

Gestión Directiva e Innovación Educativa. La experiencia de una escuela normal mexicana norestense

Management Leadership and Educational Innovation. The Experience of a Northeastern Mexican Normal School

PETRA EUFRACIA GONZÁLEZ RIVERA

DOCTORA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN CURRÍCULO Y ENSEÑANZA. DOCENTE

ADRIANA DOMÍNGUEZ SALDÍVAR

DOCTORA EN DESARROLLO EDUCATIVO CON ÉNFASIS EN FORMACIÓN DE PROFESORES.

DOCENTE

Resumen

La planeación estratégica es un elemento indispensable para que los centros educativos desarrollen proyectos innovadores y mejoren la calidad. En este trabajo se presenta en primer lugar y de manera sucinta, cómo está estructurado el sistema educativo mexicano. Luego de algunas precisiones conceptuales, se enfocan las escuelas normales (instituciones de educación superior), las cuales mediante su planeación estratégica pueden captar recursos para sus proyectos de innovación, investigación, mejora de la calidad y la infraestructura, entre otros. Al final, se describe la experiencia y logros de una escuela normal centenaria ubicada en el noreste de México.

Palabras clave: Gestión directiva, innovación educativa, Investigación educativa, planeación estratégica, proyectos innovadores.

Abstract

Strategic Planning is an indispensable element for educational institutions to develop innovative projects and improve quality. This paper begins by presenting, in a succinct manner, the structure of the Mexican educational system. Following some conceptual clarifications, it focuses on normal schools (higher education institutions), which through strategic planning can attract resources for their innovation, research, quality improvement, and infrastructure projects, among others. Finally, the experience and achievements of a century-old normal school located in northeastern Mexico are described.

Keywords: Management leadership, educational innovation, educational research, strategic planning, innovative projects.

1. INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas en el ámbito educativo mexicano determinan y regulan las actividades que realizan los distintos gestores educativos en el ejercicio de su función. En estas políticas convergen distintos intereses, «desde políticas globales e internacionales, hasta los niveles de la escuela, en los que opera una microfísica del poder» (Ornelas, Navarro y Navarrete, 2018, p. 11).

Los gestores educativos se van familiarizando con un lenguaje compuesto por conceptos tales como: calidad educativa, escuelas de calidad, innovación educativa, autonomía de gestión, inclusión, equidad. La presión por cumplir con las exigencias e indicaciones que dicta la autoridad educativa sobre el quehacer cotidiano, aunado a las limitaciones de tiempo, de presupuesto y al compromiso de asegurar la implementación apropiada de los planes y programas de estudio, limitan hasta cierto punto la actuación de las y los directivos, sobre todo de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) y media superior (bachillerato o preparatoria), para diseñar y desarrollar proyectos innovadores. Por el contrario, las instituciones de educación superior, favorecidas por un mayor grado de autonomía que inclusive les posibilita generar recursos propios, así como concursar por la obtención de fondos federales a través de la planeación estratégica, se encuentran en un mejor escenario para diseñar y operar proyectos de innovación.

2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO

El trayecto de escolarización obligatoria en México se ha ido modificando como resultado de las reformas educativas. Actualmente comprende 15 años, de manera ideal ha de iniciar a los 3 años y concluir a los 17. La primera parte del trayecto formativo es gratuito y la conforma la educación básica, que comprende tres niveles: educación preescolar, educación primaria y educación secundaria.

