

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

Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)

Finalidades, características y estrategias
de operación



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN
BÁSICA Y NORMAL

Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)

Finalidades, características y estrategias
de operación



SEP

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN
BÁSICA Y NORMAL

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

Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)

Finalidades, características y estrategias
de operación



Esta edición estuvo a cargo de la Dirección General de Normatividad, perteneciente a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Serie Gestión Institucional, con el título *Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)*

Coordinación editorial

Esteban Manteca Aguirre

Cuidado de la edición

Rubén Fischer

Diseño de portada e interiores

DGN/Inés P. Barrera

Formación electrónica

Inés Patricia Barrera

Primera edición, 2003

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

ISBN 968-5710-24-4

Impreso en México

MATERIAL GRATUITO PARA MAESTROS ■ PROHIBIDA SU VENTA

Presentación	7
I. Finalidades del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)	9
¿Cuáles son sus antecedentes?	9
¿Por qué surge el PROMIN?	12
¿Cuáles son los principios y el enfoque que orientan al PROMIN?	14
II. Características del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)	17
¿Cuáles son las principales características del PROMIN?	17
La herramienta para impulsar el cambio y la innovación: la planeación institucional	20
III. Estrategias de participación en el PROMIN	25
¿Qué instancias participan y cuáles son los principales compromisos que adquieren?	25
¿Cómo participan las escuelas normales para ser beneficiadas con el PROMIN?	28
IV. Etapas de operación del PROMIN	33
1. Diseño, difusión y promoción del Programa	33
2. Capacitación para la operación y asesoría durante el desarrollo del PROMIN	37
3. Elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y del Programa Anual de Trabajo (PAT)	40
4. Dictaminación, selección de escuelas, autorización de recursos y validación del proceso	50
5. Instrumentación del PDI y del PAT y aplicación de los recursos	57
Anexo	
Etapas de operación del PROMIN	61

Este documento contiene una explicación sobre las finalidades, características y estrategias de implementación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) que la Secretaría de Educación Pública puso en marcha el año 2002 en el marco del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales.¹ El PROMIN representa una iniciativa que se suma a otros esfuerzos para ofrecer una formación inicial a los docentes de educación básica que responda a las exigencias del desempeño profesional.

En su elaboración se tomaron en cuenta los resultados tanto de las reuniones de balance realizadas con autoridades educativas estatales, directivos y maestros de escuelas normales, como de la evaluación externa del primer año de instrumentación del PROMIN; esta evaluación recomienda, entre otros aspectos: asegurar la participación efectiva de la comunidad normalista en el diseño, ejecución y evaluación de su plan de desarrollo institucional y, por ende, en las propuestas de mejora académica e institucional para la consecución de sus propósitos educativos; garantizar que, en su operación, los componentes del Programa aprovechen la diversidad, heterogeneidad y los antecedentes de cada escuela, así como favorecer mecanismos para ampliar la participación del sector académico en las distintas etapas de instrumentación con la finalidad de fortalecer las tareas sustantivas de las instituciones normalistas.

El PROMIN tiene como objetivo contribuir a elevar la calidad de la formación inicial de los futuros docentes, mediante acciones que incidan en la renovación de la gestión institucional de las escuelas normales –sobre todo en su organización y funcionamiento– para transformar las prácticas de enseñanza y alcanzar niveles altos de aprendizaje de los estudiantes normalistas.

El PROMIN busca incidir fundamentalmente en los procesos de planeación y evaluación institucional por considerarlos herramientas centrales para orientar y llevar a cabo el cambio y la innovación en las escuelas normales.

¹ Para facilitar la lectura del documento, en adelante se le mencionará sólo como Programa de Transformación.

El presente documento se organiza en cuatro apartados. En el primero se destacan las finalidades del PROMIN, los antecedentes que le dieron origen, su vinculación con el Programa de Transformación, así como los principios y el enfoque que le dan sustento. El segundo, hace referencia a las principales características del Programa, en particular, al tipo de planeación institucional que se propone impulsar. En el tercer apartado se da cuenta de las estrategias para favorecer la participación de las escuelas en el PROMIN. Finalmente, en el último se describen las etapas para la operación del Programa, los propósitos que persiguen y las acciones propuestas para la participación de las diversas instancias involucradas en la instrumentación del PROMIN.

Conviene señalar que, dentro de la línea del Programa de Transformación referida al *mejoramiento de la gestión institucional*, se han elaborado otros materiales en los que se proporcionan, con mayor precisión, lineamientos y orientaciones para apoyar la operación del PROMIN, tales como los cuadernos de trabajo: *El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales (Elementos para la reflexión y el análisis)* –el cual ofrece, entre otros aspectos, referentes que permiten comprender el sentido del cambio que se pretende lograr en torno a la gestión institucional–; *El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*; *La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*; además de las *Reglas de operación del PROMIN* y los *Criterios y procedimientos para el proceso de dictamen, selección y autorización de los recursos del PROMIN*.

I. Finalidades del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)

¿Cuáles son sus antecedentes?

En 1996 se inició la reforma integral de la educación normal mediante el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, el cual surgió bajo la definición de que las escuelas normales deben seguir formando a los futuros docentes de educación básica y responder cada vez mejor y con mayor calidad a las demandas de educación de los niños y jóvenes, asegurando una educación suficiente y con equidad para todos. Esta reforma integral ha considerado, desde el principio, un conjunto de acciones para crear condiciones favorables al interior de las escuelas, tanto académicas como materiales, a fin de que directivos, maestros y estudiantes desarrollen sus actividades académicas poniendo en el centro de la vida institucional la formación inicial para el ejercicio de la docencia.

En sus inicios el Programa de Transformación se desarrolló a través de cuatro líneas de trabajo,² las cuales se han ampliado en concordancia con los resultados obtenidos a lo largo de seis años de operación y con las líneas de política educativa y los propósitos señalados en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (ProNaE). En particular, atendiendo los propósitos que se refieren a seguir impulsando la articulación de la educación básica y la educación normal con el fin de garantizar que la formación de los maestros sea congruente con los contenidos, las prácticas educativas y los propósitos de la educación básica; y a asegurar la transformación académica y administrativa de las escuelas normales para que las instituciones funcionen como comunidades académicas que favorezcan el proceso formativo de los futuros docentes.

² Transformación curricular; actualización y perfeccionamiento profesional del personal docente; elaboración de normas y orientaciones para la gestión institucional y la regulación del trabajo académico; y mejoramiento de la planta física y del equipamiento de las escuelas normales.

Así, para cumplir con estas metas, actualmente el Programa de Transformación incluye seis líneas de trabajo: transformación curricular, formación y actualización de maestros y directivos, mejoramiento de la gestión institucional, regulación del trabajo académico, evaluación interna y externa, y regulación de los servicios que se ofrecen de educación normal.

Las líneas de trabajo se han desarrollado de manera articulada, buscando que las acciones que las conforman se refuercen mutuamente, de forma que se continúe un proceso realmente transformador en todos los ámbitos de la vida institucional y en la formación inicial de los docentes.

Con las acciones desarrolladas hasta la fecha mediante el Programa de Transformación, se reconocen logros significativos en las instituciones normalistas para la consecución de sus finalidades educativas: con la *transformación curricular* se ha asegurado que la formación inicial de los profesores responda a las necesidades educativas de niños y adolescentes, y se relacione con la enseñanza de los contenidos y disciplinas que forman parte del nivel que atienden (preescolar, primaria y secundaria); *la formación y actualización de maestros y directivos* ha permitido que los profesores conozcan los fundamentos, las principales orientaciones, los contenidos y los enfoques de las asignaturas, con lo que adquieren las herramientas necesarias para desarrollar los planes y programas de estudio; asimismo, se ha dotado a docentes y estudiantes de materiales de trabajo (planes y programas, materiales de apoyo y colecciones con documentos de actualidad y propuestas pedagógicas novedosas) y se han utilizado medios de comunicación a distancia y redes de información para mejorar las prácticas educativas.

En referencia al *fortalecimiento de la planta física y el equipamiento*, se han canalizado recursos económicos para atender necesidades de reparación y mantenimiento de las instalaciones, se dotó a las normales de acervos bibliográficos especializados y de los componentes básicos para instalar el equipo de recepción y grabación de la señal Edusat de televisión digitalizada; se proporcionaron apoyos para habilitar espacios educativos como la sala de consulta, de aprendizaje de idiomas, sala de maestros, sala de cómputo, así como mobiliario de aulas, a fin de adecuarlas a las exigencias derivadas de los planes de estudio. Cabe decir que esta línea de trabajo se fusionó recientemente a la del mejoramiento de la gestión institucional, lo que significa que las acciones emprendidas en un inicio, ahora tendrán continuidad bajo esta última.

Con la *elaboración de normas y orientaciones para la gestión institucional y la regulación del trabajo académico* se ha logrado impulsar procesos de trabajo colectivos al interior de las instituciones como el trabajo colegiado, la planeación académica participativa y un mayor involucramiento de los equipos

directivos en la conducción efectiva de las instituciones; asimismo, se establecieron orientaciones y lineamientos en torno a las actividades de acercamiento a la práctica escolar, a la organización del trabajo académico de 7° y 8° semestres, a la evaluación del aprendizaje y se elaboró el Reglamento para el Otorgamiento de la Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva (apoyo económico que se proporciona a todos los estudiantes de las escuelas normales de sostenimiento público que cursan el cuarto año de las licenciaturas en educación preescolar, primaria y secundaria). *La evaluación externa e interna* tiene su antecedente en el proyecto de seguimiento a las prácticas de enseñanza en las escuelas normales, cuya información ha permitido realizar ajustes a los diferentes programas de estudio y a las acciones implementadas en el Programa de Transformación. Esta línea de trabajo y la correspondiente a *la regulación de los servicios de educación normal*, se pusieron marcha recientemente.

En particular, se reconocen cambios favorables en el mejoramiento académico e institucional de las escuelas normales propiciados con la aplicación de los nuevos planes de estudio, hay logros importantes en la formación inicial de los profesores de educación básica en correspondencia con las necesidades formativas de niños y jóvenes: los futuros docentes han adquirido y desarrollado habilidades, conocimientos, actitudes y valores para favorecer el aprendizaje de sus alumnos, considerando sus características y particularidades. Sin embargo, estos logros y la calidad con que se alcanzan, no abarcan a la totalidad de los estudiantes que se forman al interior de los planteles normalistas; siguen existiendo diferencias significativas en los resultados que se obtienen entre escuelas normales y entre grupos de estudiantes de una misma escuela, lo que plantea la necesidad de continuar impulsando en las escuelas normales un conjunto de iniciativas orientadas, por una parte, a consolidar las acciones del Programa de Transformación que han contribuido al logro de los rasgos deseables del perfil de egreso y, por la otra, a ofrecer alternativas sistemáticas y permanentes que les permitan incidir en aquellos factores que dificultan su tarea educativa.³

³ Para contar con referentes que permitan el análisis de la situación actual de las escuelas normales, consultar el cuaderno de trabajo: *El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales (Elementos para la reflexión y el análisis)*, México, DGN-SEByN-SEP (Serie: Gestión Institucional, 1), 2003.

¿Por qué surge el PROMIN?

La experiencia en procesos de reforma en México y en otros países demuestra que, para que las reformas educativas sean eficaces, es necesario que se acompañen de verdaderas transformaciones en el funcionamiento cotidiano de las escuelas, ya que la calidad y la eficiencia depende, además de los insumos básicos –planes y programas, materiales y recursos educativos, cursos y talleres de actualización–, de cuestiones relacionadas con la propia organización de las escuelas: las formas de trabajo de los docentes con base en una comprensión y visión compartida de las finalidades educativas, la capacidad de los directivos para conducir a las escuelas hacia el logro de las metas educativas, el clima adecuado para la enseñanza y el tiempo efectivo que se le dedica, el compromiso y la disposición de los docentes para atender colectiva y responsablemente los problemas de la enseñanza, la prioridad que se le otorga a las actividades de enseñanza y al trabajo frente a grupo por sobre otras de diverso orden; asimismo, es necesario que los resultados educativos y las acciones que se implementen para superar los problemas enfrentados durante el proceso formativo de los estudiantes sean un asunto compartido por la comunidad escolar.

En el ProNaE se establece que uno de los requerimientos para alcanzar lo anterior es reconocer a la institución educativa como unidad y centro del sistema educativo, otorgándole mayor autonomía en la toma de decisiones que le permitan orientar su intervención hacia la búsqueda y puesta en marcha de las soluciones más adecuadas a las necesidades y problemáticas que enfrenta en el cumplimiento de su misión.

Esta política debe garantizar que las escuelas normales mejoren sus formas de gestión institucional, con el fin de que puedan tomar decisiones y llevar a la práctica las acciones más adecuadas que favorezcan la calidad de la formación inicial de los futuros docentes de educación básica.⁴

El Programa de Transformación, en su línea de trabajo referida al mejoramiento de la gestión institucional, ha emprendido diversas acciones orientadas a incidir en la transformación del funcionamiento de las escuelas normales, tales como: el mejoramiento de los procesos de planeación institucional, alentar nuevas formas de participación de las comunidades normalistas en la toma de

⁴ En el cuaderno de trabajo *El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales*, *op. cit.*, se exponen de forma detallada los rasgos de la nueva gestión institucional que se pretende impulsar en las escuelas normales.

decisiones que afectan la vida académica de sus instituciones, la revitalización del trabajo colegiado, el fortalecimiento de la función directiva y el impulso de una cultura de evaluación y rendición de cuentas. Los resultados de estas acciones se expresan en la generación de procesos incipientes en algunas escuelas normales, los cuales requieren, para su evolución y consolidación, propuestas de intervención innovadoras que recuperen la participación real y efectiva de profesores, directivos, estudiantes y autoridades educativas, de manera que el cambio se construya colectivamente y que los comprometa con nuevas formas de proceder en su labor educativa.

