



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

Título de la Tesis:

La gestión y los procesos de innovación educativa en educación superior: caso

Normal Amado Nervo.

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas (MAD-ES).

presenta:

María del Rosario Guerrero Alcalá

Asesor tutor:

Mtra. Elvira María González Flores

Asesor titular:

Dra. Gabriela María Farías Martínez

Cuernavaca, Morelos, México.

26 de Abril, 2014.

Dedicatorias.

- A mi esposo que siempre me ha alentado para lograr mis metas.

- A ti querida hija que con tu existencia y compañía me has motivado en mi tarea de ser cada vez mejor mujer y profesionista.

- A mis hermanos Ma. Eugenia y Jaime por su apoyo.

Agradecimientos.

- Señor a ti doy gracias por mi salud y estar conmigo en los diversos momentos de este trabajo.
- Agradezco infinitamente a la Dra. Alma Beatriz el acompañamiento y sus consejos cuando las dudas eran grandes.
- Especialmente reconozco las palabras de aliento de Ella y Conchita para concluir este trabajo.
- A toda la comunidad de la Normal Amado Nervo que hace posible no sólo su gestión sino el enorme compromiso de formar seres humanos integrales para este país que tanto lo necesita.
- Es importante destacar el apoyo y acompañamiento de la titular Dra. Gaby Farías y la tutora Mtra. Elvira González, responsables de éste proyecto, ya que en todo momento me motivaron a mejorar la investigación con su rigurosidad metodológica, que no fue fácil pero si un reto que pude lograr gracias a ellas, estoy en deuda con Ustedes.

La gestión y los procesos de innovación educativa en educación superior: caso Normal Amado Nervo.

Resumen.

El objetivo de éste trabajo es contribuir al conocimiento de la administración educativa en el nivel superior. La línea de investigación es desarrollar modelos organizacionales y de gestión educativa innovadores. Asimismo responde a la preocupación de un cambio constante en el desarrollo de nuevos programas educativos, para formar maestros mejor preparados al momento en que se vive, siendo esto algo muy ambicioso ya que todo programa responde a las inquietudes del momento y para cuando los alumnos egresan ya las necesidades serán otras. Es por ello, la urgencia de inculcar en ellos la necesidad del cambio constante hacia lo actual. Es un estudio de caso utilizando método mixto, combinando una metodología de enfoque cuantitativo y cualitativo. Se realizó en la Normal “Amado Nervo”, institución que imparte la Licenciatura de Educación Preescolar, fundada desde 1954, de sustento privado, con infraestructura apropiada y con instalaciones tecnológicas actuales, ubicada en la Ciudad de México y con alumnado de nivel socioeconómico medio y medio-bajo. Se investigó sobre cómo interviene lo administrativo para facilitar la innovación educativa y el uso de la tecnología en dicha Normal. Los resultados obtenidos fueron muy interesantes, pues, a pesar de que los alumnos y docentes tienen todos los medios tecnológicos a su alcance, no tienen las habilidades y la costumbre de valerse de ellos para su beneficio. Existe una barrera de parte de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM) en el sentido de que impide llevar a cabo clases en línea, como inicio para

lograr cambios en la clase-aula. Otra barrera es que contando con pizarrones inteligentes, éstos no se utilizan como tal, sino como proyectores. Algunos profesores manejan foros de manera individual, no de manera sistemática por no contar con una plataforma bien estructurada para realizarlos. Es importante en este momento, tras darse cuenta de las deficiencias, promover el cambio para participar en redes y foros en dónde se pueda intercambiar información con otros grupos estudiantiles a nivel normal, con la misma temática, enriqueciéndose y construyendo redes más amplias de comunicación.

Índice.

Dedicatorias.	ii
Agradecimientos.	iii
Resumen.	iv
Índice.	vi
Capítulo 1: Planteamiento del Problema.	1
1.1 Introducción.	1
1.2. Antecedentes.	3
1.2.1. Surgimiento de las Normales.	5
1.2.2. Plan de Estudios 1999.	6
1.2.3. Plan de Estudios 2012.	7
1.2.4. Obligatoriedad de la Educación Preescolar.	12
1.2.5. Institución Normal “Amado Nervo”.	14
1.3. Definición o planteamiento del problema de investigación.	20
1.4. Objetivos.	22
1.5. Hipótesis de investigación.	23
1.6. Justificación.	24
1.7. Delimitación del estudio.	25
1.8. Limitantes.	28
1.9. Beneficios esperados.	29
Capítulo 2. Marco Teórico.	31
2.1. La gestión administrativa en las instituciones educativas.	31
2.1.1. Planeación.	35
2.1.2. Organización.	37

2.1.3. Dirección.	39
2.1.4. Control.	43
2.1.5. Transparencia y rendición de cuentas.	46
2.2. La innovación educativa.	48
2.2.1. Concepto de innovación educativa.	48
2.2.2. Prácticas educativas innovadoras.	51
2.2.3. Retos para la innovación en instituciones de educación superior (Normales).	56
2.3. La tecnología en la educación.	57
2.3.1. Tecnología en la educación.	59
2.3.2. Retos para la incorporación de la tecnología.	60
2.4. Investigaciones sobre gestión e innovación.	64
2.4.1. Desarrollo del pensamiento crítico en ambientes de aprendizaje basado en problemas (ABP) en estudiantes de educación superior.	64
2.4.2. La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica: un estudio exploratorio en universidades chilenas.	65
2.4.3. Perfil y prácticas educativas del docente orientado a la innovación en las escuelas de negocios en México.	67
2.4.4. La gestión e innovación educativa en instituciones de educación superior, concretamente un estudio de caso que se llevó a cabo en la Escuela Normal Rural, Lázaro Cárdenas del Río.	68
2.4.5. La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas.	69
2.4.6. Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile.	71
2.4.7. La educación empresarial en instituciones de educación superior venezolanas.	73

2.4.8. Luchando contra la historia: obstáculos para la innovación en la formación del profesorado, derivados de las historias escolares del alumnado.	75
2.4.9. Modelo Universitario Minerva-BUAP.	77
2.4.10. El caso Festo.	79
Capítulo 3. Método.	84
3.1. Descripción socio-demográfica del contexto de la investigación y los participantes.	86
3.1.1. Generalidades.	86
3.1.2. Profesores.	87
3.1.3. Estudiantes.	88
3.1.4. Directivos.	88
3.1.5. Administrativos.	89
3.2. Diseño de la investigación.	90
3.2.1. Investigación no experimental o Ex-post-facto.....	90
3.2.2. Diseño transeccional descriptivo.	90
3.2.3. De corte mixto.	91
3.2.4. Presentada como un estudio de caso.	92
3.3. Etapas de la investigación.	93
3.3.1. Definición del problema de investigación.	93
3.3.2. Definición del marco teórico.	93
3.3.3. Aplicación del instrumento.	94
3.3.4. Análisis de Resultados.	94
3.3.5. Conclusiones.	95
3.4. Población y muestra.	96
3.4.1. Definición de la unidad de análisis.	96
3.4.2. Definición de la población de cada sujeto de información. ...	96

3.4.3. Características de la población.	96
3.5. Instrumentos de investigación.	97
3.5.1. Cuestionarios aplicados a profesores, administrativos y estudiantes (aplicación por internet).	97
3.5.2. Entrevista semi-estructurada.	98
3.5.3. Observaciones.	99
3.5.4. Análisis de contenido de documentos de la institución.	99
3.6. Prueba piloto.	100
3.7. Procedimiento y aplicación de instrumento.	101
3.7.1. Procedimiento de la investigación.	101
3.7.2. Aplicación del instrumento.	102
3.7.3. Conteo de cuestionarios resueltos.	103
3.8. Confiabilidad y Validez.	103
3.9. Captura y análisis de datos.	103
3.9.1. Integración y análisis de datos.	104
3.9.2. Análisis cuantitativo o estadística descriptiva.	105
3.9.3. El análisis de contenido como técnica de análisis de datos en el paradigma cualitativo.	105
Capítulo 4. Análisis de resultados.	106
4.1. Introducción.	106
4.2. Resultados.	108
4.3. Análisis de los datos.	109
4.3.1. El primer análisis general.	109
4.3.2. Análisis por categorías generales.	112
4.3.3. El tercer tipo de análisis con la prueba ANOVA.	119
4.3.4. La categoría de “Gobernanza”.	127

4.4. Las prácticas administrativas que favorecieron las innovaciones educativas y el uso de la tecnología que se presentaron en la Normal “Amado Nervo”.	129
4.5 Confiabilidad y validez.	131
4.6 Áreas de oportunidad por trabajar	134
Capítulo 5. Conclusiones.	143
5.1. Principales hallazgos.	143
5.1.1. Con respecto a la pregunta de investigación.	144
5.1.2. En relación con los objetivos de investigación.	145
5.2. Con respecto a los procesos de gestión e innovación en instituciones de educación superior.	152
5.3. En relación con la gestión e innovación en escuelas normales.	153
5.4. Validez interna y externa.	154
5.5. Pregunta de investigación e Hipótesis.	155
5.6 Sugerencias para estudios futuros.	157
5.7. Recomendaciones.	158
5.8. Alcances y limitaciones.	162
Referencias.	163
Definición de términos.	169
Apéndices.	171
Apéndice A. Autorización de la Institución.	171
Apéndice B. Mapa curricular. Licenciatura en Educación Preescolar, 1999..	173
Apéndice C. Malla curricular. Licenciatura en Educación Preescolar, 2012..	174
Apéndice D. Formato del cuestionario para administrativos y profesores.	175
Apéndice E. Formato del cuestionario para estudiantes.	185
Apéndice F. Formato de la guía para la entrevista semi-estructurada – Director académico.	191

Apéndice G. Formato de la guía para la entrevista semi-estructurada – Director administrativo.	192
Apéndice H. Formato de la guía para la entrevista semi-estructurada – Director tecnología de la información.	193
Apéndice I. Formato de la guía para la entrevista semi-estructurada – Consejero externo a la institución.	194
Apéndice J. Formato de la guía para la observación de prácticas educativas innovadoras.	195
Apéndice K. Entrevista semi-estructurada. Entrevistado A.	196
Apéndice L. Entrevista semi-estructurada. Entrevistado B.	199
Apéndice M. Entrevista semi-estructurada. Entrevistado C.	201
Apéndice N. Respuestas al cuestionario guía para la entrevista semi-estructurada. Entrevistado D.	203
Apéndice Ñ. Observación de prácticas educativas innovadoras, Maestra A.	223
Apéndice O. Observación de prácticas educativas innovadoras, Maestra B.	225
Apéndice P. Observación de prácticas educativas innovadoras, Maestra C.	228
Apéndice Q. Documento: “Índice de la carpeta del Maestro“.	231
Apéndice R. Documento: “Reglamento para alumnas de la Normal Amado Nervo”.	232
Apéndice S. Documento: “Reglamento interno del personal docente de la Normal Amado Nervo”.	238
Apéndice T. Documento: “Orden del día de la primera junta de consejo técnico escolar, semestres pares”.	240
Apéndice U. Documento: “Orden del día de la primera junta de consejo técnico escolar, semestres nones”.	242
Apéndice V. Documento: “Propaganda de la Normal Amado Nervo”.	244
Apéndice W. a y b. Documento: “Solicitud para participar en -compite para el desarrollo de tu negocio: auto diagnóstico-, en la	

semana de emprendedores del Instituto Nacional del Emprendedor”	246
Apéndice X. Perfil de egreso de la Licenciatura en Educación Preescolar, Plan de estudios 2012.	248
Curriculum Vitae.	278

Índice de tablas.

Tabla 1. Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia.	253
Tabla 2. Concentrado de estadísticas y porcentajes por pregunta de los indicadores aplicados solo a dos de los grupos, administradores y profesores.	273
Tabla 3. Resultado de análisis de varianza ANOVA – Solamente preguntas que muestran diversidad de opinión.....	277
Tabla 4. Frecuencias y estadísticas de la Categoría de “Planeación”.	113
Tabla 5. Frecuencias y estadísticas de la Categoría de “Organización”.	115
Tabla 6. Frecuencias y estadísticas de la Categoría de “Dirección”.	116
Tabla 7. Frecuencias y estadísticas de la Categoría de “Control administrativo”.	117
Tabla 8. Frecuencias y estadísticas de la Categoría de “Innovación”.	119
Tabla 9. Frecuencias y estadísticas de la Categoría de “Uso de la tecnología”.....	120
Tabla 10. Media y Varianza de cada uno de los grupos con el factor F y el valor crítico para “F” en la Categoría de “Planeación”.	122
Tabla 11. Media y Varianza de cada uno de los grupos con el factor F y el valor crítico para “F” en la Categoría de “Organización”.	123
Tabla 12. Media y Varianza de cada uno de los grupos con el factor F y el valor crítico para “F” en la Categoría de “Dirección”.	124
Tabla 13. Media y Varianza de cada uno de los grupos con el factor F y el valor crítico para “F” en la Categoría de “Control Administrativo”.	125
Tabla 14. Media y Varianza de cada uno de los grupos con el factor F y el valor crítico para “F” en la Categoría de “Innovación”.	126
Tabla 15. Media y Varianza de cada uno de los grupos con el factor F y el valor crítico para “F” en la Categoría de “Uso de la Tecnología”.	128
Tabla 16. Media, varianza y porcentajes de respuestas 1 y 2 “muy de acuerdo y de acuerdo” de los grupos de administrativos y profesores de la categoría “Gobernanza”.	129

Índice de figuras.