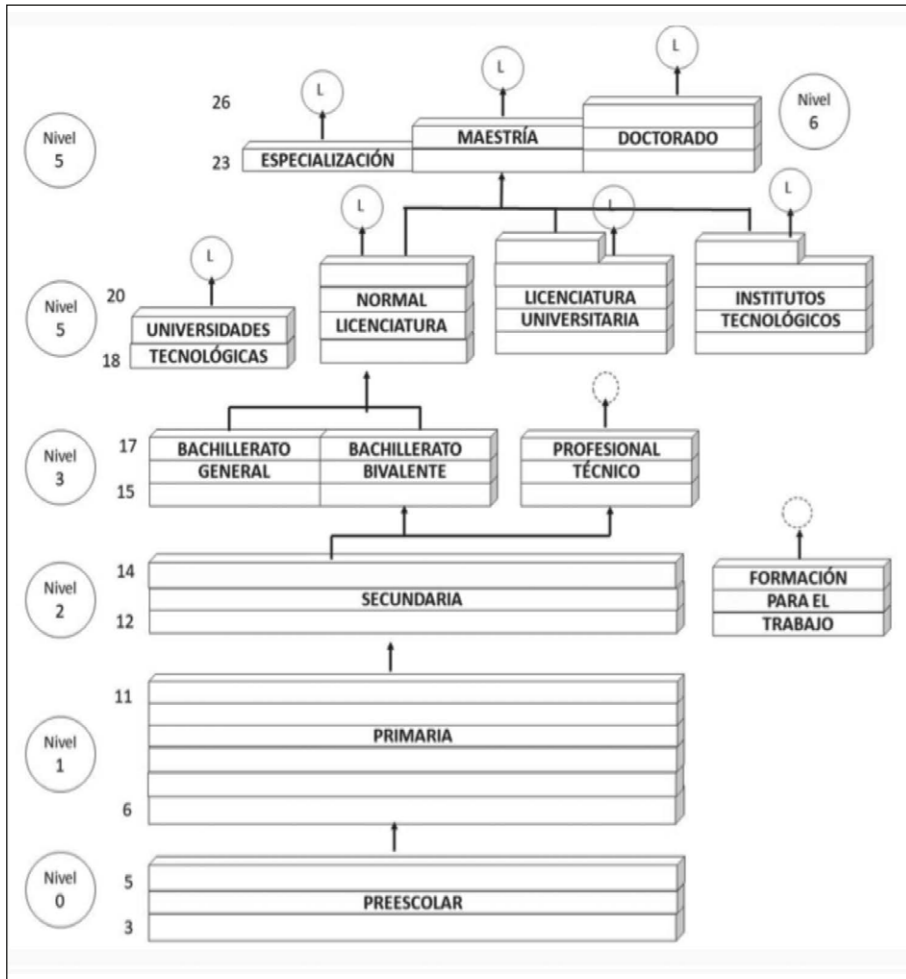
El nivel de preescolar comprende tres grados/años, se ofrece a niñas y niños de 3 a 5 años de edad. Desde el 2002, es obligatorio cursar al menos un grado de este nivel. El nivel de primaria abarca 6 grados/años,

se ofrece a estudiantes de 6 a 11 años. Tanto preescolar como primaria se ofertan a través de tres tipos de servicio: general, comunitario e indígena. La educación secundaria se lleva en 3 grados/años (estudiantes de 12 a 14 años) y existen cinco tipos: general, técnica, telesecundaria, comunitaria y nocturna para las y los trabajadores.

El trayecto formativo continúa con la educación media superior, la cual es obligatoria en México desde el 2012. Por lo general, este tipo de servicio tiene una duración de tres años y se ofrece a adolescentes de entre 15 y 17 años de edad. La educación media superior se ofrece a través de tres modelos o subsistemas: bachillerato general, bachillerato tecnológico y profesional técnico.

Por último, la educación superior está conformada por cuatro tipos de instituciones: universidades, institutos tecnológicos, escuelas normales y universidades tecnológicas. Comprende los niveles de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado. Los subsistemas de la Educación Superior son: universidades públicas estatales, universidades públicas federales, universidades públicas estatales con apoyo solidario, universidades tecnológicas, universidades politécnicas, institutos tecnológicos federales, institutos tecnológicos descentralizados, escuelas de formación docente (normales) públicas, escuelas de formación docente (normales) privadas, universidades interculturales, universidades particulares, centros públicos de investigación, otras instituciones públicas de educación superior.

Figura 1.
Estructura del sistema educativo mexicano.



Nota: L = Mercado Laboral. Los niveles educativos se dan con base en la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), versión 1997. Secretaría de Educación Pública. (2000). *La estructura del sistema educativo mexicano*. Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación. Secretaría de Edu. Pública. México (<https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa-de-M%C3%A9xico-APC.pdf>).

A propósito de la educación superior, si bien es cierto que independientemente del nivel a que pertenezca, cualquier institución educativa puede efectuar proyectos de innovación, en este trabajo interesa enfocar el caso de las escuelas normales públicas, instituciones formadoras de docentes de México, pues al ser parte de la educación superior y mediante sus propios

procesos de planeación estratégica, tienen posibilidad de captar fondos federales concursables, recursos que pueden aplicar no sólo en proyectos de infraestructura, sino también en innovación, investigación, mejora de la calidad, etc.

3. ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN EDUCATIVA? ¿CÓMO DETONAR LA INNOVACIÓN EN LAS ESCUELAS?

El término innovación se deriva del verbo innovar, proviene del latín *innovare*, significa «mudar o alterar algo, introduciendo novedades» (Real Academia Española, 2023). La innovación es algo propio del ser humano. La especie humana mediante su trabajo ha modificado el entorno, haciendo uso de capacidades y destrezas aprendidas para usar herramientas que le han facilitado la producción de bienes, primero muy rudimentarias y progresivamente más elaboradas o sofisticadas (Fagerberg, 2013; citado en Gómez, 2016).

Aunque el concepto de innovación es conocido y utilizado por muchos autores en sus producciones, se ha observado que el país que más publicaciones presenta con este concepto es Reino Unido, que tiene 32 artículos (30.77%); asimismo, Australia y Estados Unidos. En este sentido, México ha publicado 11 documentos, siendo la Revista Mexicana de Innovación Educativa (REMIE) la mejor posicionada, con 6 artículos (George & Contreras, 2023).