Así, el PROMIN constituye una respuesta para continuar estimulando la transformación en la organización y el funcionamiento de las escuelas normales. Busca generar condiciones institucionales propicias para el mejoramiento de la formación inicial de los maestros de educación básica y la profesionalización de sus maestros, de acuerdo con las orientaciones establecidas en los planes y programas de estudio.

El PROMIN inició su operación en el año 2002 en la totalidad de entidades federativas del país. En su primer año de instrumentación se sometió a un proceso de revisión y ajustes a fin de recuperar las experiencias exitosas obtenidas en las escuelas normales y mejorar los aspectos que representaban obstáculos para el logro de los propósitos y las metas que se propone.

En virtud de los avances logrados, la Secretaría de Educación Pública asume el compromiso de continuar alentando a las escuelas normales con este Programa, para impulsar y consolidar acciones tendientes a incrementar la calidad de la formación inicial de los docentes y, en lo específico, a fortalecer la organización y el funcionamiento de las instituciones.

Para esta siguiente etapa, en la que se incorporan las opiniones y recomendaciones vertidas por docentes, directivos, personal técnico-pedagógico y autoridades educativas estatales, así como los resultados de la evaluación externa, el PROMIN continúa con el objetivo general que le dio origen, el cual, considerando la experiencia obtenida, se precisa de la siguiente manera: contribuir a elevar la calidad de la formación inicial de los profesores de educación básica del país, mediante acciones que favorezcan la renovación de la gestión institucional de las escuelas normales públicas, de modo que se constituyan en comunidades profesionales de aprendizaje donde la escuela, como unidad básica de formación, asuma un compromiso compartido dirigiendo sus esfuerzos al aprendizaje individual y colectivo de todos los que la integran, primordialmente, de los estudiantes y profesores.

¿Cuáles son los principios y el enfoque que orientan al PROMIN?

El reconocimiento de la importancia que tiene mejorar las prácticas educativas en la escuela y en el aula como factor clave de la calidad educativa, conlleva el desafío de garantizar el convencimiento y el compromiso de la comunidad normalista para adoptar una actitud reflexiva y crítica acerca de su desempeño institucional y de los factores que influyen en él, partiendo del hecho de que los resultados alcanzados en la formación de los estudiantes normalistas es responsabilidad del conjunto de la institución. Fundamentalmente, el reto radica en lograr que la institución diseñe estrategias innovadoras que favorezcan, por una parte, avanzar en el conocimiento de su realidad escolar y, por la otra, transformar su organización y funcionamiento, de modo que sus integrantes puedan adecuar su trabajo y cotidiana forma de proceder, en la consecución de los propósitos educativos establecidos en los planes y programas de estudio.

Por ello, el PROMIN se sustenta en una filosofía distinta a la que tradicionalmente ha prevalecido en la operación de las instituciones educativas. En el marco de una nueva gestión, se orienta sobre todo a generar procesos colectivos internos de toma de decisiones para la acción, lo que supone: *a)* el desarrollo de actitudes críticas y creativas en todos sus integrantes; *b)* la participación informada, voluntaria y comprometida; *c)* el ejercicio constante para definir y dirigir sus esfuerzos hacia el mejoramiento continuo de la institución, y *d)* una práctica sistemática y permanente de valoración sobre las acciones emprendidas para atender los fines institucionales.

Visto así, el PROMIN se inspira en el mejoramiento continuo de la institución, favoreciendo procesos y acciones; *procesos*, a fin de renovar prácticas tradicionales en la conducción de las escuelas y formas de trabajo para el cumplimiento de su misión: planeación, evaluación, trabajo colegiado, ejercicio directivo, organización y distribución de los espacios, recursos y tiempos, etcétera; *acciones*, por lo que respecta a la puesta en marcha de proyectos innovadores para atender las necesidades prioritarias y superar factores que obstaculizan el quehacer institucional.

Para lograr lo anterior, el Programa descansa básicamente en los siguientes principios:

- a)* Busca que las escuelas normales tengan mayores márgenes de actuación y decisión, favoreciendo las condiciones para que adquieran mayor autoridad y puedan decidir las mejores estrategias que les per-

mitan superar los problemas que enfrentan en el cumplimiento de su misión; así como asumir la responsabilidad por los resultados educativos que obtienen.

- b) Concibe a la participación como un proceso, en el cual los integrantes de la comunidad normalista tienen cada vez mayor ingerencia en la toma de decisiones y en las acciones que se emprenden –contemplando siempre los diferentes roles–, opinando y decidiendo, como derecho y obligación. Favorece, en este sentido, mecanismos de participación en los que prevalece el conocimiento pleno, consciente y compartido, de sus integrantes acerca de la misión institucional.
- c) Reconoce que la transformación institucional requiere impulsarse mediante el establecimiento de proyectos innovadores que, articulados y derivados de un proyecto educativo más amplio –que es la representación formal de la *imagen-objetivo* definida por la propia escuela–, atiendan los ámbitos institucionales que componen a la escuela normal.
- d) Considera que las instituciones y la situación actual que prevalece en cada una de ellas es diversa; reconoce que la comunidad educativa se constituye por múltiples individuos y actores, que tienen su propia perspectiva, intereses y posicionamiento frente a la institución y al proyecto mismo. De igual forma, reconoce que las escuelas tienen sus propias características: de contexto, historia institucional y cultura organizativa que las hace únicas, por lo cual presentan problemas y necesidades heterogéneas y formas de actuar diversas para superarlos.
- e) Parte de la convicción de que cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas. El cambio institucional es concebido como una sucesión de situaciones; se intenta llegar a éste y a la innovación a través de etapas sucesivas a partir de la *imagen-objetivo* trazada por ellas.
- f) Establece un conjunto de normas y reglas claras, definidas y conocidas por todos los participantes del proceso educativo; lo que permite informar con amplitud y oportunidad sobre las acciones emprendidas, los logros alcanzados y el ejercicio de los recursos destinados al cumplimiento de su tarea educativa.
- g) Concibe a la evaluación, interna y externa, como un proceso que permite a las escuelas normales reconocer sus avances y dificultades, les ayuda a tomar decisiones hacia el mejoramiento continuo y favorece una cultura de rendición de cuentas.

Así, el enfoque del PROMIN se resume de la siguiente manera:

ENFOQUE DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS NORMALES PÚBLICAS (PROMIN)	
Dimensión	Mejora
Propósito	Coadyuvar a renovar la gestión institucional en las escuelas normales para favorecer el cumplimiento de su misión educativa: la formación inicial de los futuros docentes de educación básica.
Meta	Generar procesos de mejoramiento continuo en la organización y funcionamiento de las escuelas normales.
Prioridad institucional	Mejorar el aprendizaje de los futuros docentes conforme al perfil de egreso de la licenciatura que cursan.
Estrategia operativa central	Planeación institucional: funcionamiento de la institución como colectivo con metas a corto, mediano y largo plazos y tareas comunes (contenido en el PDI y en el PAT), a partir de los problemas que enfrenta la escuela para la consecución de sus finalidades educativas.
Táctica principal	Interacción, diálogo e intervención.
Estilo de dirección	Democrática.
Toma de decisiones	Establecimiento de metas y formas de intervención decididas por la comunidad normalista de manera consensuada.
Tipo de organización	Integración horizontal de equipos de trabajo: incorporación de profesores, directivos, alumnos y demás personal de la comunidad normalista para la intervención conjunta.
Cultura institucional	La asunción y resolución de temas críticos como medio para transformar prácticas de trabajo escolares y de enseñanza.
Recursos	Uso racional de los recursos (materiales, humanos, económicos). Apoyo con recursos complementarios. Transparencia.
Evaluación	Evaluación interna y externa del desempeño institucional, que genere información útil para que las escuelas se transformen. Rendición de cuentas.

II. Características del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)

¿Cuáles son las principales características del PROMIN?

Al constituirse como una política de intervención estratégica para incidir en la calidad de la formación inicial de los docentes, el PROMIN se caracteriza por lo siguiente:

1. Forma parte de las acciones del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales.

El PROMIN se centra en la atención de un componente específico dentro de la línea de mejoramiento de la gestión institucional: la organización y el funcionamiento de las escuelas normales, a fin de favorecer de manera integral los rasgos del perfil de egreso de los futuros docentes. Los otros componentes para mejorar la gestión –que serán atendidos mediante otras acciones del Programa de Transformación– son: la formación y actualización del personal docente y directivo, la regulación del trabajo académico, la evaluación interna y externa de las escuelas normales, la renovación de la normatividad que regula la operación de las escuelas normales, la redefinición de criterios y mecanismos para el ingreso, permanencia y promoción del personal docente y directivo.

Con el PROMIN se pretende ofrecer a las escuelas normales un conjunto de herramientas que fortalezcan su capacidad de transformarse a sí mismas, de modo que cuenten con las condiciones institucionales para el cumplimiento de su misión. Por tanto, su objeto es favorecer que la transformación de la escuela se dé mediante la realización de proyectos específicos de mejoramiento, lo que implicará la construcción de consensos en relación con el diagnóstico de su situación actual y la definición de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y un Programa Anual de Trabajo (PAT) para superar sus problemas educativos.

2. Busca incidir principalmente en los procesos de planeación y evaluación institucional, para mejorar la organización y el funcionamiento de las escuelas normales.

La gestión institucional que se busca estimular con la implementación del PROMIN en las escuelas normales utiliza como herramientas centrales la planeación y la evaluación institucional, por dos razones básicas: la primera, porque el modelo de planeación y evaluación institucional que se promueve desencadena actitudes proactivas de los integrantes para definir de forma intencionada las mejores estrategias para alcanzar los fines que persiguen, y la segunda, debido a que al involucrar a la comunidad normalista estimula la apertura de los procesos de decisión en su interior y, por consiguiente, nuevas formas de concebir e intervenir en la conducción de las escuelas normales.

3. Otorga recursos adicionales al presupuesto regular que se destina para la operación de las escuelas normales.

Para fortalecer a las instituciones normalistas es necesario ofrecer apoyos de distinto orden (técnico-pedagógico, material y financiero) que permitan hacer viable la concreción de sus propuestas de mejoramiento institucional. Por tal razón el PROMIN constituye, además, un esquema de financiamiento y distribución de recursos para las escuelas normales, que se caracteriza por proporcionar recursos económicos adicionales a su presupuesto regular –federal y estatal, incluyendo el propio–, a fin de que desarrollen *proyectos estratégicos, innovadores e integrales* de fortalecimiento institucional, orientados primordialmente: a la aplicación de los planes y programas de estudio; al desarrollo profesional de la planta docente, del personal de apoyo a las tareas sustantivas y del equipo directivo; a la formación complementaria de los estudiantes normalistas, en congruencia con los criterios y orientaciones académicas de la reforma educativa; a la vinculación de la escuela normal con las escuelas de educación básica y al mejoramiento de la infraestructura física, de equipamiento y de los servicios de apoyo a las tareas sustantivas.

Cabe destacar que, durante seis años, mediante el Programa de Transformación se transfirieron recursos –económicos y materiales– a estas escuelas, para atender sus necesidades más urgentes de equipamiento e infraestructura física. En lo que respecta al recurso económico,⁵ éste se había canalizado al mejoramiento de las instalaciones. Si bien se continúan presentando necesidades de este tipo, también es cierto que existen otras necesidades de índole

⁵ A partir de 2000, el Programa de Transformación también destina recursos económicos a las escuelas normales para el pago de la *beca de apoyo a la práctica intensiva y al servicio social*.

académico cuyas soluciones demandan nuevos mecanismos de financiamiento para que, en subsiguientes etapas, el presupuesto adicional otorgado a las escuelas normales se oriente hacia la innovación y el desarrollo de proyectos académicos.

Lograr lo anterior implica identificar y precisar los alcances del PROMIN en materia de financiamiento: 1) no deberá perderse de vista que representa un apoyo adicional, que se combinará con los recursos existentes en las escuelas normales; esto es, el PROMIN contribuye en cierta medida a cubrir necesidades financieras, pero no la totalidad; 2) el universo que se atiende es el total de las escuelas normales públicas y la bolsa presupuestal de que se dispone es una aportación significativa, pero a la vez insuficiente para atender la amplia gama de requerimientos; por tal razón se diseñó un mecanismo de asignación y distribución de los recursos para que, en proporciones razonables, se impulsen propuestas de mejora institucional prioritarias, con base en las características, necesidades, grados de desarrollo y circunstancias específicas de las diferentes instituciones normalistas, y 3) beneficia la puesta en práctica de proyectos estratégicos, de acuerdo con el interés, esfuerzo y compromiso de las instituciones, para elevar la calidad de la formación de los futuros docentes; lo que significa que los recursos no se destinarán para el desarrollo de actividades propias del funcionamiento regular de los planteles.

4. Incorpora estrategias de seguimiento y evaluación para identificar avances y dificultades en el desarrollo de las actividades académicas.

El PROMIN incluye al seguimiento y la evaluación como procesos de revisión y análisis para favorecer que las escuelas se fortalezcan a sí mismas, y no como medida de fiscalización o control. Con ello, busca estimular una cultura reflexiva en las instituciones normalistas para que adopten disposiciones correctivas que incidan en los procesos que se gestan en su interior, fortaleciendo los aspectos que son propicios para su mejoramiento y cambiando los que representan dificultades.

El seguimiento y la evaluación constituyen una oportunidad de aprendizaje para las comunidades normalistas ya que, por una parte, generan información útil respecto a lo que sucede en su escuela y en las aulas, lo que les permite identificar las causas de los problemas para adoptar medidas correctivas adecuadas, y por otra, son herramientas para mejorar los procesos y resultados, asumiendo el riesgo que implica y atendéndolos a partir de sus propios recursos.

5. Incluye la evaluación externa con objeto de conocer los procesos, el impacto de las acciones y los factores que influyeron en dichos procesos, y contar con información para mejorar el diseño y la operación del Programa.