Figura 1. Reseña sintetizada de la Normal “Amado Nervo” (Guerrero, 2012).	15
Figura 2. Competencias sustantivas en la formación de los alumnos en la Normal Amado Nervo (Normal Amado Nervo, 2012).	16
Figura 3. Organigrama (Archivo institucional privado. 2012).	18
Figura 4. Competencias, habilidades y actitudes docentes de la Normal “Amado Nervo” (Guerrero, 2012).	19
Figura 5. Enfoques metodológicos de la investigación.	85
Figura 6. Procedimiento para la investigación de gestión e innovación en instituciones de educación superior y media superior.	101
Figura 7. Pasos para la aplicación de los instrumentos.	102

Capítulo 1. Planteamiento del problema.

1.1. Introducción.

Fue importante demarcar en este primer apartado del trabajo de investigación los tópicos que se abordaron. Se habló sobre los antecedentes del tema como: el surgimiento del nivel normal, los planes de estudio vigentes al momento de hacer el estudio, el surgimiento de la obligatoriedad del nivel preescolar y las características de la institución en donde se realizó el estudio (Apéndice A). Asimismo, se describieron los procesos de innovación educativa que se llevan a cabo en la Normal Amado Nervo. Se mencionó también el problema de estudio, que en este caso es: la Normal Amado Nervo y los procesos de innovación educativa que se llevaron a cabo, con motivo de la reforma educativa, en todas las escuelas normales del país durante el 2012.

En este contexto se planteó el problema de investigación y los objetivos que se llevaron a cabo. Se mostraron las hipótesis guía del presente trabajo. Además se planteó la justificación para abordar este tema delimitando la orientación de este estudio.

Al analizar a la institución se encontraron las siguientes innovaciones educativas:

a) Una de las más importantes fue la implantación del nuevo Plan de Estudios 2012, este programa busca que los alumnos se conviertan en investigadores permanentes, pudiendo así realizar un análisis reflexivo de su ser docente y propiciar en los niños la adquisición de conocimientos a largo plazo, esto facilita el adquirir los rasgos del perfil de egreso.

b) Lo anterior conlleva al uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en la plataforma virtual que permite acceder a Planes, programas de estudio, y materiales de estudio y de consulta en línea.

c) La búsqueda del conocimiento en las bibliografías conlleva a propiciar un vinculación profesor –alumno que cambia el antiguo paradigma de la educación “el maestro enseña”, actualmente la responsabilidad del docente es buscar lo que necesita cada alumno para aprender.

d) La infraestructura tecnológica de dicha institución, cuenta con todas las aulas equipadas (internet, pizarrones inteligentes, proyectores, televisión, DVD y grabadora) para el trabajo con los alumnos.

e) Los cuadros temáticos son un compendio mensual de los temas a abordar en cada asignatura abarcando todo el semestre. Esta información se solicita a los profesores al inicio del semestre al momento de la planeación y se concentran en un esquema. Se plantean los temas a tratar mensualmente abarcando el período semestral de todas las materias. Éste concentrado se coloca en el salón del grupo a que pertenece y así, estructurar y visualizar el contenido de las asignaturas de cada semestre de los Planes de estudios vigentes, dejando ver lo que se debe lograr durante el semestre. De esta manera los alumnos y los profesores podían visualizan las relaciones entre los contenidos de las asignaturas integrantes, con el fin de desarrollar las competencias deseables en los alumnos.

f) Los cuadernos bitácora de evidencias de aprendizaje, registran cada una de las clases con el fin de ver paulatinamente los avances en cada asignatura, y en el caso de ausencia se podía retomar los contenidos de la clase.

g) Trabajar con los alumnos los tres conceptos básicos del aprendizaje: lo conceptual, lo procedimental y lo actitudinal en situaciones reales. Por ejemplo en la materia de Educación ambiental y sustentabilidad, se busca el apoyo de personas externas que tienen evidencias reales y recientes.

h) La consigna general sobre la aplicación de los contenidos teóricos vistos en clase, a la práctica educativa de las futuras docentes frente a grupo.

i) Autoevaluación de las alumnas de las competencias logradas para el perfil de egreso, al finalizar cada semestre, con el afán de concientizarlas sobre los logros obtenidos y los faltantes por lograr.

j) Llevar un seguimiento individual de las prácticas pedagógicas, analizando las fortalezas y áreas de oportunidad que han alcanzado las alumnas, con el objetivo de que los profesores responsables de la materia ayuden a las alumnas a reconocerlos y superarlo, además de que sirven como evidencia de su desarrollo profesional.

1.2. Antecedentes:

La línea de investigación en la que se vio inmerso este estudio, es en relación a los “Modelos innovadores de gestión educativa” en instituciones de educación superior y media superior, dirigido por la Doctora Gabriela Farías.

El estudio se realizó en la Normal Amado Nervo que imparte la Licenciatura en Educación Preescolar. Desde 2007 en la Educación Normal se estaba gestando la reforma integral, ya en agosto del 2011 las Normales estaba pasando por un proceso de cambio que implicaba una visión del profesorado abierta a los cambios tecnológicos y sociales, con una intención muy clara de formar docentes con competencias para la vida y adecuadas para la realidad cambiante y globalizada del momento, desarrollando habilidades tecnológicas y de información y sobre todo el compartir sus saberes con sus coetáneos para el beneficio común.

Es hasta el 2012 que la DGENAM permitió a la Normal “Amado Nervo” implantar el nuevo plan de estudios y al cual se le denominó “Plan de estudios 2012”, aplicado en varios estados de la república desde el 2011. Esta situación promueve varios cambios importantes en la gestión y en la formación de los futuros docentes, como: la inclusión de las Tecnologías de la información y comunicación, una visión sustentable del mundo, la instalación de una segunda lengua, conocimientos de estadística, el pensamiento reflexivo y de análisis, instituir las tutorías para el apoyo general de los estudiantes, evaluaciones de conocimientos; respondiendo de ésta manera a las necesidades actuales de libertad, equidad y participación, con la preparación mínima para transitar en el mundo globalizado.

Para todo lo anterior, la gestión implicaba cambios; docentes con otras especialidades, equipamiento de las aulas, aumento en la distribución del tiempo, actualización del equipo docente, acción de concientización de los nuevos requerimientos y disponibilidad al cambio.

1.2.1. Surgimiento de las Normales. La Educación Normal en nuestro país surgió a partir de la necesidad de formar a los profesores que se hacían cargo de prestar el servicio de educación básica en nuestro país. Para Etelvina Sandoval los antecedentes más inmediatos los ubica hace 100 años y dice que nacieron por la necesidad de establecer un sólo programa de enseñanza y uniformar sistemas y métodos (Sandoval, 2003). Mientras tanto otras referencias plantean que las escuelas Normales nacieron después de la independencia de nuestro país, hace alrededor de doscientos años (Viramontes, 2013).

A partir de estos datos se infiere que las Normales surgieron a principios del siglo XIX, la primera Normal fue la Normal Lancasteriana en servicio en 1823, en la Ciudad de México; posteriormente en 1887 se multiplicaron las Normales en la mayoría de los estados de nuestro país (Viramontes, 2013) .

Las escuelas Normales históricamente tuvieron la función de formar para la docencia, así como en las áreas operativas de la educación. Éstas han ido evolucionado de manera paulatina tanto en cantidad como en variedad, en cuanto al servicio que ofrecen, existiendo una gran heterogeneidad (Viramontes, 2013).

La Secretaría de Educación Pública percibió como un anarquismo a la diversidad de programas que se ofrecían. Desde 1921, Vasconcelos trató de unificarlos, asimismo en 1944 el Maestro Torres Bodet, y en 1975 emerge un nuevo plan de estudios (Viramontes, 2013), aumenta la carrera a cuatro años y egresan los alumnos con

bachillerato incluido. En 1984 se le da el rango de Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria.

A partir de 1996 con el Programa de Fortalecimiento y Transformación Académica para las Escuelas Normales (PFTAEN) inició una nueva etapa de mejoramiento, resultando cuatro líneas de acción: Transformación Curricular, Actualización y Perfeccionamiento profesional del personal docente de las normales, Elaboración de normas y orientaciones para la gestión institucional, y el Mejoramiento de la estructura y equipamiento. En el año 2002 se modifican y aumentan a seis las líneas de acción, agregándose la: Regulación del trabajo académico de los maestros de las escuelas normales y la evaluación de las escuelas normales a través de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

Por último fue a través de los Planes de Estudio 1997 y 1999 de las licenciaturas en educación, que se dimensionó la seriedad de las transformaciones programadas. Se controló la matrícula, se ingresó con programas de alto impacto que favorecían la calidad en el mejoramiento académico y formativo de los futuros docentes.

Al momento del estudio, en la Ciudad de México estaban vigentes dos Planes de estudio para la Educación Preescolar: el de 1999 que se encontraban cursando las dos últimas generaciones y el Plan 2012 que apenas estaban cursándolo la segunda generación.

1.2.2. Plan de Estudios 1999. El Plan 1999, fue el segundo currículo a nivel licenciatura y surge, como parte del Programa de Fortalecimiento y Transformación

Académico para las Escuelas Normales (PFTAEN). Lo desarrolló la Secretaría de Educación Pública (SEP) en correspondencia con las autoridades estatales. Y nació también como parte del cumplimiento al Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (SEP, 1999).

Este plan era amplio y contenía un ambicioso perfil de egreso, que englobaba: habilidades intelectuales específicas, dominio de los propósitos y contenidos básicos de la Educación Preescolar, competencias didácticas, identidad profesional y ética y capacidad de percepción y respuesta a las condiciones del alumno y del entorno de la escuela.

El mapa curricular tenía una extensión de ocho semestres. Cada hora-semana-semestre con un valor de 1.75 créditos, dando un total de 469. Se distinguían tres áreas de actividades de formación: escolarizada, de acercamiento a la práctica escolar y la práctica intensiva en condiciones reales de trabajo, Mapa curricular anexo (Apéndice B).

Contemplaba dos propósitos centrales: uno debía desarrollar necesidades comunes a cualquier profesional a nivel superior y el otro responder satisfactoriamente a las necesidades de la práctica docente de la Educación Preescolar.

1.2.3. Plan de Estudios 2012. Tiene como antecedente el Plan 2011, éste se impartió en algunos estados de la República pero no existió consenso entre los docentes y las Normales Oficiales en el Distrito Federal, situación que impidió se implementara en el año escolar 2011-2012. Era una propuesta que se desarrollaba en 10 semestres, cinco años (DGESPE, 2011).

Es hasta agosto del 2012 que en la Ciudad de México se puso en marcha este Plan de estudios, se anexa Malla curricular (Apéndice C), expedido por la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE, 2012), con una duración de ocho semestres. A la fecha del estudio sólo se impartían el primer y tercer semestre. El Plan surgió como respuesta al acelerado desarrollo científico-tecnológico y las exigencias de un mundo cambiante, situación que exige reorientar los procesos de enseñanza-aprendizaje sugeridos por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

El Plan de estudios tiene un enfoque por competencias y responde a los cuatro pilares de la educación propuestos por la UNESCO, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos. Pretende mejorar la calidad de la preparación docente y responder a las demandas de los Planes de estudio de la Educación Básica.

Se estructura en tres orientaciones curriculares: un Enfoque centrado en el aprendizaje, otro Enfoque basado en competencias, y la Flexibilidad curricular, académica y administrativa.

Busca atender la integridad del estudiante, es decir, el desarrollo equilibrado de sus saberes. Facilita la integración entre la teoría y la práctica y permite la transferencia de los conocimientos a situaciones más allá del momento en que fueron aprendidos. Utiliza variadas estrategias: aprendizaje por proyectos, aprendizaje basado en problemas

(ABP), aprendizaje basado en casos, aprendizaje en el servicio, aprendizaje colaborativo, detección y análisis de incidentes críticos.

La perspectiva socioconstructivista de las competencias apoya una concepción abierta, es decir, la posibilidad de movilizar e integrar diversos conocimientos y recursos cognitivos cuando se enfrenta a una situación-problemas específico, momento en el que debería mostrar la capacidad de resolverlos en distintos escenarios. Las competencias están en constante desarrollo. Para su evaluación se deben de elaborar diferentes estrategias que consideren el desarrollo y la mejora como aspectos integrantes al desarrollar una competencia.

La flexibilidad representa una oportunidad para que las Escuelas Normales, puedan diseñar alternativas que enriquezcan y faciliten la trayectoria de formación de los futuros docentes, al incorporar en la malla curricular cursos optativos de acuerdo a intereses y necesidades de los maestros en formación.

El programa está constituido por seis trayectos formativos con propósitos precisos que se constituyen en ejes vertebradores de la formación profesional de los futuros maestros. Suman un total de 266 horas semana-semestres y 282 créditos en total. Y son Psicopedagógico, Preparación para la enseñanza y el aprendizaje, Lengua adicional y Tecnologías de la información y comunicación, Práctica profesional, Optativas, Trabajo de titulación, ver la Malla curricular (Apéndice C).