Para Havelock y Huberman (1980), la innovación toma forma mediante el surgimiento de una sucesión ordenada de acciones que ocurren a partir de la necesidad y circunstancias propicias para el cambio y concluyen con la aceptación del cambio, donde la intervención de los sujetos implicados es la base para lograr los resultados esperados conforme a una visión que comparten por su condición como creadores, planificadores, realizadores, autoridades y usuarios de la innovación.

De acuerdo con Moreno (2000), la innovación «es un proceso en el cual se involucran personas, situaciones e instituciones que interactúan en un tiempo y un espacio determinados» (p. 24). La innovación es la inserción de algo nuevo para aportar una mejora; implica avances en aspectos esen-

ciales del objeto de innovación, pero no sólo de manera superficial o tan solo como novedad.

En el ámbito educativo, el concepto de innovación puede entenderse desde una óptica más amplia, de acuerdo a la concepción de diversos autores. Bolívar (1999, citado en Gómez, 2016) considera la innovación como un proceso de formación situada tanto interna como externamente en el centro educativo. Este autor concede significativa importancia a la planeación de la innovación; es decir, ésta no surge de la nada o por improvisación, sino que implica tiempo, dedicación, ensayo y errores.

Innovar es buscar nuevas vías para obtener los mejores resultados. Una innovación no puede ser aprehendida si no se toma parte de ésta, si su razón de ser no se comparte (Marris, 1975, citado en Fullan, 2002).

Por su parte, Margalef-García y Arenas-Martija (2006) reconocen que cuando se habla de innovación educativa se tienden a entremezclar las nociones de cambio y reforma. Por lo tanto, proponen un concepto de innovación educativa, que supone una idea percibida como novedosa, lo cual implica un cambio para la mejora de una práctica educativa, partiendo de un esfuerzo deliberado y planificado alineado a la mejora cualitativa de los procesos educativos. Además, se destaca el aprendizaje para los involucrados activamente en la innovación y, en menor o mayor medida, la relación de los intereses económicos, sociales o ideológicos que influyen en el proceso de innovación educativa.

Fidalgo (2017) menciona que la definición de innovación educativa comprende diferentes aspectos: tecnología, didáctica, pedagogía, procesos y personas. Carbonell (2012), señala que los términos renovación, cambio y mejora podrían estar estrechamente relacionados con el de innovación. Plantea además la existencia de una serie de factores que obstaculizan la transformación educativa:

- Las resistencias y hábitos arraigados de las y los docentes.
- La apatía y descontento de las y los docentes.
- Las consecuencias de las intenciones oscuras de reformas institucionales.
- Las incongruencias de un doble currículo (que oscila entre las prácticas tradicionales y breves intentos innovadores).

La innovación puede generar procesos de resistencias en tanto representa la llegada de ideas nuevas y creativas. No obstante, Fullan (2003) señala que «el problema principal de la educación pública no es la resistencia al cambio, sino la presencia de demasiadas innovaciones impuestas o adoptadas sin espíritu crítico y superficialmente, sobre una base especialmente fragmentada» (p. 37).

Entonces, para que las y los docentes se apropien de una innovación, es importante que surja de sus propios intereses y necesidades, que sea construida, ideada o imaginada por ellas y ellos. De ahí que la innovación debe estar presente en la práctica profesional actual, transformando a todo aquello considerado como tradicional. Como lo señalan López et al. (2023), existen momentos en que las instituciones hacen su mejor esfuerzo, pero no siempre resulta exitoso por lo que deben reorientarse las actividades que impliquen innovación.

4. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA POTENCIAR UNA GESTIÓN EFICAZ QUE IMPULSE LA INNOVACIÓN

Cuando se hace alusión a las habilidades, es para hacer referencia a una tarea, a acciones o desempeños, que involucran un entorno o campo donde se ponen de manifiesto mediante la ejecución de tareas que se realizan de manera regular o periódica y van evolucionando en su grado o nivel de dominio y eficacia (Madrigal, 2009; Moreno, 1998). Las habilidades se aprenden y no ocurren de manera aislada puesto que se encuentran relacionadas a otras (Elliot, 1993, citado en Moreno, 1998).

Con relación a las habilidades directivas, existen diversas clasificaciones y tipos. Aburto y Bonales (2011), hacen referencia a las señaladas por Madrigal (2009): comunicación asertiva; discernimiento de ideas para tomar decisiones; compromiso y reflexión acerca de las dificultades que estas decisiones conllevan; poseer creatividad para generar innovaciones; dirigir y participar en la implementación de proyectos que se planeen en equipo; ejercer liderazgo para impulsar las aspiraciones de progreso; y, por último, organizar el propio tiempo y el de los demás.