Como estrategia complementaria al seguimiento y a la evaluación que realizan las propias escuelas normales, el Programa ha considerado incluir el componente de la evaluación externa, con tres grandes propósitos. El primero es conocer los tipos de procesos que se desencadenan con la instrumentación del PROMIN en las escuelas a fin de identificar los factores que influyen en ellos, provocando diferencias en los avances y resultados entre escuelas normales. Esto permitirá sistematizar experiencias exitosas y apoyar a las escuelas para enriquecer las formas de intervención que han decidido a partir de sus condiciones y problemas particulares; el segundo propósito hace referencia a la necesidad de conocer si las propuestas de mejoramiento impulsadas por la comunidad tienen efectos en el logro del perfil de egreso de los estudiantes normalistas, así como en el mejoramiento de las formas de gestión institucional. Con este propósito, el más complejo de la evaluación, se pretende hacer un balance comparativo entre lo planeado y lo realizado. Por último, la tercera finalidad de la evaluación externa consiste en generar información útil para los diferentes niveles de operación del PROMIN, de tal manera que se puedan hacer las adecuaciones necesarias y mejorar su diseño para las etapas sucesivas de su aplicación.

Un factor importante de la evaluación es la rendición de cuentas de las escuelas normales, entendida como dar a conocer en diferentes niveles –institucional, estatal y nacional– los avances que se van obteniendo en el mejoramiento de su institución para formar a sus estudiantes con altos estándares de calidad. Esta difusión permite conocer qué y cómo se está haciendo, con lo que se propicia una comunidad más informada para orientar su participación y compromiso.

La herramienta para impulsar el cambio y la innovación: la planeación institucional

Para intervenir de manera eficaz en la transformación de las escuelas normales, dirigiendo dicho cambio para elevar la calidad de la formación inicial de los docentes, el PROMIN coloca a la planeación institucional como su soporte básico. El Programa parte de concebir que el cambio institucional requiere del compromiso profesional y de la participación de la comunidad normalista; misma que se formaliza generando una nueva cultura de planeación y, más concretamente, la construcción de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y un Programa Anual de Trabajo (PAT), resultado de la reflexión y de la respuesta de la comunidad normalista en conjunto.

En una perspectiva renovada de la gestión institucional en las escuelas normales, la planeación se entiende como proceso y resultado: como proceso,

en la medida en que establece prácticas colectivas y compartidas entre los integrantes de la comunidad para definir las orientaciones que tendrán sus acciones, con objeto de que sean más eficientes en términos de mejorar los resultados del aprendizaje de los estudiantes normalistas, es decir, se concibe como una herramienta activa que sirve para dinamizar la toma de decisiones tanto de la práctica actual como de la futura; y como resultado porque se traduce en dos instrumentos de trabajo en los que se integran las intencionalidades y propuestas de mejoramiento que desarrollarán, además de que en ellos se concretan y organizan las tareas sustanciales de todos los integrantes de la comunidad normalista, en correspondencia con los criterios académicos para la formación de los futuros docentes.

Es necesario destacar ambos instrumentos de la planeación, debido a que el PDI y el PAT, como productos derivados del proceso colectivo, son documentos que se sujetan a un proceso de dictamen como requisito básico para otorgar a las escuelas normales el apoyo económico adicional; sin embargo, cabe mencionar que ambos instrumentos se encuentran estrechamente interrelacionados y alrededor de ellos se va gestando el trabajo organizado y sistemático de los docentes, directivos y demás personal, basado en la reflexión y el análisis permanente.

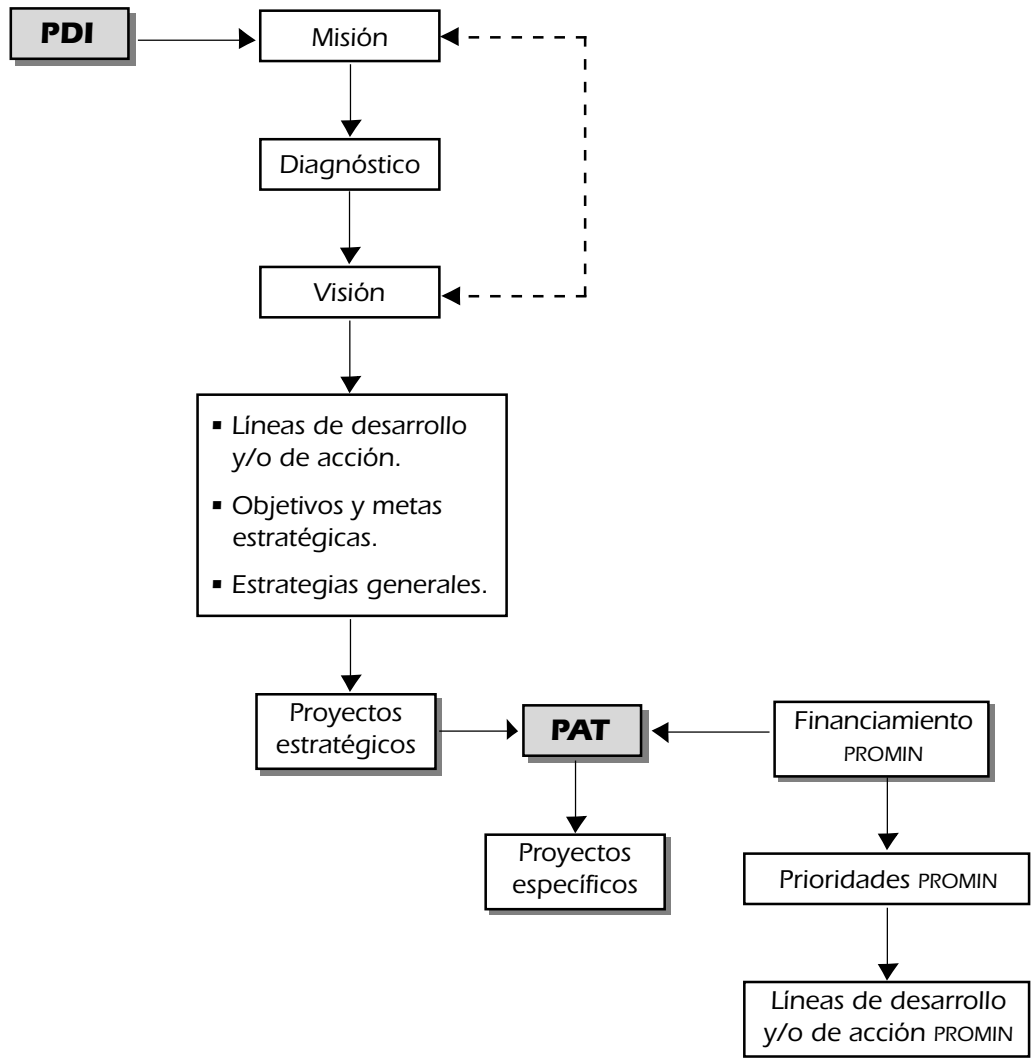
Las características esenciales que adopta la planeación institucional que se pretende impulsar con el PROMIN, son las siguientes:⁶

- a) Se fundamenta en el conocimiento de la realidad institucional de la escuela normal que permite a la comunidad normalista fijarse nuevos objetivos y metas para su transformación, considerando las características y condiciones particulares que la distinguen de otras instituciones, en congruencia con la tarea educativa encomendada.
- b) Orienta y organiza el proceso de cambio que se pretende impulsar en la escuela normal para su funcionamiento eficaz.
- c) Propicia la toma de decisiones colectiva y la intervención mediante el análisis, la comprensión, el compromiso y la participación real de la comunidad normalista.
- d) Se basa en los problemas y las necesidades prioritarios que la escuela normal enfrenta para la consecución de los propósitos educativos, pues parte del reconocimiento de que no es posible atender todo a la vez.

⁶ Para profundizar en el enfoque y la propuesta metodológica de la planeación institucional, véase el cuaderno de trabajo *La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*, México, DGN-SEByN-SEP (Serie: Gestión Institucional, 4), 2003.

- e) Se orienta al mejoramiento de las prácticas de enseñanza y de aprendizaje. Las estrategias y acciones que se pongan en marcha en los diferentes ámbitos de la institución deben asegurar la generación de condiciones propicias para renovar las prácticas de enseñanza de los docentes y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- f) Define proyectos estratégicos para resolver las situaciones problemáticas identificadas y dar respuesta a las necesidades que enfrenta la escuela normal; esto implica la construcción de un Plan de Desarrollo Institucional, que permita analizar la institución como un todo y que, a la vez, se desglose en proyectos específicos que faciliten atender, de manera sistemática e interrelacionada, los problemas y las necesidades prioritarios.
- g) Tiene una perspectiva a corto, mediano y largo plazos. Con las primeras se definen las orientaciones y los propósitos para la planificación anual; con la de largo plazo se perfila la imagen-objetivo de la institución y las directrices que enmarcan y orientan los proyectos estratégicos de mejoramiento.
- h) Favorece un uso más racional de los recursos con que cuenta la escuela normal, estableciendo, además, condiciones factibles y medidas viables para el mejoramiento institucional.

Con el siguiente esquema, se puede apreciar el proceso de planeación institucional que promueve el PROMIN:



III. Estrategias de participación en el PROMIN

.....

¿Qué instancias participan y cuáles son los principales compromisos que adquieren?

Las metas que se propone el PROMIN conllevan un conjunto de compromisos para las diferentes instancias que participan en el proceso de formación inicial de docentes: *a)* la escuela normal; *b)* la autoridad educativa estatal, y *c)* la autoridad educativa federal. Por ello, la operación del Programa implica la adhesión voluntaria de las escuelas normales y de las entidades, lo que representa que partan del convencimiento de los posibles beneficios que les aporta y acepten la responsabilidad de impulsar el mejoramiento institucional bajo las directrices generales que establece, es decir, la filosofía y los propósitos que promueve, así como las normas de operación para su implementación.

Ello exige, por una parte, que la escuela normal desempeñe un papel más activo en la definición de su proyecto institucional, en congruencia con los propósitos formativos de la educación normal y con base en sus particulares características y necesidades; y, por la otra, que las autoridades educativas se conviertan en verdaderas instancias de apoyo, tendiendo puentes que favorezcan el desarrollo institucional.

Los principales compromisos que supone para las diferentes instancias que participan, se resumen de la siguiente manera:

1. Escuelas normales

a) Directivos

- Fomentar que en la comunidad normalista prevalezca el carácter pedagógico para enriquecer y orientar los proyectos de mejora, de acuerdo con los problemas y necesidades prioritarios y considerando las características particulares de su institución.
- Ejercer su liderazgo académico con compromiso y responsabilidad.
- Valorar y reconocer a los docentes como protagonistas y autores de la transformación de la escuela normal.

- Promover estrategias y garantizar espacios que favorezcan un mayor grado de participación y de comunicación efectiva entre la comunidad normalista a fin de que se definan y construyan, con una visión compartida, el PDI y el PAT.
- Tener disposición para asumir los riesgos que implica una participación renovada de la comunidad normalista, es decir, permitir que ésta forme parte de la toma de decisiones para el mejoramiento institucional.
- Favorecer, además, que el trabajo compartido, cooperativo y constructivo tienda a mejorar las relaciones entre los diferentes integrantes de la comunidad normalista y el sentimiento de pertenencia.
- Tener apertura y flexibilidad para la crítica y tomar las decisiones más adecuadas en conjunto con la comunidad normalista.
- Promover una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en la escuela normal.

b) Profesores

- Asumir que son los principales protagonistas de la transformación en las escuelas normales, reconociendo la responsabilidad personal y colectiva que tienen en la formación inicial de los futuros docentes.
- Contribuir en la construcción de propuestas innovadoras y de participación colaborativa para mejorar la formación de los estudiantes normalistas.
- Participar en la formulación, ejecución y evaluación del PDI y del PAT.
- Asumir que su participación en la toma de decisiones implica riesgos que deben enfrentarse de manera responsable, comprometida, respetuosa, reflexiva y crítica.
- Reconocer a la planeación y a la evaluación como medios para mejorar las prácticas educativas en la escuela normal y para la rendición de cuentas.

c) Personal de apoyo

- Reconocer su contribución en la generación de condiciones propicias para la formación inicial de los futuros docentes.
- Mantener comunicación constante con docentes, alumnos y directivos.
- Coadyuvar en la formulación de propuestas de intervención colectivas y colaborativas para el mejoramiento académico e institucional.
- Participar en la formulación, ejecución y evaluación del PDI y del PAT.
- Promover una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en la escuela normal.

d) Estudiantes

- Formular propuestas para la construcción de proyectos de mejoramiento institucional.
- Llevar a cabo actividades colaborativas para el mejoramiento académico e institucional.
- Contribuir a la creación de instancias de comunicación para impulsar y consolidar una cultura de participación.
- Mantenerse informados sobre los avances y las dificultades del Programa en su escuela y, en la medida de lo posible, colaborar en su mejoramiento.
- Valorar el impacto que va logrando el Programa, principalmente sobre su desempeño escolar y sobre el desempeño profesional de sus profesores.

2. Autoridades educativas

- Valorar a la escuela como el origen y destino de los cambios que se busca impulsar con el Programa, en especial, la renovación de las prácticas de enseñanza y el mejoramiento de los aprendizajes escolares.
- Reconocer que las acciones que se emprendan para el mejoramiento académico y organizativo de las escuelas normales, tendrán el impacto deseado en la medida que exista el convencimiento de los integrantes de la comunidad educativa, principalmente de maestros y directivos, sobre la necesidad de su implementación.
- Tener en cuenta la heterogeneidad y diversidad de las escuelas normales y, por tanto, sus condiciones, características y ritmos en la asunción e implementación de los cambios, valorando la gradualidad de los avances.
- Desarrollar la capacidad para ofrecer apoyos diferenciados a las escuelas normales, reconociendo sus necesidades específicas y puntos de partida.
- Promover cambios estructurales en las escuelas normales que favorezcan condiciones institucionales propicias para impulsar las transformaciones deseadas.
- Favorecer mayores márgenes de autonomía para que las escuelas normales decidan sobre la construcción de su propia propuesta de mejoramiento continuo y apliquen las acciones que consideren necesarias para lograrlo.
- Garantizar la asignación de recursos de manera justa y transparente, estableciendo recursos de revisión y mecanismos efectivos para

que las escuelas normales y la sociedad conozcan los criterios de dicha asignación.