El Perfil de Egreso expresado en competencias que describen lo que el egresado será capaz de realizar al término del programa educativo. Comprende las competencias genéricas y profesionales (DGESPE, 2012).

Las competencias genéricas son comunes a los egresados de programas de educación superior, tienen un carácter transversal y se desarrollan a través de la experiencia personal y la formación de cada sujeto. Se enlistan como sigue: - Usa el pensamiento crítico y creativo para la solución de problemas y la toma de decisiones, - Aprende de manera permanente, - Colabora con otros para generar proyectos innovadores y de impacto social, - Actúa con sentido ético, - Aplica sus habilidades comunicativas en diversos contextos y - Emplea las tecnologías de la información y la comunicación (DGESPE, 2011).

Las competencias profesionales, expresan los desempeños que deberán manifestar los futuros docentes de educación preescolar, tiene un carácter determinado y se establecen al integrar conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para ejercer la profesión docente y llevar a cabo prácticas en escenarios reales. Con ello el egresado podrá resolver problemas del contexto escolar, trabajar en colaboración activa con su entorno educativo y en la organización del trabajo institucional.

Específicamente: - Genera ambientes formativos para propiciar la autonomía y promover el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los alumnos preescolares, - Aplica críticamente el plan y programas de estudio de la educación básica para alcanzar los propósitos educativos y contribuir al pleno desenvolvimiento de las

capacidades de los alumnos del nivel preescolar, - Propicia y regula espacios de aprendizaje incluyentes para los alumnos, con el fin de promover la convivencia, el respeto y la aceptación e - Interviene de manera colaborativa con la comunidad escolar, padres de familia, autoridades y docentes, en la toma de decisiones y en el desarrollo de alternativas de solución (DGESPE, 2011).

Se pone de manifiesto que la profesionalización en que la Normal debe orientar la formación, es entendida como, que de las características que distinguen a ésta profesión se desprende la necesidad de exaltar y verificar el que se desarrollen esos saberes y destrezas de una manera elevada y racionalizada, de forma tal que los profesionales egresados respondan a las necesidades de la sociedad actual (DEGESPE, 2011).

En relación al perfil de egreso, está orientado a la innovación de la educación superior en un mundo globalizado y que implica un currículum por competencias, la flexibilidad curricular, temas y ejes transversales, formación en la práctica experiencial y la incorporación de las tecnologías de la educación en la formación de las estudiantes de la Normal.

Asimismo la práctica educativa de las futuras docentes debe orientarse al modelo por competencias con actividades concretas y tareas que debe llevar a cabo el docente en la enseñanza en contextos específicos con el fin de lograr el aprendizaje de los alumnos. Por lo que, la práctica docente de las futuras educadoras se realiza de acuerdo a los siguientes lineamientos: - planeación de los aprendizajes que se esperan lograr, - un

clima de aula organizado, - un aprendizaje de logro grupal e individual y - la vinculación con los entornos y contextos locales y comunitarios.

Y la mediación como un elemento que cuestiona para favorecer el logro de aprendizaje. Su profesionalismo tiene que ver con su preparación y formación adecuada en la Normal para que se pueda enfrentar a las tareas de formación de los educandos a su cargo.

1.2.4. Obligatoriedad de la Educación Preescolar. Aunado a lo anterior, la obligatoriedad de la educación preescolar constituyó un avance fundamental en materia educativa, el Poder Ejecutivo, Secretaría de Gobernación, expide el Decreto por el que se reformaron los artículos 3º y 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2002), publicado en el Diario Oficial el 12 de noviembre de 2002, en el sexenio del Presidente Vicente Fox, se señala que:

- En el Artículo 3o. de la constitución, señala que todo individuo tiene derecho a recibir educación. Los Estados de la Federación, Distrito Federal y Municipios, impartirán educación preescolar, primaria y secundaria, las tres conforman la educación básica obligatoria. Asimismo en lo que referente al artículo 31 especifica que tanto los padres como los tutores deben hacer que sus hijos o pupilos acudan a las escuelas públicas o privadas, para recibir educación preescolar, primaria o secundaria, y la militar la reciban en la forma que establezca la ley (Poder Ejecutivo, 2002).

- En el artículo quinto transitorio, da cuenta de la implantación de la obligatoriedad en los plazos siguientes: el tercer año de preescolar en el ciclo 2004-

2005; el segundo año de preescolar en el ciclo 2005-2006; el primer año de preescolar, a partir del ciclo 2008-2009. En esos plazos el Estado mexicano deberá de implantar en todo el país y con calidad la oferta del servicio educativo de educación básica (Poder Ejecutivo, 2002).

- Por otra parte, la obligatoriedad es un hecho del cual se responsabiliza el Estado en su artículo séptimo transitorio que cada gobiernos estatales y del Distrito Federal realizarán convenios de colaboración con el Gobierno Federal que permitan cumplir con ésta obligatoriedad de la educación preescolar (Poder Ejecutivo, 2002).

- En lo referente al presupuesto que la Federación necesita para cubrir este servicio, el sexto transitorio dice que los presupuestos federales, estatales, del Distrito Federal y municipales proveerán los recursos necesarios para construir, ampliar y equipar de la infraestructura necesaria para la cubrir paulatinamente todos los servicios de educación preescolar. Así como los correspondientes programas de formación profesional del personal docente y con la dotación de materiales de estudio gratuito para maestros y alumnos (Poder Ejecutivo, 2002).

- Por otra parte indica que en lo que refiere a la calidad del servicio: “Con el objetivo de impulsar la equidad en la calidad de los servicios de educación preescolar en el país, la autoridad educativa deberá prever lo necesario para dar cumplimiento a lo que dispone el artículo 2o. de la Ley Reglamentaria del artículo 5o. constitucional en materia de profesiones, en el sentido de que la impartición de la educación preescolar es una

profesión que necesita título para su ejercicio, sin perjuicio de los derechos adquiridos de quienes a la fecha imparten este nivel educativo”. (Poder Ejecutivo, 2002, p.2).

Esta disposición legislativa tuvo implicaciones importantes para las escuelas normales entre las que destaca, el mejorar la calidad de la formación que reciben las estudiantes de la Normal, dar cabal cumplimiento a sus Planes y Programas de Estudio orientados a cubrir el Perfil de Egreso que la autoridad requiriere, y la formación del equipo docente y directivo que lleven a buen logro el cumplimiento de lo estipulado en materia legislativa.

1.2.5. Institución Normal “Amado Nervo”. En este contexto se ubicó a la Normal “Amado Nervo”, institución en la que se llevó a cabo el estudio (Apéndice A).

La Normal “Amado Nervo” fue fundada por la Profesora Ma.de Jesús Alcalá y Gutiérrez (1905-1996), con su experiencia en el nivel preescolar, se dio cuenta que las maestras de Jardines de Niños eran personas voluntarias sin la adecuada preparación académica situación que la llevó a fundar en 1954, la Normal “Amado Nervo”. Con el objetivo principal de formar personas con ideales morales firmes y convencidos de la trascendencia de su actuar en la sociedad mexicana.

Al momento del estudio, la institución seguía formando generaciones de Licenciadas en Educación Preescolar. En el siguiente diagrama se presenta una sintetizada reseña, sobre qué es la normal “Amado Nervo”:

CARACTERÍSTICAS DE LA NORMAL “AMADO NERVO” 2013.

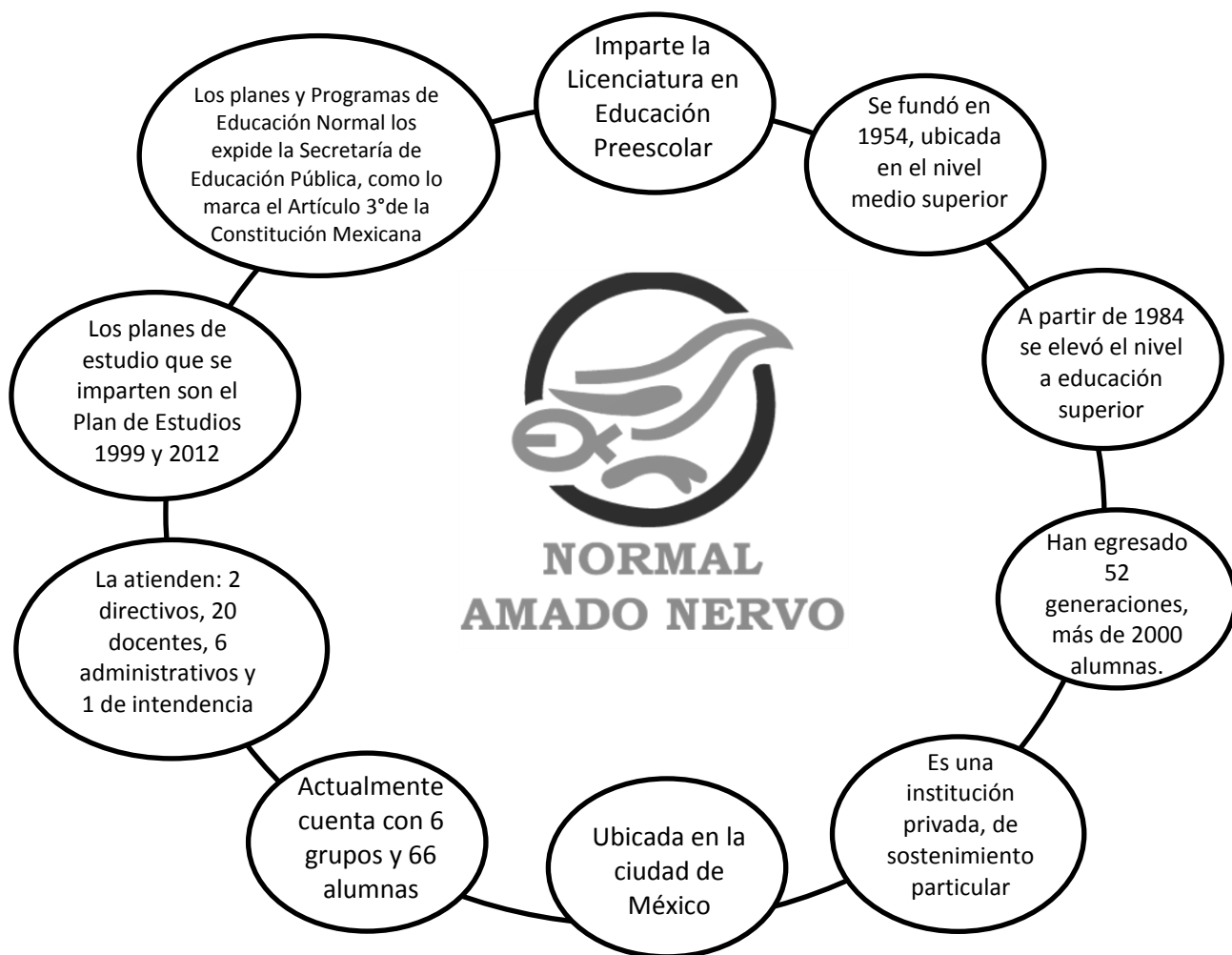


Figura 1. Reseña sintetizada de la Normal “Amado Nervo” (Guerrero, 2012).

La Misión de la Normal “Amado Nervo” es promover la formación profesional de los futuros licenciado en educación preescolar, competitivos en el campo de la educación, que ejerzan la docencia con una actitud creativa, reflexiva y dinámica, conscientes de su papel de agentes de cambio, que aprecien y conserven la cultura universal y el ambiente, respetando, protegiendo y promoviendo los valores éticos, nacionales y de la humanidad.

Visión: Es una institución reconocida por la calidad de los egresados de la licenciatura en educación preescolar; colaboradora en la gran carrera por mejorar la calidad educativa y satisfecha por los logros alcanzados cotidianamente.

Los valores comunes en esta Normal constituye la Filosofía institucional, comprende una serie de valores o principios que orientan tanto las actividades académicas como las administrativas (subsidiaridad, respeto de la dignidad de la persona humana, coexistencia armónica, trascendencia del ser humano, sustentabilidad, equidad). Tiene que ver con la creatividad, reflexión y el sentido humano de la acción educativa que se lleva a cabo.

La figura 2 muestra las competencias sustantivas que se propone lograr al impartir la Licenciatura en Educación Preescolar.

