del presente estudio surgen grandes interrogantes: ¿cómo generar en el marco normativo del PACTEN una propuesta congruente y viable que permita a la EN definirse como una Institución de Educación Superior?; ¿cómo distinguir las fortalezas de la cultura escolar y del personal para impulsar el proyecto?; ¿cómo redefinir rutas y acciones a partir de la evaluación?; ¿cómo, desarrollar y evaluar el proyecto con la colaboración de la comunidad institucional?; y al dar respuesta a estas interrogantes nunca perder de vista que nuestra misión es la formación de docentes de educación básica.

Una vez planteadas las interrogantes que orientan el desarrollo del presente estudio se pretende durante el desarrollo del presente trabajo: valorar el proceso de planeación, identificando elementos que incidieron favorablemente en la construcción del proyecto institucional, evaluar el proyecto de desarrollo institucional, los avances considerando la visión definida así como reconocer cómo la cultura escolar y las fortalezas del personal determinaron el desarrollo del proyecto.

## Desarrollo

### **La gestión institucional: necesaria para transformar la Escuela Normal**

Lourdes Carrillo (2008) plantea que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos para cumplir con condiciones de calidad y eficiencia; la gestión la plantea en tres niveles: normativa, participativa y administrativa; considera que el director debe contar con tres habilidades mínimas: habilidad técnica, para las relaciones humanas y conceptual. No define componentes de manera específica, establece la necesidad de formular estrategias que coadyuven a generar innovaciones y reformas; de producir, gestionar y aprovechar recursos disponibles considerando las realidades educativas donde el líder promueva el trabajo colaborativo, sume talentos y este abierto a los cambios por una educación de calidad. Lo anterior se ve reflejado en la reflexión de POZNER (1997) sobre el Proyecto Pedagógico Institucional (PPI), ya que habla de una planificación promovida por un líder, planeación que se construye y en donde se considera la colaboración de equipos; establece una dirección participativa, valorando una realidad, una situación, las características únicas de una institución. El líder del proyecto promueve la búsqueda colectiva de acciones, cohesiona energías y saberes individuales y esto debe generar un cambio de la cultura escolar.

Para el desarrollo de este trabajo se define la gestión educativa como la forma de generar sinergias, compromisos, para el crecimiento común; no hay una fórmula para hacer gestión, cada institución, cada momento, cada situación específica lleva al líder a reinventarse sin perder la meta. La gestión es una suma de esfuerzos, es un pensamiento en acción que lleva al director de una institución a observar realidades, valorar políticas y aplicarlas, integrar equipos y sumar tareas bajo una visión, definir y seguir estrategias para desarrollar acciones que permitan el logro educativo, cumplir con la misión de educar.

### **Proyecto institucional: “La escuela normal institución de educación superior de calidad”**

#### **Una experiencia exitosa**

En el 2016 en el marco del Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN) en la BENERZ se construye un proyecto de desarrollo institucional bajo la propuesta del PACTEN, considerando la planeación estratégica y el trabajo colaborativo, el cual se desarrollaría durante el periodo 2016- 2017 y 2017 - 2018.

El PACTEN es una estrategia que se deriva del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el cual señala en su meta 3 “México con Educación de Calidad”, Objetivo 3.1 “*Desarrollar el potencial humano de los mexicanos*”

con educación de calidad”, la estrategia 3.1.3 establece la necesidad de “Garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que las y los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida”, que tiene como fin transformar las Escuelas Normales en Instituciones de Educación Superior y elevar la calidad educativa a través de proyectos de gestión que renueven formas de organización que permitan incrementar la capacidad y competitividad académica para el desarrollo de planes y programas de estudio para la formación de docentes y con ello asegurar el egreso de profesionales de la educación competentes que den respuesta a las demandas del sistema educativo nacional; este se implementa a partir del 2016.

La SEP a través de la DGESPE promueve la Guía para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional con el fin de orientar los procesos de planeación en los estados y en las escuelas normales. Para promover la calidad y transformación de la EN se identifican 8 énfasis para ser considerados en la construcción del proyecto de desarrollo institucional:

1. Cuerpos académicos,
2. Programas de tutoría, asesoría y apoyo a estudiantes de nuevo ingreso.
3. Programa de seguimiento a egresados
4. Programa de movilidad nacional e internacional
5. Evaluación
6. Habilitación docente
7. Capacitación
8. Infraestructura

La Guía considera las características de la planeación prospectiva, observa una planeación bienal, orienta la planeación definiendo el proceso a seguir: autoevaluación, planeación, definición de un proyecto integral, ejercicios de consistencia y conclusiones

La planeación ha sido una herramienta necesaria al desarrollo de las organizaciones, esta herramienta se ha ido perfeccionando a través del tiempo, hoy en día en las Instituciones de Educación Superior se adopta la planeación estratégica como un instrumento de gestión para la mejora (Ojeda, 2013).