- Rendir cuentas a la sociedad sobre la consecución de los propósitos establecidos en el Programa, así como de la distribución y aplicación de los recursos otorgados.
- Promover en las escuelas normales una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas.

¿Cómo participan las escuelas normales para ser beneficiadas con el PROMIN?

En concordancia con los principios y las características generales que se describen con anterioridad, para que las escuelas sean beneficiadas con el PROMIN se incorporarán a la siguiente dinámica:

a) Realización de un análisis colegiado sobre la situación actual en la escuela normal para el cumplimiento de su tarea educativa. El diagnóstico institucional es el punto de partida para la transformación de la escuela normal; la definición y puesta en marcha de las innovaciones se deriva del reconocimiento colectivo que se hace acerca de sus necesidades y de los problemas que la afectan, identificando los factores internos y externos que los provocan, así como sus fortalezas y debilidades.⁷

El diagnóstico institucional que se promueve con el PROMIN supera la práctica tradicional de hacer una descripción o un listado de problemas y necesidades por un pequeño grupo o una persona integrante de la comunidad normalista; por el contrario, pone el acento en la reflexión y el análisis de grupos de trabajo colegiados que incluyen la participación de las diferentes áreas o unidades administrativas, así como de los grupos que las integran (docentes, directivos, alumnos y personal de apoyo), para contar con una visión global de las condiciones en que se ofrecen los servicios educativos e identificar los aspectos a mejorar para que dichos servicios sean de calidad.

La implementación del PROMIN se sustenta en un diagnóstico institucional realizado por la escuela normal que permite a su comunidad obtener información, sistematizarla e identificar los problemas y necesidades prioritarios, con el fin de planificar el cambio que se busca; en este sentido, el diagnóstico favorece

⁷ Para profundizar en el enfoque y la propuesta metodológica para la realización del diagnóstico institucional, consulte el cuaderno de trabajo *El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*, México, DGN-SEByN-SEP (Serie: Gestión Institucional, 3), 2003.

la identificación de asuntos relevantes para atenderlos en el corto plazo y perfilar acciones para alcanzar las metas propuestas en el mediano y largo plazos.

Por otra parte, el diagnóstico se constituye en una herramienta que estimula el intercambio de puntos de vista, tratando de establecer acuerdos por consenso a partir del análisis diferenciado que cada integrante de la comunidad hace de la realidad institucional, de las causas que la condicionan y de las mejoras más adecuadas para la consecución de sus propósitos.

b) Diseño del Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Las escuelas normales conformarán un PDI de largo alcance en el que concreten la orientación del cambio que pretenden y en el que se reflejen los proyectos estratégicos de mejora, a partir del trabajo conjunto de todos los sectores que conforman la institución.

Con el PROMIN se trata de poner en marcha una propuesta integral de mejoramiento continuo diseñada por la escuela. No se trata de validar un proceso de planeación elaborado por un pequeño comité de cada escuela, se trata de reconfigurar el proceso de planeación interna en las instituciones normalistas, haciendo partícipes a todos los sectores, erradicando la simulación y el burocratismo que aún existen en algunas escuelas.

Por tanto, en la construcción del PDI, la escuela normal tendrá que realizar un esfuerzo intelectual y creativo para definir y guiar el mejoramiento de su institución, partiendo de la responsabilidad que implica la formación de los futuros docentes y de la necesidad de mejorar su desempeño institucional para realizar su labor con calidad y eficiencia, lo que significa que no debe convertirse solamente en un requisito para obtener recursos económicos del PROMIN.

c) Elaboración de Programas Anuales de Trabajo. El PDI es el documento rector que guía y orienta la transformación de la escuela normal; para su puesta en marcha –en un nivel instrumental– se requiere la elaboración de un Programa Anual de Trabajo (PAT) en el que se concrete la programación de proyectos específicos que se desagregan del PDI, así como las acciones y actividades específicas que se desarrollarán en la escuela normal durante un periodo anual de trabajo –el cual puede ser por ciclo escolar o por periodo fiscal. Esto implica que cada año se tendrán que revisar las decisiones que se toman en función de los logros que se van alcanzando;⁸ así, para la elaboración de los PAT, la definición que se adopte en un año determinado deberá estar en función del PDI, pero también de las consideraciones sobre las realidades locales y temporales, mismas que se van modificando.

⁸ En sentido estricto, la revisión, retroalimentación y reorientación del PAT se efectúan permanentemente como resultado del seguimiento y la evaluación.

d) *Selección de prioridades y solicitud de recursos de apoyo.* Con base en el diagnóstico de la situación actual, la escuela normal intentará dar respuesta a sus necesidades y problemas prioritarios a través de proyectos estratégicos de mejoramiento, los cuales deberán verse reflejados en el PDI y, de manera más específica, en el PAT.

La solicitud de recursos de apoyo del PROMIN, por parte de la escuela normal, se hace considerando: a) la continuidad de los proyectos y los resultados obtenidos en el año que precede, y b) combinar los recursos –humanos, materiales y económicos– con que cuenta la escuela y los que requiere del PROMIN para el desarrollo de los proyectos. En este sentido, el PROMIN sólo aporta recursos para financiar una parte de las necesidades económicas que presenta la escuela normal para el desarrollo de sus propuestas de mejoramiento; el resto se atenderá con recursos de la escuela normal.

Es necesario tomar en cuenta que los recursos del PROMIN sólo van a beneficiar aspectos concretos de proyectos o proyectos integrales que se vinculen con las *líneas de desarrollo y/o de acción* que financia, mismas que se describen en párrafos posteriores. Lo que no implica que la elaboración del PDI y del PAT y, por ende, la definición de los proyectos se circunscriba solamente a éstas.⁹

e) *Dictaminación de los proyectos por parte de la entidad.* Para ser beneficiadas con los recursos económicos del PROMIN, las escuelas normales se someten a un proceso de dictaminación y selección. En el primero, se realiza una valoración tanto del proyecto educativo, que se concreta en el PDI, como del PAT, en el que las escuelas normales programan el desarrollo de algunos proyectos específicos. Con base en esta valoración, en la que se consideran criterios de *calidad, pertinencia, viabilidad e innovación*, se emite un dictamen a las escuelas normales; en el caso de que sea favorable, las escuelas son seleccionadas para recibir los apoyos económicos.

La *autoridad educativa estatal* realiza dicha dictaminación y selección a través del Comité Dictaminador Estatal que se integra para tal fin. El análisis y la evaluación se realizan con apego a los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública, con lo que se garantiza que los instrumentos de planeación y los proyectos planteados se adscriban a los objetivos del Programa.

Como segundo momento, el Comité Dictaminador autoriza el financiamiento con recursos del PROMIN a las escuelas normales seleccionadas, veri-

⁹ Cfr. Apartado 2. “El proceso de planificación en las escuelas normales. Orientaciones metodológicas para su construcción”, en *La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración*, México, DGN-SEByN-SEP (Serie: Gestión Institucional, 4), 2003.

ficando que los proyectos autorizados cumplan con las características de ser viables, pertinentes, eficaces y eficientes, y que contribuyan al mejoramiento institucional para el cumplimiento de la tarea educativa de las escuelas normales. También toma en cuenta los resultados obtenidos durante el año anterior de instrumentación del Programa, para las escuelas normales que continúan participando en éste y, en particular, las metas cumplidas de los proyectos financiados con el PROMIN. Para asignar los recursos se siguen criterios de equidad, desempeño institucional e impacto de los proyectos.

Como una forma de contribuir y garantizar la transparencia en el PROMIN, se lleva a cabo un proceso de validación del dictamen, selección y autorización de recursos que efectuó el Comité Dictaminador Estatal. Dicho proceso de validación le corresponde a la autoridad educativa federal –SEP, por conducto de la DGN– quien verifica el apego a los lineamientos y criterios establecidos y emite su visto bueno para la radicación de los recursos o las recomendaciones respectivas, en caso de observar alguna inconsistencia en el proceso por validar.

f) Instrumentación de la planeación de las escuelas normales. Las escuelas normales instrumentan su Plan de Desarrollo Institucional y su Programa Anual de Trabajo, involucrando en su desarrollo a todos los sectores de la comunidad normalista (docentes, directivos, estudiantes y personal de apoyo).

Los avances de su desarrollo –así como las dificultades y obstáculos que enfrentan– y los resultados que se van obteniendo, se analizan y difunden de forma sistemática y estructurada entre la comunidad normalista, con el objetivo de que sus integrantes, en el ámbito que les corresponde y según las tareas asignadas, replanteen y reorienten las acciones o continúen el desarrollo de éstas, de acuerdo con los periodos y estrategias establecidas. El seguimiento y evaluación de los programas y proyectos implementados se hace en trabajo colegiado, ya que este proceso implica una interacción directa con todos los sectores de la comunidad normalista, dada la necesidad de tomar las mejores decisiones que propicien el logro de las metas comunes.

Un aspecto a destacar en la instrumentación de la planeación, es la aplicación del recurso económico otorgado por el PROMIN, con la correspondiente comprobación ante las instancias estatales respectivas.

g) Realización de las evaluaciones local y federal. Las escuelas normales realizan el seguimiento y la evaluación de sus proyectos de mejoramiento, con una propuesta sistemática y estructurada, en congruencia con las orientaciones que se siguen en el marco del *Proyecto de seguimiento a la aplicación de los nuevos planes de estudio, a las prácticas escolares y a la gestión institucional de las escuelas normales*, impulsado por la Secretaría de Educación Pública; así como con los criterios que se proporcionen en el marco del PROMIN.

Este seguimiento y evaluación ofrecerán información útil sobre el desarrollo de sus acciones y los avances que se van obteniendo, a fin de implementar medidas correctivas. Permite, además, establecer comunicación constante y mantener informada a la localidad en la que se inserta la escuela normal, acerca de las medidas de mejoramiento que pone en marcha para favorecer el proceso formativo de los estudiantes normalistas.

Asimismo, participan en la evaluación externa que efectúa una instancia designada por la SEP. Los resultados de esta evaluación son difundidos entre la comunidad normalista para apoyar su propuesta de mejoramiento.

Como compromiso de esta etapa, se establece una comunicación constante para informar, en los diferentes niveles de operación, sobre los resultados de dichas acciones de seguimiento y evaluación, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Asimismo, se distinguen los aspectos referidos al desarrollo del PDI y del PAT, como al ejercicio de los recursos económicos autorizados a las escuelas.

IV. Etapas de operación del PROMIN

1. Diseño, difusión y promoción del Programa

En el Presupuesto de Egresos de la Federación se establece que para los programas del sector público que impliquen la transferencia de recursos financieros a las entidades federativas, la instancia central coordinadora debe elaborar Reglas de Operación, mismas que una vez aprobadas por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), se publicarán en *el Diario Oficial de la Federación*.

Las Reglas de Operación respectivas y el documento base del PROMIN, estarán disponibles para su consulta en los sitios de Internet de la SEP <http://www.sep.gob.mx> y <http://normalista.ilce.edu.mx> (Red Normalista).

La difusión y promoción del Programa se desarrollará de manera permanente; abarca la convocatoria a entidades y escuelas para participar; la información sobre las características del Programa, sus beneficios y los compromisos y tareas que asumen las instancias participantes; además de la información sobre los avances de las acciones emprendidas y los resultados que se obtienen. Por ende, demanda acciones que serán desarrolladas en distintos momentos por las autoridades educativas federales y estatales, así como por las escuelas normales.¹⁰

Al inicio de esta etapa operativa, *las autoridades educativas estatales* manifiestan a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal su aceptación para participar en el PROMIN. Así, una vez conocidos los lineamientos del Programa, notificarán por escrito su interés para participar y suscribirán con las autoridades educativas federales un *Convenio de Colaboración Interinstitucional* con objeto de formalizar los compromisos que adquieren en sus respectivos ámbitos de competencia, para garantizar la mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del Programa. En dicho convenio se incluirán, entre otros aspectos, el monto global de los recursos económicos que destinará la SEP a la entidad para la puesta en marcha del Programa; el periodo de vigencia para la aplicación y compro-

¹⁰ En el desarrollo de cada etapa operativa se precisan las funciones que desempeñarán las instancias participantes.

bación de los recursos; los mecanismos para la transferencia de los recursos; los criterios para la aplicación y comprobación de los mismos, y los objetivos y metas correspondientes.

Por otra parte, y a efecto de anticipar el desarrollo de las primeras acciones en la entidad, es necesario destacar que las escuelas normales se incorporarán al Programa de manera voluntaria y su inscripción y selección se llevará a cabo mediante cinco etapas:

- 1ª La inscripción de las escuelas de acuerdo con la convocatoria publicada en la entidad.
- 2ª La participación en el *Curso-taller para la implementación del PROMIN*.¹¹
- 3ª La elaboración del PDI y del PAT.
- 4ª La dictaminación del PDI y del PAT.
- 5ª La selección de escuelas normales que serán beneficiadas con el *PROMIN*, con base en el dictamen emitido.

Dichas etapas se irán describiendo en los siguientes apartados, sin embargo, cabe resaltar que una vez concluidas las primeras acciones de difusión y promoción del Programa con directores e instituciones normalistas, será responsabilidad de la dirección de la escuela normal solicitar por escrito a la Secretaría Estatal o su equivalente, de manera oportuna, la participación de la escuela normal de conformidad con los lineamientos que se describen en este documento y en las Reglas de Operación respectivas.