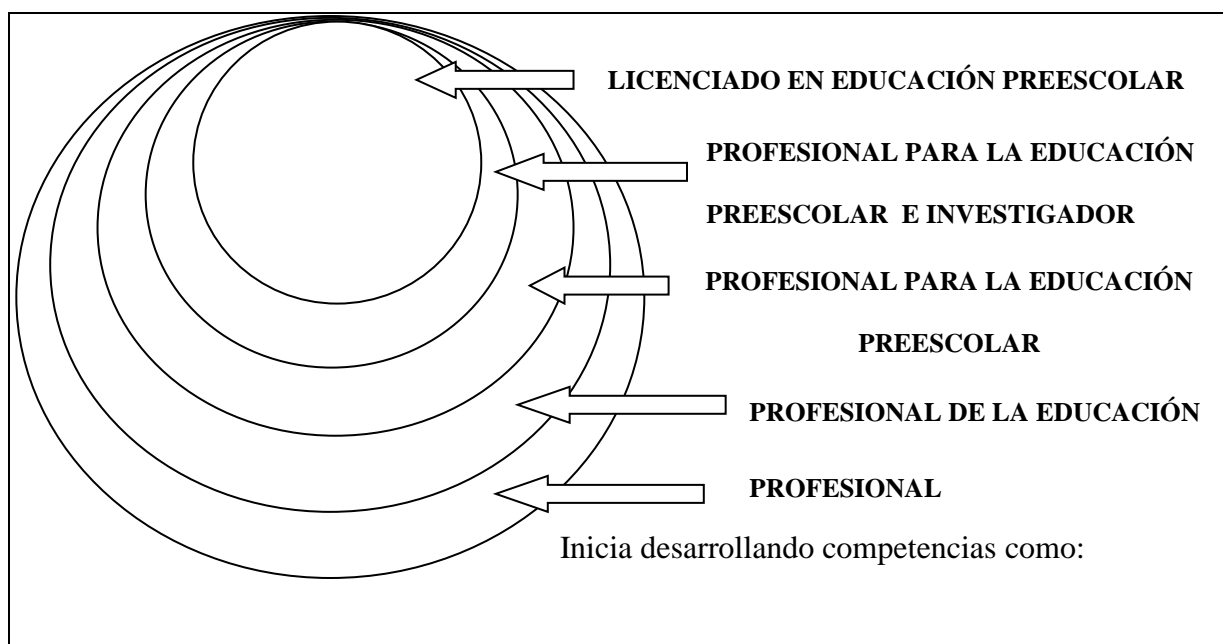


Figura 2. Competencias sustantivas en la formación de los alumnos en la Normal

“Amado Nervo” (Normal “Amado Nervo”, 2012).

* Como profesionales.- desarrollar sus capacidades Intelectuales, habilidades artísticas, valores éticos, manejo de tecnología moderna, un segundo idioma y perfilar su personalidad hacia la labor educativa.

* Como profesionales de la Educación.- conocer el campo de la educación en sus distintos aspectos y niveles, aprender a planear, trabajar en equipo y responder con su formación a las necesidades de su tiempo y de su país, conscientes de su papel como agentes de cambio, promotores y guías de sus alumnos fomentando la equidad.

* Como profesionales de la Educación Preescolar.- profundizar en el estudio de las características de la educación impartida en los jardines de niños, conocer el potencial y personalidad de los niños preescolares, así como también analizar, practicar y aplicar métodos y técnicas didácticas adecuadas para la formación del niño preescolar, aprender, elaborar materiales y recursos didácticos adecuados, y desarrollar actividades propias de su profesión.

* Como profesionales creativos e investigadores.- promover que desarrollen capacidades para hacer innovaciones y descubrimientos que eleven la calidad de la educación en beneficio del desarrollo de las competencias de los educandos, y por ende del país.

A continuación el organigrama de la Normal en donde se observa la organización interna de la institución, en la Figura 3.

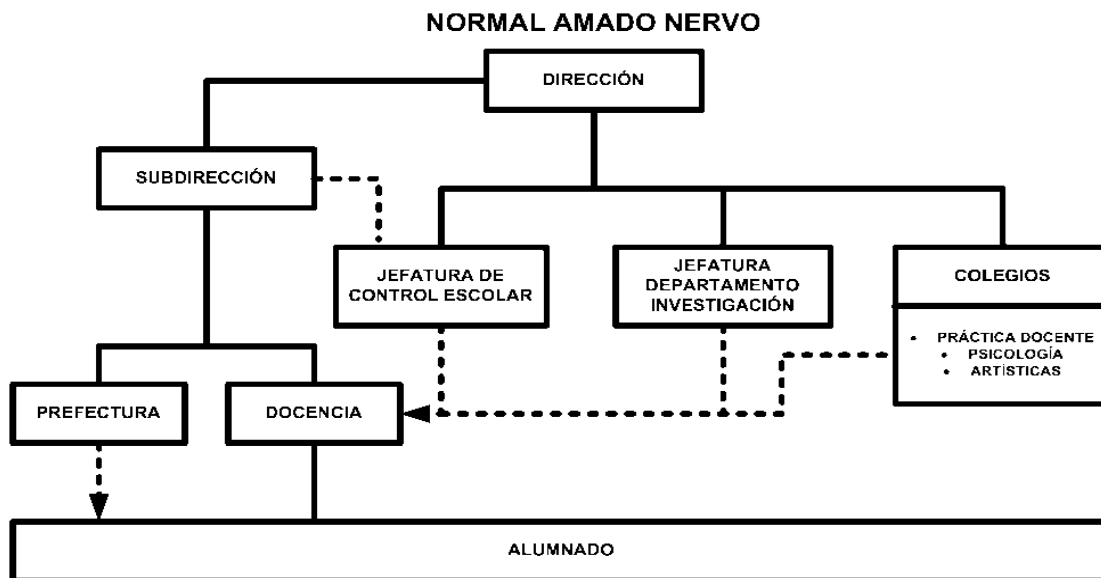


Figura 3. Organigrama (Normal “Amado Nervo”, 2012).

Las características generales del Personal Docente, en un universo de 20 docentes: el 95% era femenino y sólo el 5% era masculino. La edad fluctuaba entre los 29 y 75 años; 5% hasta 30, el 25% hasta 40 años, el 15% hasta 50 años, el intervalo de mayor porcentaje era el de 51 a 60 años con un 35% y más de 60 años el 20%.

En cuanto al tipo de Jornada de trabajo, el 67% de los docentes asistían por horas, el 14% un cuarto de tiempo, otro 14% medio tiempo y sólo un 5%, tiempo completo (Guerrero, 2012).

En relación al nivel de estudios del personal docente de la Institución se contaban con un 5% a nivel doctorado, 50% a nivel Maestría, 45% a nivel Licenciatura.

Con respecto a la Estabilidad de la planta docente el 55%, que representaba a la mayoría, tenía una antigüedad entre 2 y 5 años, el 25% entre 6 y 10 años, el 5% entre 11 y 15 años, el 5% entre 31 y 35 años y sólo 10% más de 40 años.

Acerca de las competencias, habilidades y actitudes del personal docente se puede decir que en general es un grupo comprometido y consciente de la labor encomendada a ellos. En un estudio realizado con anterioridad (autoevaluación) con respecto al capital humano, se encontraron los resultados que se muestran en la figura 4.

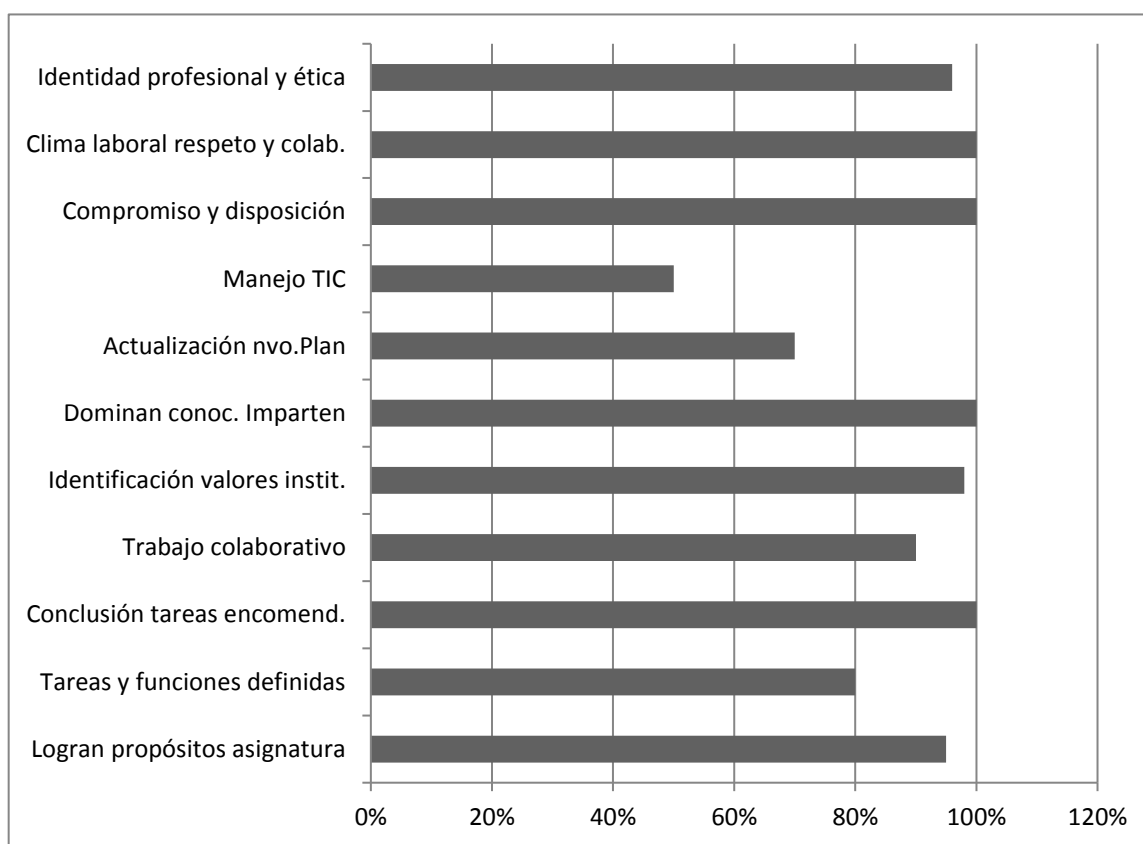


Figura 4. Competencias, habilidades y actitudes docentes del personal de la Normal “Amado Nervo” (Guerrero, 2012).

Las innovaciones educativas de la Normal, como ya se indicó, se pueden agrupar en: primer lugar, tecnológicas en cuanto a la infraestructura con la que se cuenta: pizarrón electrónico, proyector, computadora personal en cada aula y el laboratorio

equipado considerando el internet; en segundo lugar la reciente implementación del nuevo Plan de Estudios 2012, se cuenta con los requerimientos de infraestructura, de capital humano, tecnológico y financiero para ello; en tercer lugar los planes y programas de estudio son materiales que se obtenían de la plataforma virtual de la DEGESPE; en cuarto lugar las estrategias didácticas, el trabajo colaborativo entre docentes, qué hace de éste último un docente reflexivo como parte de una comunidad académica indagadora; y en quinto lugar el trabajo por proyectos y aprendizaje basado en problemas (ABP) con las estudiantes como herramienta didáctica, etc.

1.3. Definición o planteamiento del problema de investigación.

Durante los gobiernos de Miguel de la Madrid (1982- 1988) y el salinismo (1989-1994), plantearon una modernización del Estado en relación a la política pública que se orientaba a una gestión estratégica que situaba al aseguramiento del derecho a la educación, lo que implicaba como menciona Margarita Zorrilla y Bonifacio Barba Casillas (2008):

- a) La reorganización del Sistema Educativo Nacional, a partir de transferencia de la responsabilidad del servicio a los gobiernos de los estados.
- b) La renovación de los contenidos y materiales educativos, ampliando materiales para alumnos y docentes.
- c) La revaloración del papel del maestro en la sociedad en tanto protagonista de los cambios que se necesitan y básicamente se orientaba a su actualización y formación continua o permanente. Así como aprecio y respeto por el trabajo que lleva a cabo.

En el momento, inmersos en una sociedad con clara dinámica de cambio, la Normal atravesaba por un período de transformación constante igualmente, a partir del Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica, “acuerdo de las tres erres” (ANMEB) de 1992, los cambios tenían un carácter importante como consecuencia de la globalización, de los entornos locales que demandaban una visión sistémica e integral (Jacobo y Pintos, 2003) en la formación de profesores en donde las normales se ven comprometidas.

Ante estos retos, la Normal estaba obligada a ofrecer un servicio de calidad y de innovación educativa que permitiera mejorar los procesos de formación de los alumnos, dirigidos éstos hacia la realidad del momento y de ser posible adelantándose al futuro inmediato, así como involucrarlos al trabajo colaborativo. Igualmente analizar y mejorar los procesos de gestión educativa y escolar.

Es a partir de las consideraciones anteriores, que surgió el interés por llevar a cabo la presente investigación, y ante los resultados se permitiera, mejorar los procesos de gestión institucional y educativa de la Normal “Amado Nervo” y así mejorar las condiciones de la formación de las licenciadas en Educación Preescolar y lograr transformaciones e innovaciones para beneficio de esta comunidad educativa.

Por lo tanto, la necesidad que se requirió atender, fue la de promover la formación de profesores reflexivos y comunidades académicas indagadoras, y entonces la pregunta de investigación de este trabajo se concretó de la siguiente forma:

- ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”?

La pregunta subsidiaria sería:

- ¿Qué procesos de organización, planeación, control y dirección se desarrollan en la gestión institucional en relación a la innovación educativa, en la Normal “Amado Nervo”?

1.4. Objetivos.

Si la línea de investigación es desarrollar modelos organizacionales y de gestión educativa innovadora orientados a las demandas de las comunidades educativas específicas, de tal manera que las instituciones educativas sean más efectivas y más eficientes, entonces los objetivos son:

El objetivo del proyecto es contribuir al conocimiento en el campo de la administración de instituciones de educación superior y media superior en lo referente a la gestión de los procesos de innovación educativa en instituciones de educación superior y media superior, incluyendo a las escuelas normales.