El concepto competencia es un término polisémico y complejo. Desde el enfoque cognitivo, la competencia incluye todos los recursos mentales que una persona emplea para realizar tareas importantes, para adquirir conocimientos y conseguir un buen desempeño. Actualmente, el concepto competencia-desempeño se ha ampliado hasta abarcar las competencias sociales o emocionales. Esta noción implica saber y saber hacer, teoría y práctica, conocimiento y acción, reflexión y acción, lo cual representa un cambio en el enfoque del conocimiento del saber qué al saber cómo. En el caso de los directivos escolares, Aburto y Bonales (2011), consideran imprescindible el desarrollo de tres competencias persistentes en el tiempo:

- a. El conocimiento: hace referencia a un cúmulo de información, nociones, ideas, opiniones, experiencias, aprendizajes y estudios que posee el director acerca de la especificidad de su función.
- b. La perspectiva: es la capacidad para proyectar el conocimiento al ponerlo en acción, de comprender la teoría para disponer de ella en la práctica, de emplear el conocimiento en el estudio de las situaciones y la resolución de problemas, así como la conducción de la dirección.
- c. La actitud: alude a la forma personal de proceder del directivo, de cara a los escenarios laborales. Se manifiesta en la manera particular de lograr que las cosas sucedan, en la forma de guiar, de implicar, de mover a los demás, de comunicar, de mantenerse firme y salir adelante. Implica la disposición para renovar o transformar las condiciones, crear un clima favorable y propiciar el diseño de soluciones en colectivo al promover la confianza en las capacidades del equipo.

Con base en lo anterior y a partir de las experiencias profesionales vividas, se subrayan como rasgos indispensables en un directivo, capaz de impulsar proyectos innovadores en su institución, contar con un sólido perfil académico, habilidad para realizar análisis retrospectivos y prospectivos y capacidad de liderazgo para organizar y facilitar el trabajo de equipo.

5. EXPERIENCIAS DE PROYECTOS INNOVADORES EN UNA ESCUELA NORMAL CENTENARIA NORESTENSE MEXICANA

La *Escuela Normal Miguel F. Martínez Centenaria y Benemérita*, es un icono de la enseñanza del norte del país y a nivel nacional. Es una institución con una larga trayectoria histórica, que data de 1870 hasta la fecha. La Escuela Normal ha sido un pilar muy importante en la educación de Nuevo León, en particular, y de México en general, promoviendo múltiples formas de enseñanza y de aprendizaje en estudiantes y docentes. Actualmente, se imparten cuatro licenciaturas: Licenciatura en Educación Primaria (LEP), Licenciatura en Educación Preescolar (LPP), Licenciatura en Educación Inicial (LEI) y Licenciatura en Educación Física (LEF). Para el periodo de agosto 2023-enero 2024, se admitieron 532 estudiantes: 308 de LEP, 193 de LPP y 31 de LEI.

La escuela está conformada por 153 docentes, 2060 estudiantes, 4 Subdirectores y 1 Director encargado. Sobre esto último, es importante señalar que este tipo de nombramiento del Director, implica que puede ser relevado de su cargo en cualquier momento. Este es un factor que podría traducirse en una limitante a tomar en cuenta cuando se desean impulsar proyectos innovadores.

La institución tiene como visión formar profesionales de la educación competentes para el ejercicio de la práctica educativa, con altos estándares de calidad: sentido humano, equidad, inclusión, vocación de servicio, capacidad reflexiva, pertenencia social, entre otros. Su misión es ser una institución de mayor liderazgo académico del país, comprometida con la formación docente de profesionales, respondiendo a los retos de competitividad nacional e internacional mediante un sistema de gestión de calidad con procesos certificados, programas acreditados por CIEES y proyectos de vanguardia que consolidan prácticas profesionales y competencias docentes.

Hasta hace algunos años, la labor docente se realizaba de manera individual y aislada, con escaso tiempo para propiciar el trabajo en equipo con otras y otros colegas. Esto, de alguna manera, limitaba las oportunidades para la reflexión continua y sistemática, lo que derivó como resultado en marcadas áreas de oportunidad, ausencia de indagación y actividad heurística por parte de docentes y gestores educativos.

Actualmente se trabaja por proyectos, estrategia metodológica que demanda a los docentes reunirse para organizar, desde el inicio de semestre, los contenidos del currículo a abordar y tomar acuerdos sobre el trabajo que, en conjunto, se presentará como cierre de proyecto. De alguna manera, esta estrategia mantiene en constante comunicación a quienes integran las academias.

Sin embargo, aunque existe comunicación entre docentes que imparten el mismo curso, sigue siendo un reto organizar las actividades escolares de tal manera que se creen espacios para favorecer el trabajo colaborativo, el análisis, el diálogo y la reflexión con las y los colegas a fin de identificar necesidades de mejora profesional en común. Asimismo, es importante cuidar la distribución de la carga académica, de tal manera que los docentes de tiempo completo (40 horas, 20 de carga académica), tres cuartos de tiempo (30 horas, 18 de carga académica) y medio tiempo (20 horas, 14 de carga académica), puedan coincidir al menos tres horas-clase (150 minutos) de un día de la semana, para que facilite agendar reuniones de trabajo de diversa índole.