Esta primera medida favorece la implementación del Programa, debido a que se está en posibilidades de conocer la cobertura de atención que tendrá la entidad y de prever los recursos y apoyos para el desarrollo de las siguientes etapas –selección de las escuelas, así como la operación y evaluación del Programa.

Las escuelas que deseen participar deberán cumplir los siguientes requisitos en tiempo y forma:

- a) Ser institución pública que ofrezca licenciaturas de educación normal, conforme a los planes y programas de estudio y modalidades de atención autorizados por la Secretaría de Educación Pública.
- b) Elaborar o, en su caso, reelaborar su PDI y su PAT y entregarlos a la autoridad educativa estatal, *en las fechas establecidas en la convocatoria*, para el dictamen y la selección de las escuelas.
- c) Solicitar por escrito a la Secretaría de Educación Estatal o su equivalente su participación en el Programa.

¹¹ Véase en este apartado la sección 2, “Capacitación para la operación y asesoría durante el desarrollo del PROMIN”.

a) Convocatoria

El PROMIN cubre a las escuelas normales públicas que ofrecen las licenciaturas de educación normal, conforme a los planes y programas de estudio y las modalidades de atención autorizados por la Secretaría de Educación Pública.

La Secretaría de Educación Pública, por conducto de la Dirección General de Normatividad, informará a las autoridades educativas estatales sobre las finalidades, las características, los beneficios, los requisitos y la estrategia de instrumentación del PROMIN.

La autoridad educativa estatal convocará por escrito a las escuelas normales a participar en el Programa, de forma directa y mediante la publicación de una convocatoria en la que se precisen los siguientes elementos, así como otros que juzgue convenientes:

1. Fecha, requisitos y procedimientos para que las escuelas normales públicas interesadas en participar en el Programa entreguen su solicitud, así como la documentación solicitada.
2. Criterios de selección y asignación de los recursos.
3. Mecanismos para garantizar la transparencia del proceso de asignación de los recursos.
4. Autoridades responsables de los procesos.
5. Situaciones que ameriten la suspensión o cancelación del recurso.
6. Recursos de revisión o queja disponibles para los participantes.
7. Direcciones electrónicas y otros medios de difusión donde se encuentran disponibles las Reglas de Operación y el Documento Base del PROMIN.¹²

En dicha convocatoria, y en cualquier documentación que se emita para difundir y promover el Programa, deberá incluirse la leyenda:

“Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado ante la autoridad competente y sancionado de acuerdo con la ley aplicable”.

¹² Se refiere al presente documento.

La autoridad educativa estatal deberá prever qué condiciones son necesarias para que las escuelas normales reciban la información de manera oportuna y adecuada.

Los equipos directivos de las escuelas normales, a su vez, harán llegar al conjunto de los integrantes de la comunidad la información que requieren conocer para valorar y decidir su participación en el Programa.

b) Acciones de información sobre las características del Programa, los beneficios y apoyos que proporciona, y los compromisos y las tareas que asumen las instancias participantes

De manera simultánea a la emisión de la convocatoria, es conveniente que las autoridades educativas estatales celebren reuniones de información con los equipos directivos de las escuelas normales, a fin de analizar los beneficios y apoyos que representa el PROMIN para las instituciones, así como los compromisos que asumen al participar en este Programa.

Con esta acción se pretende contribuir, por una parte, a la sensibilización de los equipos directivos sobre la importancia de impulsar y consolidar la renovación de la organización y el funcionamiento de sus escuelas normales a fin de generar ambientes institucionales propicios para el aprendizaje y el mejoramiento continuo; por la otra, a asegurar que las instituciones normalistas cuenten con información clara y precisa sobre los lineamientos y procedimientos del Programa.

En este sentido, se busca que las escuelas normales identifiquen que el PROMIN puede constituir un medio efectivo para seguir apoyando el mejoramiento continuo de las prácticas educativas de estos planteles.

Un ejercicio similar deberá efectuarse al interior de las escuelas normales, cuyo responsable será el equipo directivo. En la medida en que las instituciones cuenten con mayor información y reconozcan los compromisos que asumirán, estarán en posibilidades de decidir su incorporación de forma voluntaria a este Programa.

c) Difusión sobre los avances de las acciones emprendidas y los resultados que se obtienen

La Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Educación Estatal o su equivalente, en sus ámbitos de competencia, pondrán en marcha mecanismos para la difusión de los avances de las acciones emprendidas, la aplicación del

recurso, así como del cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas en los instrumentos de planeación de las escuelas normales, principalmente de aquellos que sean financiados con recursos del PROMIN.

Cada instancia, conforme se vayan cubriendo las distintas etapas de instrumentación del PROMIN, difundirá dicha información en sus respectivos órganos oficiales de difusión –incluidas las páginas electrónicas de Internet con que cuenten. En el caso de la SEP, serán <http://www.sep.gob.mx> y <http://normalista.ilce.edu.mx> (Red Normalista).

En esta difusión se considerará la información que se obtenga mediante la evaluación interna que realicen las escuelas normales, aquella que se desprenda del seguimiento y la evaluación de las autoridades educativas estatales y federales, además de la correspondiente a la evaluación externa que realice la institución designada por la Secretaría de Educación Pública para tal efecto.

Asimismo, *las escuelas normales* pondrán en marcha diferentes mecanismos que favorezcan la difusión de sus avances y resultados al conjunto de la escuela y a la localidad en que se encuentra inserta.

2. Capacitación para la operación y asesoría durante el desarrollo del PROMIN

Para instrumentar el PROMIN se tiene considerado el desarrollo de diversas estrategias de capacitación dirigidas a personal directivo y académico de las escuelas normales, instancias técnicas estatales –encargadas de la asesoría técnico/pedagógica– y Comités Dictaminadores Estatales –responsables de la evaluación de los ejercicios de planeación, selección y asignación de los recursos a las escuelas normales– a fin de que cuenten con las herramientas necesarias que favorezcan el desarrollo de las tareas que les competen y logren los propósitos planteados.

Para favorecer el desarrollo de las actividades en cada etapa de operación –capacitación y asesoría; diseño, ejecución y evaluación del PDI y del PAT; proceso de dictamen, selección y asignación de recursos– la Secretaría de Educación Pública diseñará y editará materiales de apoyo básicos como son:

- a) Cuaderno de trabajo: *El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales (Elementos para la reflexión y el análisis)*.
- b) Documento base del PROMIN, en el que se fundamentan y describen las finalidades, características y estrategias de operación.¹³

¹³ Se refiere al presente documento.

- c) Cuaderno de trabajo. *El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración.*
- d) Cuaderno de trabajo. *La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones metodológicas para su elaboración.*
- e) Criterios y procedimientos para el proceso de dictamen, selección de las escuelas y autorización de los recursos del PROMIN.

Asimismo, emitirá lineamientos y orientaciones generales para las distintas etapas de operación del Programa.

Modalidades de capacitación

a) Capacitación dirigida a equipos técnicos estatales

La Dirección General de Normatividad capacitará a nivel nacional, mediante la modalidad de curso-taller, al equipo técnico estatal encargado de promover la instrumentación del Programa en las escuelas normales.

Para tal efecto, la entidad deberá integrar un grupo de trabajo formado por cuatro miembros con el siguiente perfil: ser destacados en su labor académica, contar con el reconocimiento de alumnos y colegas por su desempeño profesional, haber participado en procesos de mejoramiento de la práctica educativa para la formación de maestros. Dicho equipo tendrá la tarea de reproducir en un taller estatal la capacitación recibida a nivel nacional.

Para la designación del personal, se considerará a:

- Un director de escuela normal.
- Un subdirector académico de escuela normal.
- Un docente de escuela normal.
- Un integrante del equipo técnico estatal.

Asimismo, la autoridad educativa estatal deberá asegurar que el personal esté adscrito a diferentes escuelas normales, a fin de contar con la experiencia y representación de distintas instituciones.

b) Capacitación dirigida a escuelas normales

La coordinación del taller estatal será responsabilidad del grupo estatal que asistió al curso-taller nacional. A fin de asegurar el cumplimiento de los propósitos generales y particulares que se establecen en el programa de trabajo, la autoridad educativa estatal deberá generar condiciones adecuadas para que las actividades con las escuelas normales se desarrollen en los periodos y tiempos establecidos para tal fin.

Asimismo, podrán efectuarse adecuaciones a las formas de trabajo y materiales de apoyo, con objeto de responder a las características particulares y a las necesidades específicas de las escuelas normales, así como a las características propias de la población que atenderán, respetando el enfoque, las finalidades y los temas establecidos en la propuesta de capacitación y su coherencia con el PROMIN.

La capacitación estatal se dirigirá a un pequeño grupo de la escuela normal integrado por representantes de la planta docente con trabajo frente a grupo y por personal directivo (director, subdirector académico, subdirector administrativo, jefes o coordinadores de área), además del responsable del seguimiento y la evaluación en el taller.

La cantidad de integrantes será definida por las autoridades educativas estatales, dado el número de escuelas normales que atenderán. Para la designación del personal, según sea el caso, se sugiere considerar los mismos criterios de desempeño definidos para el grupo estatal que asistió a la capacitación nacional.

El equipo de la escuela normal que asista a la capacitación estatal se compromete a socializar con la comunidad normalista la información vertida en el taller y a dirigir y apoyar la coordinación de las actividades iniciales para la operación del PROMIN que se desarrollen al interior de su institución, de acuerdo con las funciones que desempeña cada uno, y las tareas que se asignen entre el conjunto de la comunidad normalista.

c) Capacitación dirigida a Comités Dictaminadores Estatales

Como se menciona en párrafos anteriores, los instrumentos de planeación elaborados por las escuelas normales, y particularmente los proyectos de mejoramiento que se formulen, serán sometidos a dictamen, con objeto de valorar su pertinencia e impacto y asignar los apoyos económicos que otorga el Programa a las escuelas seleccionadas. El Comité Dictaminador Estatal que se integre para tal fin será capacitado por la Secretaría de Educación Pública para desarrollar las funciones que le corresponden.

Para su capacitación, se seguirá una modalidad similar a la de los docentes y directivos; es decir, se convocará a nivel nacional a un número determinado de integrantes del Comité Dictaminador de los 31 estados,¹⁴ con el fin de que conozcan los criterios y procedimientos para la dictaminación y selección de las

¹⁴ No incluye al Distrito Federal.

escuelas normales que participarán en el Programa, así como para la autorización de los recursos económicos.

Este equipo será el responsable de informar y capacitar al total de las personas que constituyen el Comité Dictaminador en sus estados.

d) Asesoría y actualización continua a las escuelas normales

La Secretaría de Educación Estatal, o su equivalente, brindará apoyo y asesoría técnica a las escuelas normales para la formulación, ejecución y evaluación de su PDI y de su PAT. Por tal razón, además de capacitar a las escuelas normales, tendrá que diseñar e implementar estrategias para el continuo apoyo en la actualización de los cuerpos directivos y del conjunto del personal de la comunidad normalista.

La Secretaría de Educación Pública, a la vez, asesorará a los equipos técnicos estatales y al personal involucrado en la operación del PROMIN, brindando apoyo bajo diversas modalidades –presencial y a distancia– y elaborando materiales para fortalecer esta función.

3. Elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y del Programa Anual de Trabajo (PAT)

Después de recibir la capacitación estatal, cada equipo de las escuelas normales informará a la comunidad normalista de su institución de procedencia sobre los lineamientos para la instrumentación del PROMIN, sea para iniciar su desarrollo en el plantel o para dar continuidad a la operación del año próximo pasado, según sea su caso. Es fundamental realizar este ejercicio de análisis colegiado, ya que el éxito del Programa dependerá, entre otros aspectos, del conocimiento y de la participación activa de toda la escuela, dados los compromisos que adquieren y los beneficios que representa.

Asimismo, la comunidad normalista revisará y analizará los lineamientos y las orientaciones metodológicas para realizar la planeación institucional y elaborar los instrumentos: Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Programa Anual de Trabajo (PAT), y diseñará una agenda de trabajo a fin de organizar los tiempos y las tareas para llevar a cabo dicha planeación.¹⁵

¹⁵ Estos lineamientos y orientaciones se presentan en los cuadernos de trabajo 1, 3 y 4 de la serie Gestión Institucional, México, DGN-SEByN-SEP, 2003.

En relación con las escuelas normales que comparten un mismo plantel, las autoridades educativas estatales, junto con estas escuelas, determinarán las condiciones en que se presentarán el PDI y el PAT, tomando en cuenta los lineamientos generales que se emitan para su formulación.

Las escuelas normales elaborarán su PDI y su PAT bajo las orientaciones generales que se ofrecen en los cuadernos de trabajo anteriormente citados. Es conveniente reiterar que el PDI abarca un periodo de largo alcance (varios años) mientras que el PAT sólo un periodo anual, que debe corresponder al año vigente para el que se solicitan los recursos económicos del PROMIN (p. ej. 2003, 2004, 2005, etcétera).

Los principales elementos que debe incluir el PDI son: portada, índice, presentación o introducción; caracterización institucional de la escuela normal, misión y visión de la escuela; diagnóstico de la institución; líneas de desarrollo y/o de acción; objetivos y metas estratégicas (de corto, mediano y largo plazos); estrategias generales; proyectos estratégicos, seguimiento y evaluación; distinguiendo cada ámbito de la institución y sin perder de vista la perspectiva integral bajo la cual se llevará a la práctica. Además, el cuerpo de este documento deberá contener evidencias sobre el proceso que se siguió para su elaboración.