El objetivo general de la investigación es describir las prácticas de gestión administrativa y su relación con las prácticas de innovación educativa y uso de la tecnología en las instituciones educativas.

Esta investigación tiene además los siguientes objetivos particulares:

1. Describir las prácticas de planeación, control administrativo y gobernanza.
2. Describir las prácticas de organización y dirección.
3. Describir las prácticas de innovación educativa y uso de la tecnología.

En el momento, las instituciones educativas enfrentaban el reto de desarrollar personas con pensamiento crítico y capacidad de análisis. Las recientes innovaciones educativas en técnicas didácticas incorporan el desarrollo de habilidades en este sentido. No obstante, es necesario promover la formación de profesores reflexivos y comunidades académicas indagadoras. Es importante evaluar de qué forma la gestión administrativa facilita o dificulta los procesos de innovación.

1.5. Hipótesis de investigación.

La hipótesis determina la afirmación del propósito en preguntas que serán examinadas en el estudio. Esto permitió analizar los procesos de gestión educativa para detectar que innovaciones eran aplicadas y poder ser estudiadas.

Las hipótesis son las siguientes:

H = Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”.

H Nula = No existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”.

La gestión educativa es un proceso que implica poner en marcha un proyecto pedagógico que involucra metas concretas y el capital humano y

financiero para ello. Por lo que, la innovación educativa permitirá el mejoramiento de los procesos institucionales que consecuentemente mejoran el servicio educativo, la calidad, la eficiencia y la eficacia educativa de la Normal.

1.6. Justificación.

El proyecto sobre la relación entre la gestión institucional y la innovación educativa forma parte de una línea de investigación que tiene como objetivo identificar modelos innovadores de gestión educativa. Por lo que fue de gran interés analizar estos procesos en la Normal “Amado Nervo”, ya que pretendía en primer término conocer la situación en el momento de la institución y en segundo término colaborar con los resultados a la línea de investigación.

Se consideró que el tema era pertinente por la etapa de cambio que al momento del estudio vivía la Normal (cambio de plan de estudio), ya que los resultados llevarían a la institución a mejorar los procesos de gestión educativa al interior de la Normal, a través del planteamiento de un proyecto de intervención innovador orientado a la mejorar de la calidad del servicio que se ofrece a las estudiantes.

Era factible su realización ya que se contaba con la colaboración de las autoridades de la institución en sentido amplio, situación que facilitó llevar a cabo el estudio.

Tomando en cuenta la potencialidad de la educación, el tema se tornaba relevante debido a que los conocimientos que emanarían del estudio, permitirían la toma de conciencia de las necesidades de mejora, en todos los niveles educativos, así como en el

propio. Por lo cual, fue necesario llevar a cabo un estudio mixto, lo que metodológicamente requería tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo para dar cuenta de los procesos de gestión educativa.

1.7. Delimitación del estudio.

En la investigación que se llevó a cabo en la Normal “Amado Nervo” en el Distrito Federal, en donde se impartía la Licenciatura en Educación Preescolar, fue importante considerar que la gestión estaba conformada por cuatro áreas sustantivas: la directiva, pedagógica, administrativa y financiera, y la de la comunidad (Valderrama, 2009).

La gestión directiva, en su tarea orientadora y promotora del mejoramiento concreta su acción de organizar, diseñar, desarrollar y evaluar la cultura educativa propia de la institución, encabezando y guiando su funcionamiento hacia el cumplimiento de la misión y visión planeadas de antemano. Además incluye a la institución en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales (Valderrama, 2009).

La gestión pedagógica y académica, es esencialmente el proceso sustantivo de la institución educativa, logrando que los estudiantes aprendan y desarrollen competencias personales, sociales y profesionales. Esta acción se desarrolla en base al currículo del programa y a las políticas de la propia institución. La responsabilidad docente radica en la actualización propia y de planes de estudio; la articulación de grados, niveles y áreas; metodologías de enseñanza; proyectos transversales; de investigación; sistema de evaluación a los estudiantes; la organización y clima del aula (Valderrama, 2009).

La gestión administrativa y financiera, es una pieza fundamental para el funcionamiento y mejoramiento de la institución. Se ejecutan y evalúan acciones de soporte para el logro de la misión. Se relaciona con los sistemas de información y registro de estudiantes, con el manejo de los recursos humanos, físicos y financieros, y de asistencia a los servicios complementarios. Acciones cimentadas en la normatividad y en los procesos y procedimientos (Valderrama, 2009).

La gestión de la comunidad se refiere, a la construcción de una comunidad educativa con una sana convivencia, en donde se establezcan acuerdos y se desarrolle el sentido de identidad y pertenencia a la institución. En donde todos sus miembros tengan cabida independientemente a su procedencia, sexo, credo, raza, preferencias, y se posibilite la permanencia en el sistema educativo (Valderrama, 2009).

La delimitación del estudio se circunscribió a realizarlo en la Normal Amado Nervo, en el programa de la Licenciatura en Educación Preescolar, en el nuevo Plan de Estudios 2012 y en el anterior de 1999. Con una población de 66 estudiantes, 20 profesores y 8 administrativos.

La población en general fue femenina aunque la Licenciatura en Educación Preescolar está abierta también al sexo masculino.

La edad de los estudiantes fluctúa entre los 17 y 54 años.

La duración del estudio fue de un año escolar, concretamente el ciclo escolar 2013-2014. En los tiempos que se requirió y de acuerdo a la disponibilidad del personal para colaborar con él.

La Metodología que se utilizó fue un método mixto es decir, cualitativo y cuantitativo que permitió realizar el análisis descriptivo de los datos obtenidos a través de un cuestionario aplicado a toda la comunidad educativa: administrativos, profesores y estudiantes. Se llevaron a cabo cuatro entrevistas semi-estructuradas a personajes estratégicos de la institución. Se observó a tres docentes: un innovador, un intermedio y un tradicional. Se analizaron documentos como: organigrama, planes de estudio, resultados de anteriores estudios, listas de estudiantes, profesores y administrativos con la Clave Única de Registro de Población (CURP), propaganda, minutas de juntas, etc.

La aplicación del cuestionario, en su mayoría se hizo a través de internet con el programa Survey Monkey, que es un sistema de encuestas educativas profesionales. Se captaron ahí 59 encuestas de estudiantes, se tuvo que descartar una por falta de identificación y pertenencia al grupo y se aplicaron las faltantes que fueron 8 de manera manual durante el mes de enero de 2014, dando un total de alumnos de 66, considerando el universo completo.

En el caso de los administrativos, por Survey Monkey se captaron 10, pero sólo son 8 administrativos, entonces se localizaron primero un cuestionario resuelto a la mitad, mismo que se anuló y el de una docente que se equivocó, mismo también que se pasó al área de profesores, quedando sólo los 8 de los administradores.

Y en el caso de los profesores, contestaron a través de Survey Monkey 18 y faltaron 2 que se realizaron en forma manual durante el mes de enero de 2014, asimismo

a otros 3 se les solicitó sólo completaran el cuestionario de manera manual, también en enero.

En primer lugar cabe mencionar que se encuestó el 100% de la población programada. Y en segundo lugar comentar que se realizó de manera digital a través del Survey Monkey al 90% del universo y se completó el 10% de manera manual.

1.8. Limitantes.

Las limitantes de este estudio fueron los lineamientos que la autoridad de la SEP establece para la Licenciatura en Educación Preescolar como: calendarios, horarios, juntas de consejo técnico, de academia y de colegios; ya que éstos se deben poner en marcha de acuerdo a dichos lineamientos.

Una de estas limitantes que se presentó fue que los calendarios no coincidieron, ya que las alumnas y todo el profesorado debían salir en dos ocasiones al semestre para asistir a la práctica pedagógica y no asistían a la Normal a clases.

Otra fue la disponibilidad de los docentes en el momento requerido ya que llegaban a sus clases y no se les podía interrumpir o se les olvidaba resolver el cuestionario.

El 60% de estudiantes, profesores y administradores tuvieron dificultad para abrir el cuestionario en Survey Monkey, por lo que se les tuvo que asesorar para que lo hicieran.

Otra dificultad presentada, fue que no todos contestaban la fecha de nacimiento correctamente y entonces se les tuvo que identificar por antigüedad o por especialidad.

En general hubo buena disposición para realizar el estudio contándose con el 100% de apoyo.

1.9. Beneficios esperados.

Que los resultados contribuyeran a aumentar los conocimientos de la línea de investigación e identificar las prácticas innovadoras para formar profesionales reflexivos y comunidades indagadoras.

Los beneficios concretos de este proyecto para la Normal “Amado Nervo” fueron la concientización de la necesidad del cambio y aumentar la calidad educativa, aunado a la importancia de asimilar el cambio en la gestión y mejorar la educación.

Otro de los beneficios fue identificar que las prácticas innovadoras que se proponían no estaban beneficiando el cambio, pero el identificarlas conduciría hacia un logro efectivo y eficiente en la formación de Licenciadas en Educación Preescolar, que al egresar lograrán una práctica reflexiva y que formarán parte de las comunidades académicas indagadoras.

Para identificar con más precisión las prácticas innovadoras se consultaron tanto referencias bibliográficas especializadas como artículos arbitrados que dan cuenta del tema de gestión e innovación y diversos reportes de investigaciones relacionadas con el tema. Vale la pena insistir y reafirmar, que lo que se expone en el siguiente capítulo son

artículos de relevancia científica que permitieron acercarse a la problemática de manera variada y actualizada, entendiendo la trascendencia y magnitud del tema.

Esta cuidadosa y selectiva revisión tuvo como consecuencia que se realizara un profundo estudio del problema contando con las referencias pertinentes que permitieron analizarlo desde diversos puntos de vista

En el siguiente capítulo se analizaron los diferentes aspectos de esta investigación con el interés de profundizar en estos conceptos, que serán de gran utilidad para analizar los resultados del proceso, también se mencionaron varias investigaciones referentes a acciones innovadoras y de gestión en donde se pudieron apreciar diferentes enfoques e inquietudes.

La educación superior tiene un objetivo muy preciso, el preparar profesionales reflexivos, competentes, innovadores, sensibles, flexibles y adaptables a los cambios constantes, atentos a la globalización y competitivos en su campo.

Capítulo 2. Marco Teórico.

En este capítulo se investigaron diversas referencias que permitieron analizar los aspectos relevantes de este trabajo. Iniciando con la gestión administrativa en las instituciones educativas a nivel superior integrada por la planeación, la organización, la dirección, el control, la transparencia y rendición de cuentas.

Más adelante, se analizó también la innovación educativa, el concepto de innovación dentro de la educación, se llevó a cabo el reconocimiento de diversas prácticas educativas innovadoras y los retos que las instituciones de educación superior enfrentan.

Además se hizo énfasis especial a la tecnología aplicada a la educación y a los retos que enfrentaban para su aplicación en las instituciones educativas.

Por último se presentaron algunas investigaciones sobre gestión e innovación educativa, como muestra de los avances en este campo y otro en el sector empresarial.

2.1. La gestión administrativa en las instituciones educativas.

Tras la pista de una revolución académica presentada por Altbach, Reisberg, y Rumbley (2009), en un artículo expuesto en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, organizada por la UNESCO, se presentó la realidad mundial de la Educación Superior y los principales motores de cambio y las consecuencias. Son varias las situaciones importantes, primero el reto de la masificación, casi todos los países del

mundo han aumentado considerablemente las tasas de matrícula, especialmente en China e India.

En México en cuanto a desigualdades de acceso existen todavía poblaciones rurales e indígenas que presentan las tasas más inferiores del promedio. El 90% de los estudiantes matriculados, son la primera persona de la familia en cursar estudios superiores y el 40% viven en zonas deprimidas. El costo sigue siendo una dificultad para el acceso incluso en las escuelas gratuitas por los costos indirectos (Altbach, Reisberg, y Rumbley, 2009).

La mundialización contempla una economía mundial más integrada, las TIC, las redes internacionales de conocimientos, el inglés como lengua predominante. La internacionalización pone en juego muchas políticas y programas que pretenden unificar el nivel de todos los países. También ha aumentado la movilidad del alumnado y se espera para 2020 habrá 7 millones de estudiantes internacionales (Altbach, Reisberg, y Rumbley, 2009).

Los cambios acelerados de la época actual a nivel mundial, han traído como consecuencia toda una transformación en los diversos campos, en lo político con sistemas democráticos más participativos y pluralista; en lo económico con una mayor competitividad mundial, tendientes a lograr un crecimiento suficiente y sostenido, además de la modernización en la producción; en lo social grandes demandas de equidad, distribución justa de los bienes y servicios y la satisfacción de las necesidades básicas; el rápido desarrollo tecnológico y científico que han dado como resultado un

cúmulo de información y de saberes que respaldan a la innovación; cambios organizacionales de lo vertical a las unidades dinámicas y autónomas mejorando la calidad del producto o servicio de que se trate en un ambiente de cooperación y negociación (Abrile, 1994).

El conocimiento se ha convertido en un factor de diferenciación entre las economías y crítico para la competitividad de las naciones. Las políticas globales de la UNESCO y del Banco Mundial han influido marcando una tendencia homogeneizadora, en los nuevos modelos educativo (López, 2007). De ahí la necesidad de que la educación responda a esos cambios.