Desde hace poco más de dos décadas, las instituciones formadoras de docentes de sostenimiento público, elaboran la planeación estratégica que utilizan cada año con la finalidad de captar recursos y ejercerlos en diversas actividades. En el año 2001 se inició el Programa de Transformación y Fortalecimiento Académico en las Escuelas Normales (PTFAEN), que enmarcaba las actividades de planeación estratégica. Aunado a éste, se encontraba el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) y el Programa Anual de Trabajo (PAT). Estos programas, en conjunto, permitían el análisis de algunos aspectos institucionales con la finalidad de lograr cambios curriculares, la actualización de docentes y de directivos, así como su formación y el trabajo académico, entre otros. Para el 2006, el PTFAEN sufrió un cambio: pasó a denominarse Programa del Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) y, en lugar de anual, la planeación estratégica se volvió bienal.

Mientras que las escuelas normales elaboraban su planeación estratégica (PROMIN), la Dirección de Instituciones Formadoras de Docentes (DIFD), área de la que dependen las escuelas normales en Nuevo León, elaboraba la suya, denominada PROGEN (Programa de Gestión Estatal de las Escuelas Normales). Ambos ejercicios de planeación estratégica se integraban en uno solo: el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN),

desde el cual se dio atención a indicadores como egresados, personal administrativo, académico y directivos, recursos educativos, y otros más.

Cabe señalar que, concientizar al personal directivo, administrativo y docente de las escuelas normales, acerca de la importancia de la planeación estratégica y su impacto en el desarrollo de proyectos innovadores, tomó tiempo e incontables e intensas sesiones de trabajo. La DIFD gestionó la participación como Asesor Externo del Dr. Julio Rubio Oca, experto en políticas públicas y planeación estratégica desde la metodología del marco lógico (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005), la cual propicia la planeación participativa. El acompañamiento que el Asesor Externo brindó a los equipos responsables de la planeación estratégica en cada escuela normal, fue un elemento valioso y fructífero.

Ocho años más tarde, para el 2014, surgió un nuevo cambio en el PEFEN: se integró al Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE). A través de éste, se crearon acciones que transformaron el camino académico de las escuelas normales. Sin embargo, la exigencia de nuevas organizaciones y estructuras académicas para asegurar la capacidad, competitividad y mejoramiento de infraestructura en las escuelas normales, de nuevo cambió y, en el 2016, se instauró el Programa de Fortalecimiento de la Excelencia Educativa (PROFEXCE) y el PEFEN pasó a ser el Plan de Apoyo a la Excelencia Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN).

Las políticas gubernamentales federales del 2018 en el ámbito educativo, dieron importancia al proceso de enseñanza-aprendizaje, en congruencia con el Artículo 3° constitucional. En el 2021, se publicó la Ley General de Educación Superior (LGES); en ella se especifica la importancia de que las instituciones formadoras de docentes cumplan con egresar profesionales de la educación inclusivos, democráticos y justos. De tal forma que se pensó en la necesidad de establecer programas de formación, actualización y certificación de docentes; además de impulsar la estrategia nacional de lectura en la que se involucran todas aquellas actividades plasmadas en los planes de estudio. Por otro lado, la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESuM), dependencia nacional a la que se adscriben las escuelas normales, dio a conocer la intención de seguir con la transformación de estas instituciones a través de la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN).

De acuerdo a la Guía metodológica de operación de la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN) (DGESuM, 2023), la planeación bienal de la EDINEN se efectúa a partir de tres documentos fundamentales: a) EDINEN, b) ProGEN y c) ProFEN. El primero de ellos, se centra en el contexto de las escuelas normales, específicamente en el aspecto académico. El segundo, se enfoca en la gestión del estado; y el tercero, «analiza la situación académica de gestión de cada escuela normal de la entidad» (DGESuM, 2023, p.1).

La EDINEN, requiere de un constante proceso de actualización: autoevaluación, planeación, elaboración de proyectos integrales e integralidad. Durante el proceso se obtiene información, iniciando con el conocimiento de las fortalezas, áreas de oportunidad, debilidades y oportunidades del área educativa a nivel estatal de las escuelas normales; para de ahí derivar los objetivos, las políticas, las metas y las estrategias que cumplan con la misión y visión de las instituciones.