Los principales elementos que conformarán el PAT serán: portada; índice; presentación o introducción y formulación de proyectos específicos. Para cada proyecto específico formulado, se incluirán: nombre del proyecto, justificación, línea de desarrollo y/o de acción del PDI de donde se deriva el proyecto; objetivos y metas anuales; acciones y/o actividades específicas; recursos humanos, materiales y financieros (tanto aquellos con que cuenta la escuela como los que deberá gestionar, precisando los que se requieren del PROMIN); calendario o periodos de ejecución; responsables por proyecto o por actividad y seguimiento, evaluación e indicadores. El establecimiento del periodo anual que abarca, el cual se decide bajo la lógica de la planificación institucional –ciclo escolar– o por el ejercicio fiscal –año natural– será definido por la escuela normal, para lo que se recomienda establecer una congruencia entre ambas modalidades, a fin de que sea funcional para el logro de sus objetivos. Cabe destacar que en el PAT deberán incluirse todos los proyectos y acciones que la escuela normal pretende desarrollar durante el año vigente, financiables o no con el PROMIN, puesto que este programa de trabajo se constituye en el instrumento base que guiará su quehacer cotidiano.

No existe una estructura única para el diseño de ambos instrumentos de planeación; las escuelas normales definirán la mejor forma de elaborarlos, asegurándose de que dichos documentos contengan los componentes básicos

arriba descritos y estén relacionados al interior de cada instrumento, que ambos se encuentren articulados –que el PAT se derive del PDI– y, principalmente, que todos los proyectos estén sustentados en el diagnóstico de su situación actual y sean pertinentes y viables de desarrollar.

Un aspecto en el que las escuelas normales tendrán que poner sumo cuidado es la presupuestación de los proyectos y acciones. Como resultado del primer año de instrumentación del PROMIN se presentaron situaciones extremas al respecto: se sobreestimó o subestimó el recurso requerido para su desarrollo. Por tal razón, se sugiere que las escuelas normales indaguen en diferentes fuentes, para contar con varias propuestas de costos reales de los conceptos de gasto que incluyen los proyectos programados, a fin de poder estimar los recursos económicos que requieren para sus acciones y solicitar los que correspondieran al PROMIN.

Líneas de desarrollo y/o de acción que financia el PROMIN

Los recursos del PROMIN están etiquetados para atender únicamente los proyectos que se vinculen con las prioridades, las líneas de desarrollo y/o de acción, y los rubros que se enlistan en el cuadro 1, por lo que se establecen los siguientes criterios para su autorización y ejercicio:

1) Del total de recursos del PROMIN que reciban las escuelas, se podrá destinar como máximo hasta 50% de los mismos para atender necesidades de infraestructura física: rehabilitación de instalaciones y mantenimiento o adquisición de equipo y mobiliario. En ningún caso podrá rebasarse dicho porcentaje, pero sí podrá ser menor o no solicitarse recursos para este rubro. En tal caso, el 100% del recurso lo canalizará la escuela para sus proyectos relacionados con las otras prioridades establecidas en el cuadro 1.

Es importante destacar que las líneas de desarrollo y/o de acción y rubros de aplicación están interrelacionados, lo que significa que en un mismo proyecto programado por la escuela normal, podrán incluirse varios de los rubros financieros aunque correspondan a líneas de desarrollo y/o de acción diferentes.

2) No se limita a la institución para que incluya en su PDI y en su PAT otros proyectos para atender sus necesidades institucionales de acuerdo con sus finalidades de formar para la docencia, pero éstos, al no ser financiados con recursos del PROMIN, tendrán que cubrirse con una fuente presupuestal diferente a este Programa.

3) Por el alcance de algunos proyectos, éstos incluyen etapas o acciones parciales que sí se podrían financiar con recursos del PROMIN, siempre que la escuela normal no deje inconclusas las otras acciones que lo constituyen, ya

que ello impediría a la comunidad escolar contar con beneficios en el corto plazo; por lo anterior, tendrá que señalarse qué aspectos o rubros inciden en el gasto con cargo a PROMIN para su diferenciación y cuáles absorbe la escuela normal.

4) El material didáctico –general e instrumentos didácticos especializados–, de apoyo y bibliográfico que se adquiera para la implementación de los proyectos específicos financiados con el PROMIN, con base en las líneas de desarrollo y/o de acción y los rubros de aplicación, pasará a formar parte de los recursos educativos de la escuela normal y deberá estar disponible para el conjunto de la comunidad normalista.

5) En casos excepcionales, se podrá adquirir mobiliario y equipo para habilitar los espacios educativos y para el desarrollo de proyectos específicos, siempre que ello responda a necesidades plenamente justificadas y sustentadas en el PDI y en el PAT, y que contribuyan al fortalecimiento del trabajo académico de las instituciones. Respecto a los proyectos específicos, deberán estar relacionados exclusivamente con el seguimiento y la evaluación a la aplicación de los nuevos planes de estudio, a las prácticas escolares y a la gestión institucional. La autorización de recursos económicos para estos rubros dependerá del análisis que se realice sobre el conjunto de problemáticas y necesidades reportadas por la escuela normal, los beneficios que representa en el mejoramiento de la institución y la cantidad de beneficiarios de la comunidad normalista que se pretende atender. La autorización no procederá si el propósito de la adquisición responde a necesidades del funcionamiento regular del plantel.

6) Solamente se podrá considerar la autorización de recursos del PROMIN para el concepto de viáticos y traslado de profesores de la escuela normal, de las escuelas de educación básica y del personal contratado por la Secretaría de Educación Estatal para favorecer el desarrollo de proyectos estratégicos y específicos de mejoramiento institucional que formule la institución normalista y no para los relacionados con el funcionamiento regular y el desarrollo de actividades académicas cotidianas, bajo estos criterios:

- a) La autorización de recursos para el concepto de viáticos tiene el propósito de *contribuir* a sufragar algunos gastos de traslado, hospedaje y alimentación, por lo que la escuela normal deberá combinar recursos para cubrir la totalidad de sus necesidades en este concepto.
- b) Para la estimación y aplicación de los recursos, la escuela normal considerará los criterios de austeridad y racionalidad a fin de optimizarlos. Asimismo, tomará como base las tarifas que ha establecido la administración pública estatal para estos conceptos.

c) Del total de recursos autorizados a la escuela normal para el desarrollo de proyectos académicos relacionados con las prioridades del cuadro 1 –la aplicación de los planes y programas de estudio; el desarrollo profesional del personal docente y directivo; la formación complementaria de los estudiantes normalistas y la vinculación escuela normal y escuelas de educación básica–, sólo podrá destinarse 7% para el concepto de viáticos y traslados.

d) Los recursos autorizados se aplicarán en actividades como:

- La realización de conferencias, talleres, cursos y seminarios en la escuela normal.
- La realización de conferencias, talleres, cursos y seminarios en otras escuelas normales.
- Proyectos de intercambio académico entre escuelas normales.
- Actividades de seguimiento y evaluación en las escuelas de educación básica, distintas a las establecidas en los planes y programas de estudio, principalmente las referidas a la línea de acercamiento a la práctica docente.
- Proyectos de actualización y perfeccionamiento docente en la escuela normal, dirigidos a los profesores tutores de educación básica, y en otras escuelas normales o instituciones educativas; de estas últimas no se consideran diplomados, especializaciones, maestrías y doctorados.

e) El concepto de traslado –pasajes o gasolina– se cubrirá exclusivamente para el personal de la escuela normal que requiera realizar actividades fuera de la institución normalista.

7) La escuela normal deberá priorizar en su PDI y en su PAT, que los proyectos se desarrollen en la institución normalista, principalmente los relacionados con la actualización y el perfeccionamiento profesional, con objeto de atender los siguientes puntos:

- Beneficiar a un mayor número de personas con el desarrollo de los proyectos financiados por el PROMIN.
- Aprovechar los recursos funcionales con que cuenta la escuela normal y optimizar los que puedan ser autorizados por el PROMIN.
- Favorecer que no se descuiden las tareas educativas prioritarias de la institución –la enseñanza y el aprendizaje– al evitar la posible ausencia frecuente del personal docente, directivo y/o de apoyo.

En la autorización de los recursos por parte del Comité Dictaminador Estatal se considerarán estos criterios y el sustento que la escuela normal presente en sus instrumentos de planeación.

8) No podrán financiarse rubros diferentes de los que se incluyen en el cuadro 1, entre los que se encuentran: construcción de obra nueva; pago de sueldos, sobresueldos, estímulos o compensaciones del personal académico y administrativo contratado por la escuela normal, por la Secretaría de Educación Estatal (o su equivalente) y por la Secretaría de Educación Pública; reproducción de material bibliográfico, audiovisual, de antologías y de carpetas de trabajo disponibles en las escuelas normales; desarrollo de cursos, talleres y demás actividades ajenas al enfoque de la formación y los contenidos de los planes y programas de estudio de las licenciaturas de educación normal; financiamiento de clubes, festivales, eventos sociales, deportivos, culturales y artísticos.

Cuadro 1

Prioridades	Líneas de desarrollo y/o de acción
<p>La aplicación de los planes y programas de estudio.</p>	<p>1. Evaluación y seguimiento a la aplicación de los programas de estudio, al desempeño de los profesores y a los resultados de aprendizaje.</p> <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> adquisición de equipo para el desarrollo de las acciones de seguimiento y evaluación (grabadoras, dictáfonos, computadora e impresora), adquisición de audiocintas, reproducción de instrumentos de seguimiento y evaluación (cuestionarios, guías de entrevistas, etcétera), captura y procesamiento de la información, reproducción de documentos sobre los resultados del seguimiento y la evaluación, asesoría externa, costos derivados de una evaluación externa (honorarios, viáticos), conferencias (honorarios, viáticos y traslado de personal externo), reproducción del material de apoyo.</p> <p>2. Utilización y aprovechamiento de materiales didácticos y recursos educativos para el desarrollo de las diferentes licenciaturas y especialidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechamiento de recursos educativos para su mejor aprovechamiento en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. ▪ Implementación del uso de materiales didácticos para el desarrollo de las diferentes licenciaturas y especialidades. ▪ Actividades de formación complementaria de los futuros docentes para el mejoramiento de sus competencias en el uso de materiales e instrumentos didácticos, principalmente en las licenciaturas en Educación Física, Especial y Artística.

Prioridades	Líneas de desarrollo y/o de acción
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación y actualización al personal docente en el uso de los recursos didácticos. <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> a) materiales didácticos en general: rompecabezas, mapas, laberintos, avalancha de letras, tabla para trazos, franelógrafo, tienda teatrino, figuras geométricas plásticas, geoplanos, tangram, modelos de fracciones, regla compás (mascompás), modelo de torso, lupa gigante, piezas de construcción mecánica, mapas murales (INEGI), mapas murales didácticos y audiolibros.</p> <p>b) Instrumentos didácticos especializados: tijeras (sencillas, de corte en zig-zag, o en ondas, etcétera), báscula y balanza, estetoscopio, estuche DX, maletín para primeros auxilios, maniquí para primeros auxilios, termómetro, brújulas; altímetros de 5000 m, brújulas para mapas, binoculares, cronómetro, escalímetros, estereoscopios de bolsillo; pancarta de prueba (circuito, velocidad y resistencia), pistola de salva; pelota sonora, pelota gigante, pintura de relieve, ábaco cránmer, metro ranurado, juego de geometría ranurado, caja de matemáticas pija, impresora Braille de interpunto, magnetófono de 4 pistas, calculadora parlante, ábaco japonés, juegos adaptados, thermoform, fúser, segueta mecánica y minitaladro de bricolage; e instrumentos musicales.</p>
El desarrollo profesional del personal docente y directivo.	<p>3. Actualización del personal docente sobre los contenidos curriculares, métodos educativos, prácticas de enseñanza y uso de materiales didácticos congruentes con los nuevos enfoques de la formación inicial.</p> <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> reproducción de materiales de apoyo, compra de libros y material de apoyo para los participantes, honorarios, viáticos y traslado para instructores o conferencistas externos, estudios sobre el impacto de la actualización en las prácticas de enseñanza.</p> <p>4. Fortalecimiento del trabajo colegiado y de estrategias de intercambio y colaboración entre escuelas, licenciaturas, líneas de contenidos curriculares, grupos de asignaturas y semestres.</p> <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> adquisición de material bibliográfico y de trabajo, reproducción de materiales de apoyo, difusión de experiencias de intercambio académico y de desarrollo de proyectos colaborativos (diseño y reproducción de</p>

Prioridades	Líneas de desarrollo y/o de acción
	<p>material impreso y audiovisual), estudios sobre el impacto de las estrategias de intercambio académico adoptadas para el mejoramiento de la vida académica e institucional de las escuelas normales.</p> <p>5. Actividades de reflexión sobre las prácticas de enseñanza de los profesores de las escuelas normales y sobre las formas de mejorar su desempeño.</p> <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> reproducción de materiales de apoyo, adquisición de material de trabajo.</p> <p>6. Uso de las computadoras personales y de las redes de acceso a información como medio para el estudio y la consulta (incluyendo a profesores y personal directivo).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación a personal directivo y docente para el uso y aprovechamiento de los medios electrónicos para enriquecer su desempeño. ▪ Desarrollo de habilidades para optimizar el uso del sistema de la red interna. ▪ Acceso a la información rápida y oportuna. <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> honorarios, viáticos y traslado para instructores externos, reproducción y/o adquisición de materiales de soporte técnico.</p> <p>7. Desarrollo profesional y capacitación complementaria de personal directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación y actualización sobre la función directiva, el trabajo en equipo, manejo del conflicto, optimización del tiempo, planeación y evaluación institucional, y presentación de proyectos. ▪ Optimización en la organización y administración de recursos, así como de los recursos educativos. ▪ Desarrollo de habilidades en el uso de las nuevas tecnologías para la presentación, seguimiento y evaluación de proyectos. <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> honorarios, viáticos y traslado para instructores externos, reproducción y/o adquisición de materiales de apoyo.</p>