Los beneficiados serán directamente a la comunidad estudiantil, al desarrollar nuevas habilidades y adquirir las herramientas necesarias para afrontar las demandas del siglo XXI. En este sentido, Tejada (2001) indica que el sistema educativo necesita modificarse y adaptarse a los rápidos cambios sociales para obtener una educación actual. De lograrse éstos cambios, los alumnos tendrían mayor oportunidad de acceso a una educación global. Por otra parte, se beneficiaría indirectamente la sociedad en general, al contribuir a la formación de mejores miembros de esta comunidad.

Martín (2002), comenta que las instituciones se enfrentan a problemas que nunca habían vivido antes, ya que se ven expuestas a los cambios que cada vez son más rápidos, de mayor magnitud y de una calidad incierta. De tal manera que evolucionan continuamente de manera lógica y sistemática. Pero otras instituciones ignoran de

manera consciente o inconscientemente la situación cambiante hasta que llega un momento en que los cambios se hacen inmanejables y terminan por desaparecer.

La flexibilidad en el quehacer cotidiano, de actuar bajo nuevos retos, nuevas y diversas demandas y en muchas ocasiones exigencias extremas, es una necesidad (García, citado por Fernández, 2005, p. XXV). Las instituciones deben ser capaces de aprender, y mucho mejor aún, ser capaces de desarrollar actividades de prevención de situaciones o etapas críticas o más aún convertirlas en situaciones de oportunidad, y de ésta manera, rediseñar el rumbo. Su “saber hacer” les permitirá innovar y mantenerse vivas (Martín, 2002).

Las instituciones educativas a nivel superior, como instituciones actuales, deben de responder a las demandas de la sociedad ya que ésta reclama de los egresados una actividad que garantice los requisitos del mercado laboral y que aporten ideas y experiencias que beneficien su actividad (Martín, 2002).

Las instituciones educativas como cualquier organización requiere contar con principios, métodos y procedimientos para lograr ser eficiente y productiva (Münch, 2012), dice también que existe una razón directamente proporcional de la calidad con una buena administración, entendiendo por administración al proceso en el que se coordinan y optimizan los recursos con la intención de lograr los mejores resultados de calidad, eficiencia, productividad y competitividad.

La gestión educativa es fundamental ya que debe responder y mantenerse como pilar formador de los ciudadanos en la sociedad actual, debe reconocer, manejar y estar

inmerso en los numerosos y vertiginosos cambios del momento. El personal que integra las instituciones educativas les corresponde comprometerse a estar alerta a los cambios que se suscitan en el ambiente mundial y crear y adoptar aquello que a los alumnos les beneficie y los haga estar alertas y creativos, llevándolos a ser ciudadanos del mundo del siglo XXI.

2.1.1. Planeación. Los cambios concluyentes, tajantes y competitivos en la actualidad, han propiciado que las instituciones educativas busquen y utilicen sus propias herramientas de planeación para dar respuesta a las demandas que la sociedad les requiere. “La planeación es un factor clave para determinar el avance y los logros, para conseguir el fin común deseado” (Ruíz, 2012, p.21).

Para Ruíz (2012), el sistema de planeación está constituido por: Planeación Normativa integrada por la Misión, la Visión y los Valores que sustentan a la institución. La Planeación Estratégica, compuesta por las estrategias, objetivos y planes de acción. Y la Planeación Operativa, formada por la puesta en marcha de las estrategias, es donde sucede el cambio.

Martín (2002, p.1), “La planeación estratégica se entiende como el proceso para trazar el mapa de una institución, a través del cual se proveerá de tal producto, a tal cliente, en tal lugar y a tal precio”. Asimismo comenta que está constituida por: 1) Definición de la cultura respecto al tipo de institución que quiere ser, 2) Definición de las estrategias en relación a los objetivos propuestos y 3) Despliegue de la cultura y de las estrategias.

Por otro lado Manes (2005, p.20), habla de la planeación como “proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones”.

Y menciona los elementos de la planificación estratégica: la Evaluación del entorno, la Visión, la Misión, las Metas y Objetivos, las Estrategias y Acciones, y la Organización y Sistemas de control. También afirma que como menciona Ander-Egg, citado por Manes (2005), que es mejor hacer una comparación con la planificación normativa, que es la posición clásica de la planificación.

Vale la pena observar que tanto Manes como Ruíz, citados anteriormente se dirigen para iniciar el proceso de planeación, al autor Ander-Egg al mencionar la planeación normativa, representante de la posición clásica de la planificación.

Lerma y Bárcenas (2012) hablan de la planeación como un arte, porque parte de la imaginación del futuro deseado, la define como un proceso administrativo, que llevan a cabo los altos mandos de las empresas, que consiste en diseñar el futuro de la empresa a través de una serie de acciones enlazadas asignándoles tiempo y recursos para lo que se desea hacer, ser o tener. Ellos señalan cuatro fases: primera establecimiento de objetivos, segundo definición de políticas, tercera creación de programas y cuarta determinación de presupuesto. Además hablan de tipos de planeación desde un punto de

vista jerárquico: estratégica lo llevan a cabo los altos mandos, táctica los mandos medios, y operacional los que realizan los rangos jerárquicos inferiores.

La planeación es un recurso indispensable para el logro de metas, y en una institución educativa el planificar es un proceso necesario para tener claro qué se va hacer, cómo se va hacer, cuándo se va hacer, con qué se va hacer, para qué se va hacer, a donde se va llegar. Todas estas incógnitas se deben resolver, prever e idear de manera explícita y anticipada a la acción, previa autoevaluación institucional, con el fin de llegar más directamente y sin tropiezos a la meta propuesta.

La planeación hoy en día es muy necesaria para dirigir el cauce de una institución educativa, definiendo la misión, la visión, valores, los objetivos y las metas a alcanzar, las estrategias para lograrlo, las acciones a llevar a cabo con una determinada organización, implementando sistemas de control y evaluación de los logros.

2.1.2. Organización. Se concibe como la parte del proceso que determina, como establecer el orden, los tiempos, los controles y las tareas que deben realizarse para lograr llevar a cabo la actividad planeada. Además se relaciona con un conjunto de tareas que se deben cumplir con el fin de gestionar en cualquier institución educativa.

Por otra parte, también implica establecer la autoridad y los esquemas de supervisión que den cuenta de las tareas que deben realizarse y el nivel de desempeño de cada uno de los actores educativos.

Ruíz (2012), habla de planes para realizar las metas propuestas, constituidos por estrategias, mismas que son el conjunto de acciones que deberán desarrollarse para

lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias se orientan de acuerdo a los escenarios planeados con anterioridad para optimizar las fortalezas y cambiar las debilidades por fortalezas.

Para Senge (2002) las organizaciones están orientadas al aprendizaje individual y colectivo, de las tareas que se llevan a cabo en las instituciones educativas, como las capacidades individuales de los actores educativos, están orientadas al desarrollo de metas y los propósitos educativos que la institución lleva a cabo. Asimismo la imagen y la visión institucional como parte de un compromiso grupal que implica cumplir las metas planteadas a futuro por parte de la institución educativa.

En este sentido, las instituciones educativas que aprenden tienen como base fundamental una organización inteligente en el sentido de buscar, crear y llevar a los resultados esperados a través de buscar el cumplimiento de todo el equipo.

Debido a esto, el logro del aprendizaje depende de la organización y las acciones colectivas que se lleven a cabo a partir de ciertas premisas:

- a) Se organizan de manera individual y colectiva con tareas y funciones específicas.
- b) El aprendizaje se lleva a cabo en equipo.
- c) Se tiene una visión global de la posición de futuro que las instituciones educativas quieren lograr.

d) Y el más importante, es que las personas tenga la capacidad de aprender en todos los niveles de la organización educativa de que se trate.

Es importante afirmar como lo que plantea Senge (2002), que las organizaciones inteligentes, en este caso las educativas, son aquellas en las que los actores no se centran en sus puestos, esto implica hacerse cargo de los problemas y de su solución y por lo tanto es el aprender de los miembros de la organización.

La organización es entonces el pivote que hace que todos los elementos lleven a cabo la función propia de manera oportuna y adecuada, de forma conjunta para lograr la meta propuesta de antemano. En una institución que aprende cada elemento busca y crea acciones para lograr los mejores resultados en equipo.

2.1.3. Dirección.

Fullan y Stiegelbauer (1997, p.55) comentan que:

“la iniciación del cambio nunca sucede sin una persona que la apoye, y una de las más poderosas es el administrador en jefe del distrito y su personal, sobre todo, en combinación con el apoyo o la disposición de la junta escolar”. Así que el apoyo de los administradores centrales es primordial para iniciar un cambio, es decir el inspector y el director; también los maestros están implicados, reconociendo que “el apoyo de los administradores centrales es primordial para el cambio en las prácticas del distrito. Los maestros y demás personal, si no era así hace 20 años, ahora saben que no tiene caso tomar seriamente el cambio a menos que los administradores centrales demuestren con acciones que deben hacerlo” (Fullan y Stiegelbauer, 1997, p.73)

Para Ruíz (2012), la Dirección de una institución es el generador de toda esa cultura del sistema de Planeación en un entorno de participación y calidad. Es por ello que la administración de las instituciones educativas necesita que los directivos desarrollen habilidades distintas tales como ejercer un liderazgo, entablar una comunicación continua con su personal, motivar a la comunidad en general, mantener siempre una actitud de empatía con los demás, ser congruente en todo momento, servir y acompañar, y sobre todo planear.

Según Martín (2002), dirigir es un arte, llevar a cabo las estrategias en el trabajo cotidiano es desarrollar la cultura de la institución. Las estrategias definen aquellos ámbitos de actuación en donde se considera una meta a cumplir. Principalmente van dirigidas éstas a los docentes, pero también a los alumnos y otros miembros de la comunidad.

Manes (2005), argumenta que la dirección debe hacer entender a toda la comunidad, la necesidad del cambio a efectuar, comprometiéndose y comprometiéndolos a la transformación. Como sostiene el mismo Manes (2005) que dice Kotter desde 1988, que dirigir es el “proceso de conducir a un grupo de personas en determinada dirección por medios no coercitivos”.

Las conductas del directivo dentro de las organizaciones escolares, presentan dos dimensiones que interactúan entre sí, como lo describe Elizondo (2008), la dimensión organizacional que incluye los objetivos, los roles y las expectativas institucionales y la otra dimensión que es la personal que representa la personalidad, las

expectativas y necesidades individuales. Las relaciones humanas tanto entre el personal como con todos los integrantes de la comunidad educativa son muy diversas y complejas, ya que no existen dos individuos iguales, y la labor directiva es organizar a todos los integrantes, armónicamente.

Para Manes (2005) la dirección por objetivos es un elemento clave para el funcionamiento de las organizaciones, apreciando la contribución de los actores educativos a la institución educativa.

Mientras que para Ramírez (2009) cuando hablamos de dirección no sólo tiene que ver con las funciones del directivo sino también hace alusión a administración como estructura, la administración financiera y comercial.

En cuanto a la estructura administrativa en un centro educativo, es importante señalar que tiene que ver con la autoridad y la responsabilidad de los colaboradores de la institución educativa. También implica un sistema de control de la estructura que le permita a los centros educativos, orientar su acción hacia la realización de la misión y visión institucional, reconocer las tendencias del contexto, que pueden incidir en la institución y la situación económica por la que esté pasando la institución escolar.

Por otra parte, también implica el reconocimiento de los niveles de mando, por jerarquías, la capacidad de mando, la responsabilidad de los actores educativos ante las tareas que tienen que realizarse y las evaluaciones que se tienen que llevar a cabo para reorientar el rumbo de la institución educativa cuando así lo requiera.

Ramírez (2009) apunta que en el caso de las instituciones educativas no podemos olvidar que la calidad en el servicio es un elemento fundamental, en tanto, son estructuras flexibles y sin límites rígidos que se pueden mejorar sobre la puesta en marcha del programa educativo que van a realizar.

La administración de procesos que referencia Ramírez (2009), deja de lado las jerarquías verticales para dar paso a procesos más horizontales en la organización educativa, que hagan de ella un centro donde el trabajo en equipo que sea la pieza clave del funcionamiento de la organización y de la puesta en marcha de los procesos de dirección e integración administrativa de los centros escolares.

En este sentido como señala Martín (2002), la dirección de instituciones educativas requiere contar con una capacidad de liderazgo de las personas encargadas de las instituciones educativas, de ahí que el liderazgo se considere como: “la capacidad para desarrollar una visión global de la institución y, para aunar voluntades en torno a un proyecto común” (Martín, 2002, p.219).

Ser líder en tiempos de cambio, donde el cambio significa complejidad, representa todo un reto, “compleja se vuelve la sociedad, más sofisticado se vuelve el liderazgo” (Fullan, 2002, p. 9). Este autor afirma que hay cinco componentes del liderazgo que aunque aparentemente son diferentes, se refuerzan mutuamente para un cambio positivo; estos son: el fin ético, entender el cambio, construir relaciones, crear y compartir conocimiento y otorgar coherencia es una búsqueda continua. Actuando con las tres “es”, energía, entusiasmo y esperanza, haciendo sentir al equipo, que los

problemas más difíciles se abordan productivamente y no rendirse hasta alcanzar los objetivos.