La planeación estratégica de largo plazo es una necesidad de corto plazo, porque nos permite definir las rutas a seguir para el logro de objetivos y metas de crecimiento partiendo de una realidad; de una situación generada por la misma institución, la cual se debe analizar y aprender para poder avanzar de manera pertinente. Rojas y Medina (2012) consideran que la planeación permite establecer directrices para

la definición de estrategias y seleccionar alternativas y rutas de acción en función de los objetivos y metas, logrando una predicción probable del futuro. Como afirma Münch: la planeación “propicia el desarrollo, reduce niveles de incertidumbre y riesgo, prepara a la institución para hacer frente a posibles contingencias, establece un sistema racional para la toma de decisiones, suministra las bases a través de las cuales operará la institución, promueve la eficiencia, define elementos para ejecutar el control” ( 2012, p. 52)

En el marco de la planeación estratégica definir y utilizar el Cuadro de Mando Integral (CMI) resulta pertinente para orientar los proyectos, es una herramienta que permite una propuesta integral que define con precisión los objetivos, “el CMI posee la capacidad de ordenar y dirigir las acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones siendo una de las principales fortalezas” (Bustos, Zapata y Ramírez, 2008, p.101); para su desarrollo se consideran cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento. Con relación a la funcionalidad del *cuadro de mando integral*, los estudios reflejan que le dan un sentido claro a la ruta del quehacer de la empresa y al logro de los objetivos definidos. Basados en la planeación estratégica, se distinguen las siguientes etapas:

- Análisis de la situación actual.
- Definición de la misión, visión y valores institucionales
- Autoevaluación institucional considerando aspectos internos y externos que estén definiendo la realidad institucional. Este se concreta en un cuadro FODA
- Definición de cuadro de mando integral.

En la BENERZ teniendo como referencia la planeación estratégica, se integró un equipo central que se capacita para dar atención a la propuesta de planeación definida; la constitución del equipo fue clave, se promovió el trabajo colaborativo, la cooperación es trabajar juntos para lograr objetivos compartidos (Johnson & Johnson, 1989; 1999; Johnson, Johnson y Smith, 2006). En situaciones de cooperación, los individuos buscan resultados que son beneficiosos para ellos mismos y beneficiosos para todos los demás miembros del grupo. Aplicar este contexto institucional; provocar la cooperación, permite reconocer las fortalezas y sumar esfuerzos para el logro de una meta común.

La primera actividad para este equipo es el análisis de experiencias previas de planeación realizadas en la EN y el reconocimiento de las características propias de la institución: su historia, el personal que la integran y la cultura escolar. El ejercicio de planeación que se propone, en donde participa el personal de la institución, conlleva la motivación al trabajo y la importancia del trabajo colaborativo; así como puntualizar formas de participación y estudiar la Guía PACTEN.

Este primer momento permitió la organización de tareas para la autoevaluación; cada equipo, cada área, evaluaron los diversos aspectos internos y externos que estaban definiendo la realidad institucional; estos

resultados se integraron y validaron por el equipo de planeación cerrando esta tarea con una síntesis reflejada en un cuadro para jerarquizar las principales fortalezas y un cuadro para jerarquizar los principales problemas; paralelo a esto sin que se especifique en documento del PACTEN, se realizó un ejercicio FODA. En reunión general se presenta la autoevaluación y el FODA realizado; se promueve el diálogo para identificar aspectos situacionales que permitan mayores elementos a la planeación. Resultado de este ejercicio se construye la Visión Institucional, que se define de la siguiente manera:

Consolidar el liderazgo de la Institución en la formación de profesionales de la educación de alta calidad, que oferta servicios para la formación inicial, continua y de posgrado que den respuesta a las necesidades educativas actuales a través de una gestión eficiente, la participación de redes de colaboración, consolidación de cuerpos académicos y la rendición de cuentas que contribuyan en la construcción de una mejor sociedad (BENERZ, PACTEN 2016).

Resaltar esta visión, promoverla, hacerla presente en cada reunión de trabajo, en cada tarea a emprender, en cada evento, ha generado certezas entre la comunidad institucional y en las acciones emprendidas por diversos grupos.