Prioridades	Líneas de desarrollo y/o de acción
<p>La formación complementaria de los estudiantes normalistas.</p>	<p>8. Círculos de lectura para fortalecer las competencias comunicativas de los estudiantes y promover el uso y aprovechamiento del material bibliográfico disponible en las escuelas normales.</p> <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> adquisición de material bibliográfico y de trabajo para los participantes, difusión de los productos generados (diseño y reproducción de material impreso), pago de honorarios, viáticos y traslado de conferencistas externos.</p> <p>9. Promoción del estudio sistemático y mejoramiento de las competencias lingüísticas en idiomas extranjeros (incluyendo a personal docente y personal directivo).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de actualización para los profesores de las escuelas normales, principalmente del personal encargado de impartir la especialidad de inglés. ▪ Asesoría al personal docente para la enseñanza del inglés. ▪ Actividades de formación complementaria a los estudiantes normalistas para el mejoramiento de sus competencias comunicativas en lenguas indígenas. ▪ Uso y aprovechamiento del aula de idiomas. <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> honorarios, viáticos y traslado para instructores externos, reproducción y/o adquisición de material complementario, diccionarios bilingües y multilingüe; material didáctico, videocintas y audiocintas (testimoniales); instrumentos didácticos.</p>
<p>La vinculación escuela normal y escuelas de educación básica.</p>	<p>10. Formación de tutores y propuestas de trabajo conjunto con directivos y profesores de educación básica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de maestros tutores para el trabajo docente. ▪ Reuniones de trabajo con tutores. <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> costos derivados de las reuniones de trabajo entre personal docente de las escuelas normales y de las escuelas de educación básica (reproducción de materiales de apoyo, adquisición de material bibliográfico y de trabajo, gastos de hospedaje y alimentación de los participantes), difusión de experiencias formativas de tutores (diseño y reproducción de material impreso y audiovisual).</p>

Prioridades	Líneas de desarrollo y/o de acción
<p>El mejoramiento de la infraestructura física, de equipamiento y de los servicios de apoyo a las tareas sustantivas.</p>	<p>11. Adaptación y mantenimiento de espacios de trabajo para brindar mejor atención y asesoría a los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación, adaptación y/o rehabilitación de biblioteca y sala de lectura. ▪ Adecuación de espacios para el trabajo con estudiantes del séptimo y octavo semestres. ▪ Rehabilitación y mantenimiento de aulas. ▪ Ampliación y/o rehabilitación de aulas de cómputo y aulas para el aprendizaje de idiomas y el uso de medios audiovisuales. ▪ Adaptación de la sala de maestros para favorecer el trabajo colegiado. ▪ Rehabilitación de servicios sanitarios. <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> materiales de construcción, pintura, cancelería, mano de obra, costos derivados del mejoramiento del sistema eléctrico y del sistema sanitario e hidráulico, costos derivados del mejoramiento del sistema de aire acondicionado y calefacción, adquisición de mobiliario para habilitar los espacios educativos (anaqueles, mesas de trabajo, libreros, gavetas, entre otros).</p> <p>12. Mejoramiento de la infraestructura para un mayor aprovechamiento de los equipos y servicios de cómputo y demás de tipo tecnológico con que cuenta la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento y/o reparación del equipo de cómputo y audiovisual. ▪ Actualización de la capacidad de almacenamiento y procesamiento de los CPU. ▪ Actualización de software. ▪ Mejoramiento del sistema de red interna para compartir y aprovechar recursos. <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> pago del servicio de mantenimiento, reparación y/o instalación (mano de obra, inclusión o sustitución de piezas), adquisición de software.</p> <p>13. Difusión y aprovechamiento de los recursos bibliográficos y audiovisuales disponibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatización de los servicios bibliotecarios. ▪ Evaluación de los servicios que ofrece la biblioteca.

Prioridades	Líneas de desarrollo y/o de acción
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios sobre las necesidades de los estudiantes y profesores respecto a los servicios bibliotecarios. ▪ Capacitación y actualización del personal de la biblioteca. ▪ Mejoramiento de los procesos para el análisis documental. ▪ Difusión de los acervos y de los servicios bibliotecarios. ▪ Implementación de sistemas de seguridad de los materiales (arco metálico, tiras magnéticas, láminas metalizadas). <p><i>Rubros de aplicación del recurso:</i> adquisición de <i>software</i> para la automatización de los servicios; respecto a la evaluación y a los estudios de necesidades: reproducción de instrumentos (cuestionarios, guías de entrevistas, etcétera), captura y procesamiento de la información, pago de honorarios y viáticos a instructores externos para la capacitación y actualización; adquisición de herramientas para el análisis documental, diseño y reproducción de carteles y folletos, adquisición e instalación de sistemas de seguridad, diseño e implementación de señalización para el mejoramiento de los servicios.</p>

Resta decir que las *autoridades educativas estatales* brindarán a directivos, personal docente y comunidad normalista en su totalidad, el apoyo y la asesoría técnica necesarios para la elaboración, ejecución y evaluación de su PDI y su PAT, así como para la administración, aplicación y comprobación de los recursos autorizados del Programa.

4. Dictaminación, selección de escuelas, autorización de recursos y validación del proceso

Las escuelas normales interesadas en ser beneficiadas con los apoyos que el PROMIN ofrece, deben someterse a un proceso de dictamen y selección cuya responsabilidad recae en la autoridad educativa estatal. Esta etapa constituye la valoración de los ejercicios de planeación de las escuelas normales y de los proyectos estratégicos y específicos programados para implementarse.

La *autoridad educativa estatal* integra un Comité Dictaminador Estatal, el cual será la instancia encargada del desarrollo de este proceso. Este Comité recibe una capacitación para conocer los lineamientos, criterios y procedimientos bajo los cuales desempeñará su tarea.

El proceso de dictamen, selección y autorización del financiamiento, se divide en dos grandes momentos para su realización:

- 1° Dictamen del Plan de Desarrollo Institucional y del Programa Anual de Trabajo y selección de escuelas normales inscritas.
- 2° Autorización del financiamiento con los recursos del PROMIN a las escuelas normales seleccionadas. Este momento se desarrolla una vez dictaminados los instrumentos de planeación de todas las escuelas participantes.

Ambos momentos se realizan en una sola fase, es decir, se llevan a cabo por única ocasión, la cual inicia una vez que las escuelas normales participantes concluyen la elaboración de su PDI y su PAT, y los entregan a la autoridad educativa estatal, según lo estipulado en la convocatoria.

El Comité Dictaminador Estatal tiene la responsabilidad de emitir un dictamen por cada escuela normal solicitante; seleccionar a las escuelas normales que serán beneficiadas, de acuerdo con el dictamen emitido, y autorizar el financiamiento con los recursos económicos del PROMIN a las escuelas seleccionadas.

Una etapa de operación estrechamente relacionada con el proceso de dictamen, selección de escuelas y autorización del financiamiento con recursos del PROMIN, es la correspondiente a la validación del proceso por parte de la Secretaría de Educación Pública, ya que la radicación de los recursos a las escuelas normales seleccionadas sólo podrá realizarse una vez que la autoridad educativa federal haya verificado que el proceso se efectuó con apego a lo estipulado en los lineamientos respectivos.

a) Constitución y funcionamiento del Comité Dictaminador Estatal

- El Comité Dictaminador Estatal quedará integrado por personal académico de prestigio y solvencia moral, reconocidos a nivel estatal que, además de conocer el sector educativo, en particular el nivel de educación normal en la entidad, estén familiarizados con el PROMIN.

La composición se hará de la siguiente manera:

- Dos representantes de la autoridad educativa estatal.
- Un maestro destacado de cada escuela normal participante.¹⁶
- Dos académicos destacados, externos al sistema de educación normal y a la autoridad educativa estatal.

¹⁶ En el caso de las entidades con más de siete escuelas normales, se integrará un número representativo de docentes, a fin de que el número total de integrantes favorezca el funcionamiento del Comité. El número de integrantes será definido por la entidad en concordancia con la tarea asignada y el universo de atención, procurando que sea un número impar para facilitar la toma de decisiones.

- Para garantizar las tareas que tiene encomendadas, la autoridad educativa estatal cuidará que en la integración del Comité destaque el carácter preponderantemente académico que deberá tener este grupo, sin que esto implique restarle importancia al análisis administrativo y presupuestal que atenderá.
- El Comité Dictaminador Estatal se regirá bajo los siguientes principios:
 - **Objetividad.** Desarrollará sus actividades atendiendo a las especificidades de las escuelas normales, a sus necesidades y a los proyectos que sustentan para resolver las situaciones que enfrentan en el cumplimiento de su misión.
 - **Equidad.** Partirá de una disposición para emitir los dictámenes y autorizar los recursos con base en el análisis de las situaciones diferenciadas respecto a la condición prevaleciente en las escuelas normales (puntos de partida, niveles de desarrollo institucional, matrícula atendida, servicios que ofrecen, contexto geográfico y sociocultural, características de la población atendida y fuentes de financiamiento alternas, entre otros).
 - **Imparcialidad.** Actuará con rectitud para valorar los instrumentos de planeación y los proyectos que presenten las escuelas; así como para proceder a la autorización de los recursos sin inclinarse a favor o en contra de una escuela por criterios ajenos al proceso.
 - **Transparencia.** Tomará las decisiones para dictaminar, seleccionar y autorizar el financiamiento con los recursos del PROMIN sin dejar dudas sobre las razones que las sustentan y los criterios que las orientan.
 - **Congruencia.** Tomará las decisiones estableciendo una relación lógica entre lo que valora y las apreciaciones que emite con base en los parámetros establecidos.

b) Criterios y procedimientos generales

1. Dictamen

El Comité emitirá un dictamen para cada escuela normal considerando, entre otros, los siguientes criterios:

- *Que el Plan de Desarrollo Institucional:*
 - Contenga la caracterización institucional de la escuela normal y la estructura orgánica vigente.
 - Clarifique la misión institucional e incluya la visión.

- Se fundamente en un diagnóstico de la situación de la escuela, especialmente del estado que guardan los resultados educativos respecto de la misión establecida en el Artículo Tercero Constitucional, la Ley General de Educación, el Programa Nacional de Educación 2001-2006, y los propósitos educativos señalados en los planes y programas de estudio nacionales para la educación normal.
 - Incluya líneas de desarrollo y/o de acción y estrategias generales para la renovación de los procesos de gestión que permitan mejorar la organización y el funcionamiento de la escuela, la profesionalización del personal docente y el logro de los aprendizajes escolares.
 - Establezca objetivos y metas estratégicas de corto, mediano y largo plazos, para favorecer la calidad de los servicios educativos que ofrece la escuela y el aprovechamiento académico de todos los estudiantes.
 - Promueva acciones para el mejoramiento institucional en congruencia con los retos de la reforma a la educación normal.
 - Formule proyectos estratégicos con su justificación.
 - Precise indicadores generales de evaluación cuantitativos y cualitativos para llevar a cabo su seguimiento y evaluación.
- *Que el Programa Anual de Trabajo:*
 - Incluya proyectos, acciones y actividades específicas congruentes con el diagnóstico institucional y que se deriven del PDI, para atender las necesidades y problemáticas prioritarias.
 - Formule objetivos y metas anuales.
 - Establezca con precisión y detalle la programación de proyectos, acciones y actividades, así como la presupuestación de cada proyecto y los conceptos de gasto que se plantee, incluyendo metas e impactos previsibles de las acciones.
 - Diferencie los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la escuela de los que solicita del PROMIN.
 - Defina los responsables por proyecto e incluso por acción y actividad.
 - Incluya indicadores de seguimiento y evaluación cuantitativos y cualitativos.
- *De ambos documentos, que:*
 - Exista coherencia interna entre los componentes que incluye cada instrumento.
 - Se articulen entre sí, es decir, que el PAT se derive del PDI.

- Tengan congruencia y viabilidad los proyectos estratégicos y específicos y las acciones.
- Que los proyectos, acciones y actividades formuladas sean pertinentes con las necesidades educativas de la población destinataria.
- Indiquen el posible impacto en el buen funcionamiento del plantel y, en particular, su contribución para generar condiciones que estimulen el trabajo académico, en los espacios educativos susceptibles de mejoramiento.
- Muestren evidencias de ser producto del colectivo de la comunidad normalista.

2. Selección de escuelas normales

- *Las escuelas normales serán seleccionadas bajo las siguientes condiciones:*
 - Haber cubierto los requisitos básicos estipulados en el apartado “Difusión y promoción del Programa” de este documento.
 - Haber participado en el curso-taller estatal sobre la implementación del PROMIN.
 - Obtener un dictamen favorable.
 - Presenten informes técnicos y financieros sobre los proyectos financiados en el año próximo pasado, con recursos del PROMIN, si son escuelas normales que continuarán participando en el Programa.

3. Autorización del financiamiento

- *La autorización del financiamiento con los recursos del PROMIN a las escuelas normales seleccionadas se hará con base en:*
 - El techo presupuestal establecido para cada entidad.
 - El resultado del dictamen del Plan de Desarrollo Institucional y del Programa Anual de Trabajo.
 - Los proyectos estratégicos y específicos asociados a las líneas de desarrollo y los rubros de aplicación del PROMIN.
 - La evaluación del cumplimiento de metas del Plan Anual de Trabajo y, en particular, de los proyectos que recibieron financiamiento del PROMIN durante el año próximo pasado.
- *Los recursos que sean otorgados a las escuelas normales en el marco del PROMIN, no podrán ser utilizados para:*
 - Construcción de obra nueva.
 - Pago de sueldos, sobresueldos, estímulos o compensaciones del personal académico y administrativo contratado por la escuela nor-

mal, por la Secretaría de Educación Estatal o su equivalente, o por la Secretaría de Educación Pública.