Entonces el liderazgo en las instrucciones educativas, está referido a la habilidad que se tiene para conducir al personal, hacia los objetivos comunes e institucionales, así como mantener actitudes colaboradoras del comportamiento de los docentes, orientado hacia el trabajo en equipo construyendo conocimiento

Pero también implica un conjunto de conocimientos y habilidades necesarias que lleven al cambio de las instituciones o centros educativos.

Los líderes de las instituciones educativas, se destacan por su capacidad de visión a futuro, por la integración de tareas y funciones, por la aceptación de riesgos, por la capacidad para cumplir con los objetivos planteados y por contar con los recursos financieros, materiales y humanos para ello.

La dirección se concreta a la acción de dirigir, al liderazgo, a conducir a personas que pueden ser profesores, jefes de departamentos, intendentes, supervisores, dirigir y acompañar en la consecución de una labor en éste caso la educativa. Un director de un centro educativo ejerce un liderazgo con energía, con entusiasmo y con esperanza hacia su comunidad, para alcanzar la misión y la visión de la institución de manera colaborativa.

2.1.4. Control. El control del proceso organizativo de las instituciones educativas implica la medición y la reorientación de las tareas para verificar que éstas se

llevan a cabo en la institución educativa. El control es seguir al pie de la letra las indicaciones para la buena marcha de la institución educativa.

La supervisión del proceso de cambio y mejora constante, es tan importante como la medición de los resultados. Como lo establecen Peters y Austin (1987), las organizaciones exitosas "miden lo que es importante". Y lo hacen, de una cierta manera, por medio de: a) sencillez de presentación, b) visibilidad de mediciones, c) participación de todos, d) una colección sin distorsiones de información fundamental, e) la medición directa de lo que es importante, y f) la consecución de una sensación general de urgencia y mejora ininterrumpida.

Ramírez (2009) menciona que controlar es hacer que las cosas se lleven a cabo después de planeadas, que inician con la verificación de objetivos y la dirección para llevarlos a control.

Para este autor el proceso de control tiene los siguientes pasos:

1. Fase previa.- implica la planeación y el fin de lo que se va a realizar como también programar las actividades. Así como seleccionar los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo lo planeado en tiempo y forma.
2. Fase de gestión.- implica la actividad directiva propiamente dicha y la de supervisar con el fin de que no se desvíe el proyecto de la metas y compromisos iniciales.
3. Fase de retroalimentación.- tiene como fin eliminar errores y reorientar los procesos educativos que así lo requieran.

Ramírez (2009) menciona que todo proceso necesita de controles como: Dirección, Calidad, Cantidad, Normas y Economía.

Todos estos son elementos importantes que se deben llevar a cabo en la gestión de las instituciones educativas a nivel superior. En tanto, elementos indispensables por su naturaleza, ya que siempre, el control en las instituciones educativas tiene un carácter global, ya que proporcionan información sobre el desarrollo de la institución y hasta donde se han llevado a cabo lo planeado, además de saber de qué manera se está llevando a cabo.

La normatividad como una forma de control institucional juega un papel muy importante debido a que, establece los estándares de requerimientos deseados en el desempeño de los actores educativos, es una guía que permite centrar las acciones.

Por su parte Ramírez (2009) es enfático cuando menciona que los controles son necesarios para:

- Medir el desempeño de los actores educativos.
- Proporcionar información relevante de los hechos que se llevan a cabo en las instituciones educativas.
- Facilitar la estadística educativa.
- Reconocer las desviaciones de los planes trazados.
- Retroalimentar los datos obtenidos.

- Descubrir errores y causas en las dinámicas de la institución.
- Retroalimentar los resultados obtenidos.
- Generar estrategias y procedimientos para los resultados.
- Facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por las instituciones educativas a nivel superior.

Se puede decir que el control y el seguimiento en una institución educativa se describen por un lado como una medición de los diferentes procesos no solo el educativo, y por otro una reubicación y retroalimentación de estos, ambos aspectos son necesarios para el logro de la misión institucional.

2.1.5. Transparencia y rendición de cuentas. La rendición de cuentas consiste en informar y explicar las acciones realizadas por los integrantes de una institución de manera transparente y clara para dar a conocer los resultados obtenidos, y por consecuencia, ser sujeto de la opinión y sugerencias del grupo. La transparencia es dar a conocer si cada departamento de la organización está haciendo correctamente lo que está presentando a la comunidad.

Ruíz (2012), sugiere que las instituciones educativas cuenten con un sistema de indicadores con objeto de monitorear el avance y cumplimiento de los objetivos. Es recomendable que este sistema cuente con un propósito claro, esté sistematizado, se tomen en cuenta todos los departamentos que constituyen la institución, se utilicen métodos sencillos y que se usen para la toma de decisiones. Y propone para las

instituciones educativas, cuatro tipos de indicadores: académicos, administrativos, de calidad y financieros.

Martín (2002), propone el método de planificación Hoshin que es igual a planificar-ejecutar-comprobar-actuar. Para él es necesario el despliegue de la cultura y las estrategias a la comunidad, con lo que se va a clarificar las metas a corto, mediano y largo plazo y con los planes de acción dirigidos a mejorar el sistema de control. La institución se beneficia ya que se proponen mejoras anuales, se entabla un compromiso con la planeación y las revisiones periódicas.

La relación entre rendición de cuentas y transparencia es muy importante en las instituciones de educación superior, ya que permite ver la distribución de los recursos y su aprovechamiento en la mejora para el cambio orientado a la calidad educativa. La transparencia en el caso de las instituciones de educación superior abre la posibilidad de proporcionar información sobre el servicio educativo que se presta.

Es importante mencionar que la globalización en la década de los noventa trajo este proceso de rendición de cuentas bajo el esquema de transparencia en el sector público, básicamente en las instituciones del estado y más tarde, este mecanismo y proceso de información, se trasladó al servicio educativo como una forma en que las autoridades rindieran cuentas a los padres de familia sobre el ejercicio de la inversión pública en materia educativa.

La rendición de cuentas es un proceso de información a la comunidad sobre los logros e inconvenientes alcanzados en un período y la transparencia permite detectar si

un departamento está cumpliendo con los estándares planeados. Estos procesos permiten hacer mejoras en la institución y aprovechar racionalmente los recursos tanto materiales como humanos.

2.2. La innovación educativa.

En la actualidad se escucha constantemente sobre la innovación educativa, reformas, reestructuración escolar, de cambios y de una educación de calidad. Se proponen nuevos métodos de enseñanza, implementación de diseños curriculares y la preparación para los profesores, ya que sabemos que una buena gestión logra el éxito en cualquier organización. De modo que todo depende de una buena administración, de un asertivo manejo del liderazgo, de saber emplear mejor los recursos y el tiempo, planear bien las tareas, distribuir correctamente el trabajo y que todos los miembros participen en este. Los docentes se ven en la necesidad de recibir de sus directivos iniciativas cada vez más innovadoras y motivación para ejecutarlas.

2.2.1. Concepto de innovación educativa. Un acercamiento inicial sobre el significado de la innovación se da en el área empresarial a partir de la idea sobre el mejoramiento de los procesos de producción, en la sociedad del conocimiento. Posteriormente este concepto es llevado al área de lo educativo, específicamente al trabajo que llevan a cabo las instituciones de educación superior con el fin de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, como parte de una nueva cultura institucional.

En los últimos años los cambios van a un ritmo acelerado y las innovaciones se reproducen exponencialmente. No obstante este ritmo no se manifiesta en el sector

educativo a pesar de ser un derecho natural, se requiere que la misión educativa no sólo cumpla con que todos cuenten con un pupitre, sino que se desempeñe con calidad y equidad (Rivas, 2010).

Cuando se habla de innovación educativa en las instituciones de educación superior, se piensa en los cambios y el mejoramiento que se debe realizar para llevar a cabo procesos de calidad educativa. Ahí intervienen múltiples factores como las metas, los propósitos, la planeación y los procesos de evaluación, que van a dar cuenta de qué elementos de la gestión educativa institucional, debemos mejorar y producir las innovaciones, transformaciones o cambios que mejoren el servicio educativo que se ofrece.

Ante este panorama, la innovación educativa está estrechamente ligada a la introducción intencional de factores o elementos organizacionales, que se lleve a cabo una buena marcha de los procesos organizativos y pedagógicos en las instituciones escolares.

En este sentido, los procesos de innovación educativa se centran de manera puntual en el trabajo docente, su profesionalismo y la disposición que ellos tengan para mejorar las condiciones de los procesos de enseñanza–aprendizaje, aunado a la incorporación de las TIC, con ello mejora la cultura de gestión educativa institucional que incide en los procesos educativos de las instituciones.

Los elementos que constituyen una innovación educativa en las instituciones de educación superior los describiremos a continuación:

a) una innovación educativa es un proceso continuo que incluye como elementos importantes a los docentes, los alumnos, la infraestructura y tecnología propia del centro escolar.

b) Tiene que ver con identificar las prácticas educativas como las de enseñanza-aprendizaje tanto de docentes como alumnos, interesados en mejorar la calidad del servicio educativo de la institución de que se trate.

c) Reconocer que la gestión y la innovación para el cambio implica una cultura institucional, que quiera alcanzar mejores niveles de desarrollo educativo e institucional.

Zabalza (2003, p.4) menciona que:

“Si algo se ha hecho evidente en el último siglo es que el mundo ha cambiado. Se ha hecho más complejo, más plural. Han aparecido problemas que antes no existían o no los conocíamos. Han avanzado enormemente el desarrollo y las tecnologías con efectos, en ambos casos, probablemente contradictorios, pues no todos se han beneficiado en la misma proporción de sus beneficios. Pero ése es el mundo que tenemos y en él que estamos. Quizás podamos imaginar otros mundos, pero estamos en éste. Y en él está, también, la Universidad”.

En este sentido, podemos ver que las innovaciones educativas son un proceso complejo e implica poner en función diversos elementos o factores en las instituciones de educación, para mejorar los procesos que se llevan a cabo en la gestión educativa.

Por lo tanto, se considera que la innovación tiene que ver con procesos que implican la mejora, el cambio y las transformaciones que las instituciones de educación superior están obligadas a llevar a cabo para responder a las necesidades de la Sociedad del Conocimiento.

Rivas (2010) comenta que las innovaciones educativas propician un proceso de incorporación, estructuración contextual que permiten nuevas formas de trabajo en las organizaciones educativas y un funcionamiento más armónico con el entorno inmediato.

La innovación educativa implica una serie de cambios en la gestión administrativa, en el profesorado, en la infraestructura de las instituciones en el alumnado y en las expectativas de la sociedad. Estos cambios propician nuevas formas de trabajo y de organización de acuerdo con las necesidades de la época.

2.2.2. Prácticas educativas innovadoras. Hablar de prácticas educativas innovadoras en las instituciones de educación superior, es referirnos a los cambios que se hace necesario llevar a cabo en las instituciones de educación superior. Este cambio hace referencia a lograr una armonía, entre las necesidades del contexto actual que se inserta en la sociedad del conocimiento y las instituciones de educación superior.

Es importante señalar que los cambios en los centros escolares son necesarios para atender problemas, tanto de manera interna en la organización escolar, concretamente en su gestión, como de manera externa, en atender las demandas del mundo actual y laboral, así como de los alumnos que se incorporarán posteriormente.

Con ello apuntar, a que los procesos de innovación educativa están centrados en la participación del docente y la gestión educativa que permite llevarlos a cabo.

En este orden de ideas, se considera que la innovación de las prácticas educativas que se llevan a cabo en un centro escolar, pone énfasis en la necesidad de formar comunidades de aprendizaje o redes institucionales, que permitan afrontar mejor los cambios. Como parte de un entorno que posibilita diversas maneras de llevar a cabo el trabajo educativo, en donde el trabajo y las decisiones se toman de manera colegiada.

Altopiedi y Murillo (2010, p.58) señalan que:

“La mejora del centro descansa en una gran variedad de proyectos” en donde la participación de los profesores y alumnos es fundamental y las actividades que se deben llevar a cabo implican poner en marcha un Proyecto de Mejora Educativa a través de proyectos que sumen esfuerzos institucionales para lograr las transformaciones deseadas”.

Los proyectos de innovación educativa implican un proceso de planificación que se orientan a mejorar las prácticas educativas tradicionales, por otras orientadas a poner en marcha nuevas formas de trabajo pedagógico institucional. La colaboración de los profesores en estos proyectos de información se torna fundamental, debido al apoyo, a las formas de operar y maneras de llevar a cabo la organización; participación que se hace necesario llevar en el aula y en los procesos de gestión educativa más amplios, es decir, en la organización en general.

Otro aspecto importante de la innovación de prácticas educativa, es el diseño y la puesta en marcha de actividades que respalden al Proyecto de mejora por áreas de atención, es decir, estar atentos a los cambios internos que hay que realizar y las demandas del contexto externo, que tratan de mejorar las condiciones de las instituciones educativas.