En el año 2022, desde la planeación estratégica de la Normal se atendieron las competencias docentes y el perfil de egreso de estudiantes a través de cursos complementarios, asesorías, intercambios de experiencias, investigación y difusión del conocimiento. Se impartieron cursos para estudiantes de los diferentes programas educativos: inducción, recursos tecnológicos, diseño universal de aprendizaje (apoyo a estudiantes con discapacidad), la Nueva Escuela Mexicana (reforma educativa del sexenio 2018-2024), enseñanza-aprendizaje de otros sistemas de comunicación alternativa (Lenguaje de señas); capacitación sobre investigación, evaluación y metodologías activas (dirigidas tanto a docentes como a estudiantes), entre otros.

El dominio del idioma inglés fue otro aspecto que se pudo atender con recursos del PROFEN: se logró que el 11% de la generación de egresados de julio 2023 se ubicara en niveles del B2 al C2. La enseñanza del francés se inició a partir del 2023 en la Escuela Normal a grupos que superaron el nivel B2 de inglés.

Los fondos federales captados mediante la planeación estratégica posibilitaron también la realización de dos libros, titulados «*Experiencias de innovación e investigación educativa en la formación inicial de docentes*» y «*Reflexiones y experiencias sobre la formación de docentes*». Ambos textos, editados por el Fondo Editorial de Nuevo León, contienen artículos

redactados por los miembros de los Cuerpos Académicos de la Escuela Normal. Con esta acción se impulsa la investigación y la difusión del conocimiento, ambas actividades sustantivas del profesorado de educación superior, nivel en que se ubican las escuelas normales.

6. LOGROS VINCULADOS A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE HA TENIDO LA ESCUELA NORMAL MIGUEL F. MARTÍNEZ

De acuerdo a los resultados de las autoevaluaciones del PROFEN, en el año 2010 se obtuvo un 91%; en el 2011, un 95%; mientras que en el año 2013 se observó un 87% de avance; en 2014 y 2015 disminuyó a un 84%; en 2016 y 2017, nuevamente se obtuvo una evaluación del 81%. Para el 2018 se logró que el porcentaje de evaluación incrementara al 89%.

El período de 2009 y 2010 constituyó un *parteaguas*¹ en el quehacer de la Normal, ya que durante este periodo se desarrollaron importantes procesos que contribuyeron a sembrar la semilla de la innovación: En el 2009 se realizó la evaluación externa por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES) de los 3 programas educativos. Se obtuvo el nivel 1 para la LEP y LPP y nivel 2 para la LEF. El programa educativo de la LEF, se volvió a evaluar por los CIEES en febrero 2018 y, en agosto de ese año, recibió el nivel 1. La obtención del nivel 1 por parte de los CIEES, representa la Acreditación por cinco años en el Padrón de Programas de Educación Superior Reconocidos por su Buena Calidad.

En el año 2010 la Escuela Normal logró la certificación ISO 9001:2008 de varios procesos académicos y administrativos: a) Procesos académicos: Enseñanza-aprendizaje y evaluación, trabajo colegiado, jornadas de observación y práctica docente de 1º a 6º semestres, prácticas profesionales de 7º y 8º semestres; b) Procesos administrativos: Control escolar y archivo, Compras; c) Procesos de apoyo académico: Tutorías, Centro de Autoaprendizaje de Idiomas (CAADI) y Centro de Cómputo y Servicios Educativos (CECSE).

¹ Americanismo de México que significa *Momento o hecho decisivo que marca la diferencia entre un estado previo y otro siguiente.*

El gobierno federal, en el 2009, incluyó por primera vez a las escuelas normales en un programa de apoyo dirigido a estimular la investigación y la difusión del conocimiento por parte del profesorado de Educación Superior, denominado Programa de Mejoramiento del Profesorado (PRO-MEP). Tres docentes de la Normal lograron obtener el reconocimiento al perfil del desempeño docente, de un total de 17 docentes normalistas de todo el país que fueron reconocidos en esa primera edición. Además del reconocimiento, el profesorado recibió recursos económicos para el desarrollo de sus investigaciones.

El logro que alcanzaron estos docentes representó un estímulo para el resto de la planta de maestros, que se esforzó, y continúa esforzándose, en mejorar su perfil académico a través de la realización de estudios de posgrado e integrar la investigación como una actividad sustantiva de su quehacer profesional.

Tabla 1
Distribución de la planta docente de la Normal Miguel F. Martínez de acuerdo a su formación académica.

Nivel	Sexo	Tiempo completo	3/4 de tiempo	1/2 tiempo	Horas
Licenciatura	H	7		1	19
	M	7		6	22
	T	14		7	41
Maestría	H	14		2	10
	M	11	2	12	20
	T	25	2	14	30
Doctorado	H	2	1	1	
	M	7		2	2
	T	9	1	3	2
TOTAL		48	3	24	73

Nota. Datos hasta enero de 2024. Se incluyen los subdirectores y director encargado.

El mejoramiento del perfil académico del profesorado ha sido uno de los elementos que la institución ha considerado para dirigir gestiones con las cuales busca acrecentar su oferta académica: se pretende poner en marcha un programa de maestría, proyecto académico que probablemente se consolidará en este año y arrancará sus funciones en el 2025.