De la mano a este proyecto y reconociendo la cultura escolar, se inició la campaña #calidadbenerz; el personal se identificó con este lema que se utiliza gráficamente y verbalmente en publicaciones en redes de comunicación, publicidad, eventos académicos, cívicos, etc. generando un ambiente de colaboración con un propósito afín. En el ejercicio de planeación que plantea la guía PACTEN, se define además de la visión, políticas, objetivos y estrategias. Como una estrategia institucional se identifican los valores institucionales propios de la cultura escolar con el fin de que cobren significado en el desarrollo del Proyecto Institucional. Los valores institucionales son:

- Compromiso con la educación
- Disciplina en el aprendizaje
- Calidad en el servicio, amabilidad en la atención
- Trabajo en colaboración
- Innovación en el hacer

En la construcción del proyecto, se valoró la participación de los integrantes del personal; las fortalezas derivadas de la cultura escolar; los avances que como institución se han tenido; y con la idea clara de la institución que se espera definir, se diseñó un proyecto de acción, plan operativo y de manera paralela una propuesta para el seguimiento y evaluación del mismo; en este proceso se hicieron pausas, en la fase 1 se trabajaba con todo el personal y posteriormente, en la fase 2, el equipo de planeación recuperaba el trabajo realizado haciendo las precisiones pertinentes para la construcción del proyecto integral utilizando como referente el “cuadro de mando”.

Básico en la construcción del proyecto fue generar un ambiente propositivo y de colaboración que permitió sumar competencias, habilidades e ideas; necesario para el trabajo institucional se definieron los medios de información y comunicación para que toda la comunidad conociera y apoyará las tareas a desarrollar.

### **Acciones planeadas y acciones realizadas**

El proyecto integral para el fortalecimiento académico de la Escuela Normal tiene como objetivo “generar nuevas propuestas de mejora acordes a las políticas educativas de la educación superior que permitan fortalecer el perfil profesional de los docentes de la Escuela Normal como de los estudiantes, en condiciones físicas y de conectividad óptimas”. Define 5 objetivos: 1) Generar condiciones necesarias para la habilitación capacitación y movilidad de los docentes, 2) establecer una estructura de servicios educativos (tutorías, asesorías, capacitación, movilidad académica para fortalecer los procesos formativos de los alumnos, 3) Certificar bajo la norma ISO 9001-2015 los procesos de control escolar, 4) Implementar programa de seguimiento a egresados que permita generar diagnósticos para definir programas de fortalecimiento y profesionalización docente, 5) construir, rehabilitar y mantener infraestructura física, tecnológica y eléctrica

Una vez evaluado el proyecto se validaron y otorgó presupuesto para su desarrollo, en la reprogramación 2016 a 32 acciones con un presupuesto total de \$1,386,877.00 mn., en la reprogramación 2017, el presupuesto otorgado fue de \$1,025,864.00 mn., para el desarrollo de 29 acciones. Para el año 2018, el recurso asignado fue 1,148,128.00, con el propósito de realizar 39 acciones.

Los resultados en relación a la implementación de este proyectos son:

- Contar con una planta docente habilitada y capacitada para la atención de sus tareas académicas; participando en programas de posgrado; en cursos de actualización; certificados en inglés o TIC.
- Contar con programa de tutoría funcionando con tutores capacitados certificado por la norma ISO 9001-2015; así, el equipo de académicos para asesorar el trabajo de titulación, funcionado de manera ordenada, logrando un 96% de titulaciones en tiempo y forma.
- Programa de gestión de calidad bajo la norma 9001-2015, operando en la escuela normal, provocando orden y atención en todos los procesos institucionales.
- Propuesta para el programa institucional de seguimiento a egresadas derivado de proyecto de investigación funcionando.
- Aulas equipadas con mobiliario y equipos tecnológico, pizarrones inteligentes y sonido; infraestructura eléctrica y espacios en buenas condiciones.

Considerando las acciones desarrolladas y teniendo como referencia la Visión Institucional se observan avances importantes:

1. Participación en diseño de programa de maestría “Dirección y supervisión escolar” e implementación.
2. Diseño y desarrollo de 3 diplomados dirigidos a profesionales de la educación, se define un área de formación continua al interior de la institución.
3. Diseño en coordinación con otras dos escuela normales de programa de especialidad “Enseñanza del Idioma Inglés”
4. Acuerdos de colaboración con distintas instancias e instituciones: Escuela Normal Superior de Morelia, Secretaría de Cuidado del Medio ambiente, Museo Sol del Niño, UPN Mexicali, Escuela Normal Fronteriza Tijuana, Benemérita Escuela Normal Estatal “Profesor Jesús Prado Luna”.
5. Desarrollar proyecto “vamos por el 100%” que ofrece a las alumnas que están por egresar y a las egresadas, alternativas de estudio para presentar examen de ingreso al servicio profesional docente; logrando que del 100% de alumnas y egresadas que presentaron examen el 95% obtuvo un resultado idóneo; posicionando a la escuela a nivel estatal en 1er lugar.
6. La Investigación y difusión se está redefiniendo en la EN, actualmente se está integrando un cuerpo académico, estudiantes y académicos participan en congresos presentando ponencias, y se están desarrollando 4 proyectos de investigación.