- Reproducción de material bibliográfico, audiovisual, de antologías o carpetas de trabajo disponibles en las escuelas normales.
- Desarrollo de cursos, talleres y demás actividades, ajenas al enfoque de la formación y de los contenidos de los planes y programas de estudio.
- Financiamiento de clubes, festivales, eventos sociales, deportivos, culturales y artísticos.

c) Compromisos que adquieren las escuelas seleccionadas

- Instrumentar y evaluar su Plan de Desarrollo Institucional y su Programa Anual de Trabajo.
- Firmar un convenio de desempeño, el cual consistirá en la declaración del compromiso para cumplir con las acciones establecidas en el Programa Anual de Trabajo.
- Rendir los informes programáticos presupuestarios sobre proyectos, acciones y actividades específicas apoyadas con recursos del Programa, y sobre su impacto en la calidad educativa.
- Brindar facilidades a las autoridades educativas estatales y federales a fin de que verifiquen los avances en la instrumentación del PDI y del PAT, así como de los proyectos, las acciones y las actividades financiadas con recursos del Programa.
- Cumplir con los objetivos, criterios y procedimientos establecidos en el presente documento y en las Reglas de Operación respectivas, y apearse a los tiempos que defina la autoridad educativa estatal para la aplicación y comprobación de los recursos asignados a través del Programa.

d) Validación del proceso de dictamen, selección y autorización del financiamiento con los recursos del PROMIN

El proceso de dictamen, selección de las escuelas y autorización del financiamiento con los recursos del PROMIN realizado por el Comité Dictaminador Estatal será validado por la Secretaría de Educación Pública, por conducto de la Dirección General de Normatividad, con objeto de verificar que se haya dado con transparencia, equidad y congruencia de acuerdo con los lineamientos del Programa.

Para ello, *las autoridades educativas estatales* envían a la Secretaría de Educación Pública –DGN–, los resultados del dictamen y la autorización del financiamiento de acuerdo con la siguiente documentación: fotocopia del Plan de Desarrollo Institucional, Programa Anual de Trabajo, dictamen correspondiente y relación de proyectos, acciones y actividades autorizadas para financiarse con recursos del PROMIN de cada una de las escuelas normales seleccionadas. Deberán remitir también los ejercicios de planeación y dictamen de las escuelas normales no seleccionadas.

La autoridad educativa federal –SEP–, una vez revisada la documentación correspondiente, emitirá el visto bueno para que se proceda a la radicación de los recursos o, en caso contrario, proporcionará las recomendaciones que considere convenientes si se detectaron inconsistencias.

La instrumentación de una política educativa con los alcances que pretende el PROMIN requiere considerar el largo plazo para empezar a ver cambios en los procesos y resultados de los distintos niveles de la administración; por tal motivo, el espíritu que tiene este momento de validación no es otro que el de establecer comunicación con los Comités Dictaminadores Estatales y servir como apoyo en el proceso de decisión de esta instancia, favoreciendo que las decisiones se den en un marco de flexibilidad y reconocimiento a las propuestas propias de las escuelas con miras al mejoramiento continuo.

Una vez que se cuente con la validación correspondiente, *las autoridades educativas estatales* publicarán en sus órganos oficiales de difusión e informarán por escrito a las escuelas normales participantes los resultados del proceso de dictamen, selección y autorización del financiamiento con los recursos del PROMIN. Asimismo, realizarán las gestiones respectivas para proceder a la transferencia de los recursos a las escuelas seleccionadas.

Las escuelas normales participantes –seleccionadas y no seleccionadas– podrán solicitar al *Comité Dictaminador Estatal* la *revisión del dictamen emitido* si, una vez conocido éste y la autorización del financiamiento con los recursos del PROMIN según sea el caso, no estuvieran de acuerdo con él. Para ello, deberán manifestar por escrito su inconformidad, argumentando las razones y ofreciendo elementos de apoyo para revisar la resolución emitida. *La autoridad educativa estatal*, generará las condiciones para que las inconformidades o quejas presentadas se resuelvan en los mejores términos, respetando la autonomía y decisión del Comité Dictaminador Estatal para emitir el dictamen final.

5. Instrumentación del PDI y del PAT y aplicación de los recursos

Esta etapa operativa es la base del PROMIN, ya que da inicio al proceso de intervención o acción al interior de la escuela normal. Toda planificación del cambio deja de cumplir su objetivo si no logra ser concretada y puesta en marcha por los integrantes de la escuela normal. Cabe decir que, en esencia, la aspiración del PROMIN es mejorar los procesos organizativos en las escuelas normales a fin de contribuir en la reconversión de las prácticas educativas en el aula, lo que propiciará mejores resultados en la formación inicial de los futuros docentes.

Las escuelas normales instrumentarán proyectos, acciones y actividades cuyos resultados podrán verse a corto plazo; sin embargo, los propósitos que se plantea el PROMIN sólo podrán identificarse en el mediano y largo plazos, ya que los cambios en las prácticas requieren de tiempo para madurarse. Por ello, es conveniente que no pierdan de vista la *imagen-objetivo* de la institución que se han planteado, y cuiden la continuidad en las acciones y proyectos que instrumenten.

En esta etapa, la comunidad normalista desarrolla su propuesta de mejoramiento programada para el año vigente, aplicando además los recursos proporcionados por el PROMIN.

Para ello, la autoridad educativa estatal y la escuela normal tendrán que realizar gestiones relacionadas con la radicación de los recursos, y suscribir convenios de desempeño.

Radicación de los recursos

▪ A la entidad

De conformidad con la comunicación expresa de las entidades a la Dirección General de Normatividad, en torno a la aceptación para participar en el Programa, así como de la suscripción del Convenio respectivo, *la Secretaría de Educación Pública* realizará las transferencias de los recursos con base en el calendario de gasto autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el ejercicio fiscal correspondiente, lo cual será notificado a la entidad oportunamente.

La Secretaría de Educación Estatal o su equivalente, deberá abrir una cuenta bancaria, con el propósito de administrar los recursos del Programa y garantizar su uso eficaz y transparente. Esta cuenta se abrirá para uso exclusivo del Programa, y se deberán notificar los datos de la misma a la Dirección General de Normatividad para los efectos pertinentes.

En el caso de que alguna entidad determine ejercer un recurso menor al programado, o bien que no participe en el Programa, será facultad de la Secretaría de Educación Pública reasignar dichos recursos.

▪ *A la escuela normal*

La *Secretaría de Educación Estatal*, o su equivalente, realizará la transferencia de los recursos autorizados a las escuelas normales para el desarrollo de su PDI y su PAT, con base en los montos disponibles en la entidad transferidos por la SEP y de acuerdo con el calendario de gasto autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo que les será notificado en su oportunidad.

Para ello, es necesario realizar las siguientes gestiones:

a) Entrega de dictamen y suscripción de convenios.

- La *autoridad educativa estatal* entrega el resultado del dictamen a las escuelas seleccionadas y les informa sobre el recurso autorizado para el desarrollo de su PDI y su PAT.
- La *autoridad educativa estatal* y *cada escuela normal* suscriben un convenio de desempeño institucional, con el propósito de formalizar los compromisos que adquieren para cumplir con lo establecido en su PAT y garantizar la eficiencia y eficacia en el desarrollo del Programa.

b) Apertura de cuenta bancaria.

La *escuela normal* deberá abrir una cuenta bancaria para administrar los recursos del Programa y garantizar su uso eficaz y transparente. Esta cuenta se abrirá para uso exclusivo del Programa; se deberán notificar los datos de la misma a la Secretaría de Educación Estatal, o su equivalente, a efecto de que se realice la transferencia respectiva.

Ejercicio y comprobación de los recursos

De acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal que corresponda, los recursos otorgados al PROMIN se deberán ejercer al 100% para el mejoramiento académico e institucional de las escuelas normales. Para ello la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Educación Estatal, o su equivalente, y las escuelas normales asumen el compromiso de aplicarlos conforme las líneas de desarrollo y/o de acción y los rubros de aplicación establecidos en el Programa, siguiendo mecanismos transparentes, ágiles y efectivos que garanticen la oportunidad, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos y la rendición de cuentas.

La autoridad educativa estatal se compromete a asesorar y apoyar a las escuelas normales sobre la administración de los recursos asignados, así como en lo relativo a la normatividad y los procedimientos que regulen su ejercicio y

comprobación. Dicha instancia supervisará la correcta aplicación de los recursos y el cumplimiento de las metas establecidas; asimismo, deberá conservar y custodiar la documentación comprobatoria, reservándose a disposición de los órganos de control y auditoría y demás autoridades competentes en la materia.

Seguimiento y evaluación

Las autoridades educativas y las escuelas normales realizarán seguimiento y evaluación periódicos para valorar los avances y resultados obtenidos con la implementación del Programa, en particular, sobre el desarrollo de los PDI y los PAT, de modo que se instrumenten medidas de mejoramiento.

Evaluación externa

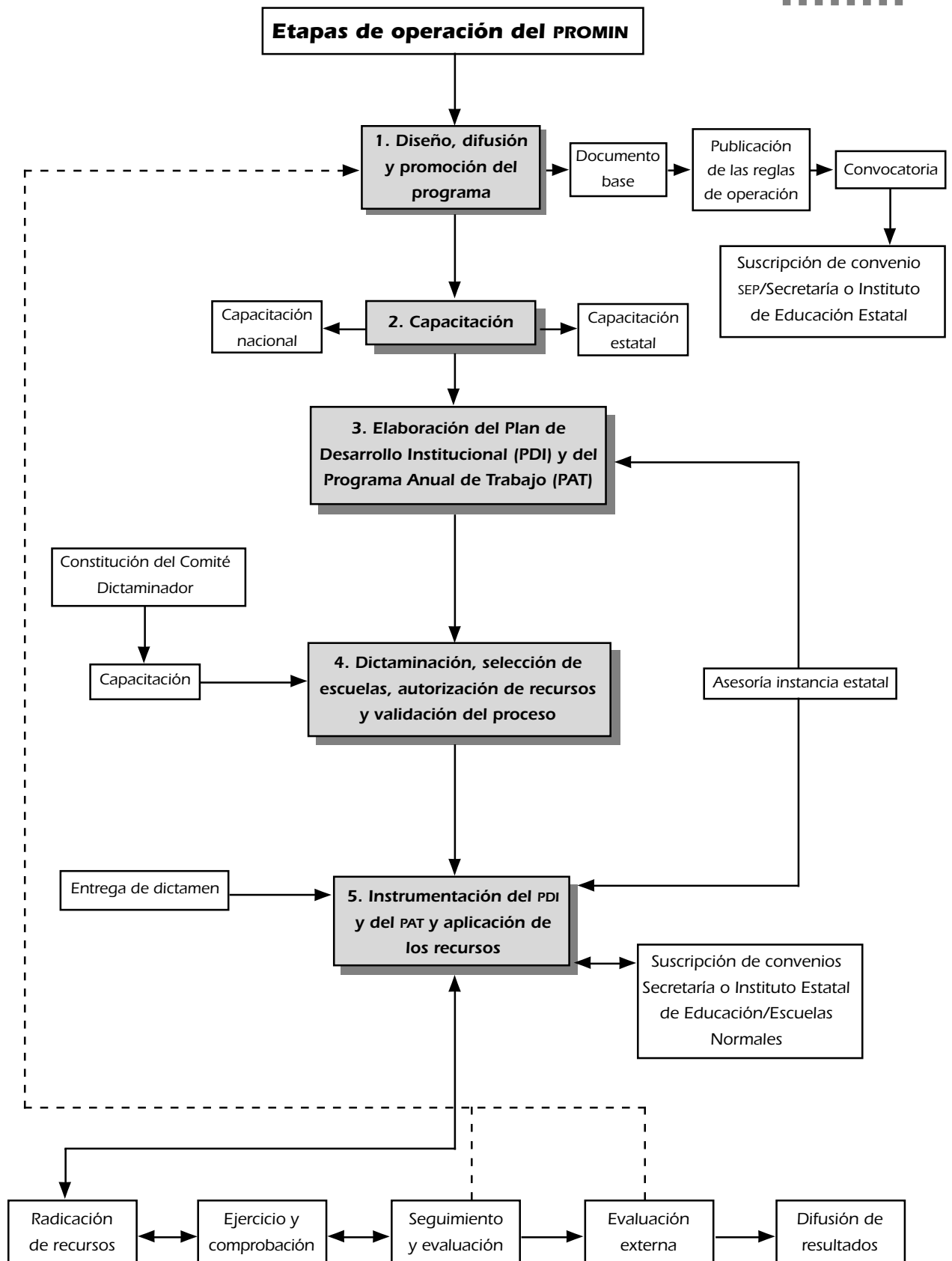
Con objeto de valorar el impacto del Programa en las escuelas normales, en cuanto a su pertinencia y efectividad, una institución con reconocimiento académico y experiencia en la materia, realizará una evaluación externa. El desarrollo de esta evaluación permitirá contar con información útil para mejorar el diseño y la instrumentación del PROMIN.

La Secretaría de Educación Pública, las autoridades educativas estatales y las escuelas normales, adquieren el compromiso de brindar las facilidades para que se lleve a cabo la evaluación externa del Programa.

Difusión de resultados

El conocimiento de los resultados obtenidos tanto de la evaluación interna como de la externa, constituye una fuente valiosa de información, ya que es un referente para identificar factores que influyen en el avance del PROMIN y el desarrollo de los proyectos de mejoramiento implementados.

Conscientes de ello, las escuelas normales y las autoridades educativas estatales y federales diseñarán, en sus diferentes niveles de competencia, estrategias para informar oportunamente a las escuelas normales, y a otros sectores con los que mantienen vínculos, sobre los procesos que se van gestando, y los resultados obtenidos en las distintas etapas de implementación del Programa.



**Programa de Mejoramiento Institucional
de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)**
Finalidades, características y estrategias de operación

se imprimió por encargo de la
Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos,
en los talleres de

con domicilio en

el mes de mayo de 2003.
El tiro fue de 00 000 ejemplares
más sobrantes de reposición.

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