Con relación al periodo 2020-2021, la comunidad normalista de la ENMFM participó en la actualización del ProFEN de la EDINEN, se analizó información sobre el desarrollo del ProFEN anterior y la autoevaluación como referentes de la nueva planeación, desde las necesidades y problemáticas prioritarias. Entre las principales acciones que se realizaron fueron los debates, reuniones de Trabajo Colegiado, entrevistas, foros de consulta y evaluación diagnóstica, que permitieron determinar el punto de inicio y término de las planeaciones de la EDINEN. A partir del diagnóstico se establecieron las políticas de operación de la planeación de la Escuela Normal (EN), orientadas a favorecer el trabajo colaborativo, procesos de gestión, evaluaciones internas y externas, como la norma ISO y la reacreditación de carreras a través de los CIEES.

Las fortalezas encontradas en el 2020-2021 se centraron en las siguientes: el programa de movilidad de la Escuela Normal que cuenta con una alta participación de alumnos a nivel local, nacional e internacional; cinco Cuerpos Académicos (CA) (tres CA en fase de consolidación y 2 en formación) y 15 Profesores de Tiempo Completo (PTC), con perfil deseable ante el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP, anteriormente PROMEP) y con participación periódica en congresos, seminarios y publicaciones en revistas arbitradas; el programa de tutorías; el programa de asesorías, que se ha consolidado como acompañamiento de docentes a estudiantes durante las Jornadas de Observación y Práctica Profesional (JOPP); los programas de evaluación interna y externa con acciones sistemáticas para la mejora; los programas de trabajo colegiado y el cumplimiento de las funciones sustantivas de los docentes, acciones que impactan en la calidad en la formación inicial de docentes.

Los procesos llevados a cabo para la planeación de la EDINEN 2020-2021, 2021-2022 y 2022-2023 han partido del análisis de los resultados del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN) del PEFEN 2018 y 2019, el cual refleja los resultados desde lo mejor de lo

planeado (los que tuvieron mayor impacto) hasta lo que requiere mayor atención.

La Escuela Normal busca innovar constantemente, lo que permite a la Subdirección Académica planear actividades que desarrollen en los estudiantes sus capacidades y contribuyan a su formación integral. Uno de los proyectos implementados fue el denominado *Proyectando sueños*. En éste, los estudiantes mostraron lo planeado desde el currículo de cada curso conjuntando ideas en un solo trabajo. Cada licenciatura y semestre presentó los proyectos abordados en las escuelas primarias y preescolares, donde los normalistas realizan sus prácticas. La muestra de proyecto general obtuvo los resultados esperados y los estudiantes plasmaron de manera física y digital cada proyecto.

7. CONCLUSIONES

En las instituciones educativas es imperativo el cultivo de una cultura de la innovación basada en el trabajo colaborativo, el desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional. A modo de conclusión, y con base en las experiencias vividas en la institución, podemos señalar que:

- El logro de la excelencia educativa requiere exigencias desde el área directiva. Efectuar una buena gestión, depende de las habilidades y capacidades de las autoridades directivas para distribuir, de manera eficaz y efectiva, el tiempo, el presupuesto con el que se cuenta, las estrategias para implementar los planes y programas de estudio que, de alguna forma, constituyen el eje rector para la construcción de proyectos innovadores y así estimular el involucramiento del profesorado es un aspecto fundamental.
- El reconocimiento de la planeación estratégica ha transitado por un camino difícil en la Escuela Normal, pero ha logrado instaurarse como práctica regular y ha traído beneficios en distintos rubros: infraestructura, equipamiento, mejoramiento del perfil académico, incremento de la cantidad y calidad de los programas educativos que se ofrecen y mejora de los indicadores estadísticos educativos.
- El desarrollo de la planeación estratégica a través de la metodología del marco lógico ha favorecido la participación del profesorado en este proceso.

- Con respecto a la gestión directiva, se detecta que se hacen intentos por realizar proyectos innovadores y evaluaciones de acuerdo a las exigencias educativas, que en muchas de las ocasiones no se logran. Los contextos (social, cultural, económico y político) juegan un rol importante que incide en los procesos internos de las escuelas normales, como lo son la planeación estratégica y el desarrollo de proyectos innovadores.
- Se observa que el área directiva tiene buen control sobre los recursos humanos y materiales, así como de la integración tecnológica, lo que favorece el logro de aprendizajes de los estudiantes.
- Como se señala en la literatura sobre innovación respecto a las actitudes de los docentes, en la Normal se han identificado entre el profesorado actitudes de resistencia hacia la puesta en marcha de acciones innovadoras. Recurren por lo general a las prácticas que ya conocen, no les gusta salir de su zona de confort, muestran apatía hacia procesos y prácticas diferentes. Esto se observó al implementar la nueva reforma educativa, que hace énfasis en la metodología de proyectos, la cual se incorporó a la Escuela Normal. Es importante señalar que, aunque la estructura e implementación de proyectos son conocidos por los docentes, se requiere de liderazgo para lograr que éstos pongan en juego la innovación.
- Un reto importante es la programación de calendarizaciones para reuniones colegiadas, para que los docentes dispongan de un horario extra en el que puedan coincidir con colegas con intereses académicos similares.
- La Escuela Normal ha participado en la EDINEN y ha logrado obtener los mejores resultados y las mejores partidas económicas dedicadas específicamente a la construcción y remodelación de espacios, considerado prioridad principal, pero se ha dejado de lado el destinar una partida sustancial para participación en congresos, foros y redes profesionales que permitan fortalecer la investigación y difusión del conocimiento.
- La planta docente requiere de apoyos para su desarrollo profesional, el uso de software especializado para investigación y equipamiento de sus cubículos para cumplir con las funciones propias de un docente universitario.