El atender una guía para planear o un proyecto técnicamente bien definido no es suficiente para avanzar, en el camino se tiene que sortear una serie de situaciones que limitan, desvían e interrumpen el desarrollo de los proyectos, situaciones relacionadas con los equipos de trabajo, con la cultura escolar, con la resistencia al cambio, aspectos que se fueron solventando durante la construcción y desarrollo de este proyecto, para lo se trabajaron alternativas paralelas: iniciamos redefiniendo la estructura organizacional y constituyendo en torno a ella equipos de trabajo; se instaló el Consejo Académico Escolar teniendo como tarea principal el seguimiento del proyecto de desarrollo institucional; se desarrollan de manera continua reuniones formales que iniciaban con la lectura de la visión institucional donde prevalece el diálogo constructivo y el respeto al punto de vista y trabajo de cada integrante; se atendió en tiempo y forma las demandas que surgían, se establecieron mecanismos de comunicación.

Derivado del PI, se generó un plan y calendario de actividades el cual se socializó con la comunidad escolar, esta estrategia favoreció dar atención oportuna a lo establecido haciendo los ajustes necesarios en caso de situaciones imprevistas.

Otra acción importante pensada y atendida fue el reconocimiento público al trabajo y propuestas del personal, las cuales eran consideradas en la vida escolar; lo anterior generó un ambiente de trabajo positivo donde prevaleció el respeto, la colaboración y la propuesta.

Finalmente, atendiendo políticas de transparencia y rendición de cuentas, al término de cada semestre se presentó informe de resultados, avances, cambios, recursos invertidos, etc.

El camino recorrido en el marco del PACTEN, dando atención a los énfasis, reconociendo y apropiando la realidad institucional ha permitido generar las bases para el desarrollo del modelo educativo actual para la formación de docentes.

## Conclusiones

Derivado de este proceso de reflexión concluimos:

- Las estrategias propuestas para el proceso de planeación permitieron que el personal de la institución participará en la construcción del proyecto integral.
- La planeación realizada fue apropiada por la institución, orientó el quehacer institucional, generando la atención oportuna de las acciones definidas en el proyecto integral
- Se observa un avance significativo en relación a la visión institucional definida, se atienden las actividades sustantivas de la educación superior, hay avances en la investigación y se ha diversificado la oferta educativa en un marco de calidad derivado de la certificación de procesos.
- Las experiencias derivadas de este proceso de planeación y desarrollo del proyecto institucional generó aprendizajes significativos en gestión, trabajo colaborativo y una visión distinta al personal docente sobre su quehacer lo cual permite un marco positivo para el desarrollo del modelo educativo actual para la formación de docentes.
- Aprendí a ser líder de este equipo de trabajo.

## Referencias

- Bustos J., Zapata, M., y Ramírez M. T. (2008). Más allá de la gestión estratégica en educación superior aplicación del Cuadro de Mando Integral. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, (2)
- Carrillo, L. (2008). La gestión escolar en las instituciones educativas. *Synthesis* (46). Recuperado de [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/synthesis\\_no\\_46/](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/synthesis_no_46/)
- Diario Oficial de la Federación (1988, 6 de agosto). ACUERDO número 133, por el que se establece el plan de estudios para la formación de docentes en educación preescolar a nivel de licenciatura. Ciudad de México, México. Recuperado de <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f848841-8476-4596-9835-d71e306221a3/a133.pdf>
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., y Smith, K. A. (2014). Cooperative Learning: Improving University Instruction by Basing Practice on Validated Theory. *Journal on Excellence in College Teaching*, 25, 85–118.
- Münch, L. (2012). *Administración de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Ojeda, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. CPU-e, *Revista de Investigación Educativa*, 16. Recuperado de <http://www.uv.mx/cpue/num16/critica/ojeda-planificacionestrategica.html>
- Pozner, P. (1997). *Guía reflexiva para la elaboración de proyectos educativos institucionales*. Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Guia\\_reflexiva\\_para\\_pensar\\_y\\_hacer\\_proyectos\\_POZNER.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Guia_reflexiva_para_pensar_y_hacer_proyectos_POZNER.pdf)
- Rojas, M. y Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. 14-18. 45-49. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/vallemexicosp/reader.action?docID=10559709&ppg=5> Capítulo 1 y 3.
- Secretaría de Educación Pública (2016). *Guía de plan de apoyo a la calidad educativa y la transformación de las Escuelas Normales (PACTEN) 2016-2017*