- La habilitación docente, ha estado dirigida a cursos sobre metodologías que implican el trabajo por proyectos. En este sentido, la planeación cobra un papel importante desde la práctica profesional, sin embargo, aun con los cursos o talleres no se ha logrado que los docentes se convenzan de innovar su metodología.
- Finalmente, la falta de colaboración interdisciplinaria se presenta como un desafío, pues los docentes difícilmente concretan un proyecto bajo una misma idea. Esta carencia limita la integración efectiva del trabajo curricular e institucional, lo que repercute en la efectividad de las estrategias pedagógicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=674/67418397006>
- Carbonell, J. (2012). *La aventura de innovar*. El cambio en la escuela. (4^a. ed.). Morata.
- DGESuM. (2023). *Guía metodológica de operación de la estrategia de desarrollo institucional de la escuela Normal (EDINEN) 2022 y 2023*. www.dgesum.sep.gob.mx
- Fidalgo, A. (2017, 30 de enero). *¿Innovación educativa o innovación docente? Innovación educativa. Conceptos, recursos y reflexión sobre innovación educativa* [Publicación de blog] Universidad Politécnica de Madrid. <https://innovacioneducativa.wordpress.com/2017/01/30/innovacion-educativa-o-innovacion-docente/>
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Octaedro.
- Fullan, M. (2003). Capítulo 3. La complejidad del proceso del cambio. En *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*, Akal. 33-56, <https://cursa.ihmc.us/rid=1PD354D6T-L6VDWK-2BNQ/Fullan.pdf>
- George, R. C. E., & Contreras, F. Y. B. (2023). Tendencias investigativas acerca de la innovación educativa en México: Mapeo sistemático de la literatura. *Transdigital*, 4(7), 1-22. <https://doi.org/10.56162/transdigital165>
- Gómez, R. A. (2016). *Innovación educativa: Factor fundamental para el desarrollo del sector educativo. Teoría y casos*. (1^a. ed.) Limusa /Grupo Noriega/ IPN.
- Havelock, R. G. & Huberman, A. M. (1980). *Innovación y problemas de la educación: teoría y realidad en los países en desarrollo*. Oficina Internacional de Educación. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000136018>

- López, C. E. Y., González-Bello, E. O., & Morales-Holguín, A. (2023). Fomento de creatividad y pensamiento creativo como innovación de la educación superior. *Zincografía*, (13), 161-185. <https://doi.org/10.32870/zcr.v7i13.197>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª. ed.). McGraw-Hill.
- Margalef-García, L. y Arenas-Martija, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, (47), 13-31. <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828002.pdf>
- Moreno, M. G. (1998). El desarrollo de habilidades como objetivo educativo. Una aproximación conceptual. *Educación, nueva época* (6), Secretaría de Educación Jalisco. http://formaciondocente.com.mx/Bibliotecadigital/10_EnsenanzaAprendizaje/El%20Desarrollo%20de%20Habilidades%20como%20Objetivo%20Educativo.pdf
- Moreno, M. G. (2000). Formación de docentes para la innovación educativa. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (17), 24-32. <https://www.redalyc.org/pdf/998/99817933004.pdf>
- Ornelas, C., Navarro, M. A., y Navarrete, Z. (2018). Política educativa, actores y pedagogía. (1ª ed). Plaza Valdés Editores, Sociedad Mexicana de Educación Comparada.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Organización de las Naciones Unidas (ONU). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española*. Edición del Tricentenario. Actualización 2023. <https://dle.rae.es/innovar>
- Secretaría de Educación Pública. (2000). *La estructura del sistema educativo mexicano*. Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación. Secretaría de Educación Pública. https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf

CITA DE ESTE ARTÍCULO (APA, 7ª ED.):

González Rivera, P. E., y Domínguez Saldívar, A. (2024). Gestión Directiva e Innovación Educativa. La experiencia de una escuela normal mexicana norestense. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (50), 123-141.