Para Pincus (citado por Rivas, 2010, p.60), los procesos educativos de innovación en las instituciones de educación superior se orientan por:

- La claridad de las metas que persigue la Institución Educativa para la mejora o el cambio.
- Estructuras de gestión educativa descentralizadas para el trabajo colaborativo.
- Canales de comunicación abiertos entre docentes y autoridades educativas.
- Reducir los intereses individuales que están en juego en la institución educativa.
- Cultura institucional que quiera inducir los cambios necesarios para mejorar la calidad del servicio educativo que se lleva a cabo.
- Capacidad para resolver problemas que se presenten en la puesta en marcha de la innovación.
- Organización de la gestión educativa que favorezca el cambio.

Carballo (2006), habla de la innovación espontánea, la conceptualiza después de analizar en empresas innovadoras aquello que considera innovador, qué rutas sigue, en

qué se ha basado para determinar qué sucesión de factores se desarrollan para llegar al éxito. Es un proceso complejo que abarca: 1) Sentido común, 2) Liderazgo natural, 3) Cliente como necesidad, 4) Constancia, trabajo y esfuerzo, 5) Una idea en la que creer, 6) entorno favorable y 7) Suerte.

Y de la innovación diseñada, después de saber los factores necesarios para una innovación, los resortes que es preciso mover, los métodos que lo hacen posible. Las empresas innovadoras generalmente aportan claves y cualidades pero todas tienen algo que mejorar, no todo es perfecto.

Habla también sobre el modelo de progreso o de innovación en donde resalta la importancia de la estructura, el método y los valores. Este modelo propicia escenarios y espacios innovadores en las organizaciones. Son Rutas originales y adaptadas al modelo. El principio en el que se basa es el binomio necesidad y/o escasez (Carballo, 2006).

Ortiz de Montellano en el libro de Agüera, Vázquez, y De Vries (2005), analiza y dice que en la actualidad la situación en muchas universidades públicas en México, presentan gran demanda de alumnos, preparación de los maestros al vapor, limitación de los presupuestos, en concreto el hacer más con lo mismo, aulas más grandes, grupos más numerosos.

Y propone un Modelo académico, está constituido por tres dimensiones: a) organización académica, que es la cultura y el sistema de valores vigente de la institución. b) Lo que se hace con el conocimiento, esto es, al aceptar a un alumno en la institución, ésta se compromete con él a que aprenda y a que concluya con éxito, al igual

debería ser para los maestros, un compromiso de sacarlo adelante, cada alumno tiene su propia manera de aprender. Y c) la modalidad, tiene que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje, cambiar del paradigma enseñanza al paradigma aprendizaje, para ello hay que cambiar los esquemas organizativos y los sistemas curriculares. Desarrollar una cultura de la evaluación desde niños, pero no una de las calificaciones.

En este punto, es importante considerar una Institución educativa que tiene un carácter innovador tiene practicas educativas coordinadas y orientadas a través de un líder que conduce los cambios de manera flexible y que logra las metas propuestas.

Es decir, que las prácticas educativas de innovación lleven al logro de manera conjunta los compromisos institucionales, en donde la gestión educativa y el líder del proyecto trabajan de manera conjunta con los docentes para llevar a cabo la innovación.

Lo anterior lleva a reflexionar sobre las prácticas educativas innovadoras en la enseñanza superior, como un compromiso de llevar a cabo una gestión que resuelva problemas de los alumnos, que haga que los alumnos aprendan, conocer las demandas del contexto. La colaboración de los profesores como personal actualizado y modernizado, que participen en comunidades de aprendizaje y redes institucionales, además de apoyar las formas de operar de la institución, participación de llevar al aula los proyectos de mejora. Y los alumnos una participación activa en los proyectos puestos en marcha para la mejora educativa, siempre respondiendo al trabajo colaborativo.

2.2.3. Retos para la innovación en instituciones de educación superior (Normales). Sin lugar a dudas las Normales desde 1992 con la firma del Acuerdo de

Modernización de la educación han adquirido compromisos para mejorar los procesos de formación en su gestión educativa.

Las Reformas Educativas por las que las Normales han transitado, implican compromisos en relación a cambios de planes y programas de estudio, modelo pedagógico por competencias, un papel del docente central y los compromisos pedagógicos por parte de los alumnos.

El mejoramiento en las Normales compromete la planeación, la organización, el funcionamiento y la evaluación que implica asumir los retos para renovar y formar comunidades profesionales de aprendizaje, que participen en el diseño de la propuesta innovadora de la Normal y que emprendan un conjunto de acciones encaminadas al cumplimiento del Proyecto de innovación, así como, la evaluación constante de las actividades y cambios que resultan pertinentes llevar a cabo.

La gestión educativa debe tener una imagen–meta, formas de organización entre los docentes y el líder del proyecto a llevar a cabo. Actualmente los procesos de cambio de las Normales tienen que ver con el reto de la capacidad de transformarse por sí mismas orientadas a la calidad del servicio que llevan a cabo.

Las Normales pretenden como menciona SEP (2003, p.9) “una acción institucional que oriente principalmente su tarea sustantiva -la formación para la docencia-, de tal manera que se logre en los estudiantes normalistas, el desarrollo de competencias necesarias para el ejercicio profesional futuro”, esto quiere decir que la calidad es un elemento indispensable para ello, en donde la gestión educativa

institucional es una piezas clave junto a la participación de los docentes y el compromiso de los alumnos.

Los planes de estudio de las Normales en México están involucrados en un cambio permanente hacia la profesionalización del nivel desde 1984, asimilando los cambios y formando las estructuras necesarias para ello. Si la educación superior tiene un gran reto por la modernización e internacionalización, doblemente lo tiene la Educación normal, ya que es la formadora de las nuevas generaciones de ciudadanos y de ahí la necesidad de actualizarse y modernizarse.

2.3. La tecnología en la educación.

Pavón e Hidalgo (1997), comentan que la innovación tecnológica ha sido, desde los años sesenta, reconocida como un factor estratégico para la competitividad de cualquier empresa. Al estar involucrada en las actividades básicas de una empresa se convierte en un pilar básico en dónde se pueden fundamentar las ventajas competitivas. La inadecuada integración de la misma sin la investigación aplicada del producto constituye en ocasiones justificación de los fracasos. Se debe procurar en las empresas diseñar y utilizar eficientemente las estrategias basándose siempre en el conocimiento y así escoger la que represente mayor competitividad. Con la vigilancia y prospectiva tecnológica se previenen las amenazas tecnológicas.

El uso de las TIC en la educación como una herramienta, ha hecho más eficiente y eficaz el proceso educativo, lo cual ha permitido, para el caso de las instituciones de

educación superior, mejoras en la calidad e incluso en la productividad de los centros educativos.

Con el paso del tiempo se ha incrementado la inserción de las tecnologías en los procesos de gestión escolar, de evaluación educativa, al trabajo académico y de investigación que se llevan a cabo en relación a los fines que persiguen, como es la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

Las TIC han permitido hacer más productivas a las instituciones de educación superior, e incrementar los servicios educativos que ofrecen, como es la llamada educación a distancia y que ahora son uno de los entornos que forman parte de la innovación educativa.

Esto ha llevado a que las instituciones de educación superior, a formen redes académicas como una nueva manera de trabajo académico entre universidades e instituciones de educación superior.

Encontramos ante ello el desarrollo de alianzas estratégicas entre instituciones de educación superior que favorecen no sólo la calidad sino proporcionan la posibilidad de que los egresados se desarrollen profesionalmente en los mercados internacionales y compartan con otros colegas experiencias profesionales y laborales.

Por lo que, uno de los grandes retos pedagógicos que encuentran las escuela normales actualmente, es el hecho de incorporar y utilizar en mayor medida las herramientas tecnológicas, no sólo en la formación de sus alumnos sino para el desarrollo de los procesos de gestión estratégicas, que es urgente atender para ser más

productivas e insertarse a las necesidades que actualmente el mercado global demanda a la Normal.

2.3.1. Tecnología en la educación. Es importante señalar que no es el medio en sí lo que conlleva al cambio y la innovación, es el escenario educativo que se organiza, por lo que Libedinsky (2010), comenta que los medios no son en sí, ni buenos ni malos, son neutrales, depende de la utilidad que le dé el docente. También argumenta que no ha habido ni habrá innovación sin algún recurso didáctico. Así pues, la escuela debe motivar a los docentes y alumnos para hacer uso de los diferentes materiales didácticos en general.

Gran parte de las innovaciones educativas que se presentan incluyen a las TIC como elemento de cambio para la mejora educativa. La implementación de las TIC en la educación es un proceso complejo que involucra muchos factores de diferente grado de dificultad.

Es importante mencionar que las tecnologías es un elemento sumamente importante en cuanto a innovación educativa se refiere.

La inserción de la cultura digital en las instituciones de educación superior ha traído como consecuencia que los procesos de gestión, formación, evaluación y prestación de servicios de educación a distancia, sean elementos de lo que llamamos innovación educativa como hemos referido con anterioridad.

Los servicios en red es el avance que las instituciones de educación han incorporado ante las exigencias de la competitividad actual como una demanda global para todas las instituciones de educación superior tanto pública y privada.

La tecnología educativa ha traído un modelo pedagógico en donde el papel de los estudiantes es central y fundamental en cuanto pueden resolver problemas de manera personal en colectivos donde se desarrollen.

Ante ello los docentes son sólo facilitadores que posibilitan el aprendizaje estratégico de los estudiantes. Motivo por el cual, el uso de las TIC como herramientas en la formación es primordial como parte de las competencias que los docentes tienen que desarrollar en su trabajo con los alumnos.

El desarrollo de habilidades en las TIC es una prioridad en el proceso de enseñanza y aprendizaje que las instituciones educativas están obligadas a retomar y a comprometerse llevar a cabo.

Fullan (2012) comenta que invertir en el futuro es fundamental dando más importancia al desarrollo de habilidades de los actores educativos, de ahí la necesidad de hacer reformas a gran escala que permitan mejorar e innovar los procesos en educación.

2.3.2. Retos para la incorporación de la tecnología. La incorporación de las TIC es el reto que las instituciones de educación superior deben asumir y junto con ellas la Normal. Dicho acceso debe orientarse a los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir que, de manera paulatina docentes y estudiantes tengan un uso más eficiente de

esta herramienta que les permita mejorar la calidad de los procesos de formación en que se encuentran insertos.

Por lo que la inclusión de este tipo de herramientas tecnológicas impacta en los procesos de gestión e innovación educativa de la normal, en cuanto al servicio que presta y a las formas en que la gestión se lleva a cabo mejorando sus procesos de manera eficiente en cuanto al tiempo, los recursos humanos que participan, la toma de decisiones informadas sobre las necesidades concretas que hay que atender de manera inmediata y las que no pueden esperar.

Además permite el trabajo en proyectos compartidos en donde participen tanto los estudiantes como los docentes. La habilidad para el manejo de estas herramientas posibilita la gestión tanto de los procesos administrativos como los académicos, por lo que, impulsar a los docentes para su utilización es uno de los grandes retos que hay que asumir y uno de los más grandes problemas por resolver (Correa y Juan de Pablos, 2009).

Tejeda (1999) menciona que las tecnologías tienen un impacto en la vida misma y al vivir en un mundo tecnológico de cambios rápidos la tecnología se convierte en un elemento importante para la gestión educativa.

Además refiere que el sistema educativo es un sector que recibe estas transformaciones de manera paulatina y que no son un elemento más para mejorar la calidad, la eficiencia y eficacia sino tiene implicaciones más amplias como la

alfabetización digital en que tanto los estudiantes como los docentes tiene que incorporarse.

Ante este contexto tan complejo es que menciona el autor anterior que debemos formar para, en y hacia la alfabetización digital que lleve a los estudiantes al uso de las tecnologías de la educación de manera cotidiana para el aprendizaje, además del uso recreativo y social que le dan. Y por otra parte buscar desarrollar las habilidades que el profesor debe asumir para que también se encuentre inserto en esta cultura digital.

Tejeda (1999) señala que una caracterización de esta cultura digital en materia educativa debe situar la actividad pedagógica en el marco de una herramienta que apoye o facilite el hacerse de información, que sea utilizable en la formación educativa de los estudiantes, favoreciendo la interactividad entre la comunidad educativa, la instantaneidad y la conexión inmediata como parte de los procesos de innovación a la que las instituciones de educación superior entre ellas la Normal debe responder.

Al respecto menciona: “La innovación, por cuanto conllevan un sinnúmero de cambios en los planteamientos educativos con su integración. Nadie duda, como hemos aludido que se convierten a su vez en objeto educativo, en mediadores del proceso de enseñanza y aprendizaje, conllevando modificaciones de gran trascendencia tanto en el diseño de dicho proceso, como en la organización en general y el rol del profesor” (Tejeda, 1999, p.3)

Además de que el rol docente tiene que ver más con ser un mediador que un facilitador que interactúa en los contextos en donde las tecnologías se vuelven

indispensables para la formación de él como docente, de los estudiantes y parte de los procesos de gestión educativa que la escuela tiende a desarrollar.

Esto a partir del argumento que el docente en formación debe desarrollar habilidades procedimentales, cognitivas y tecnológicas que le permitan mejorar en su práctica educativa y estar dispuesto a los cambios tan acelerados en que las tecnologías de la información y comunicación han impuesto y que no dejan de impactar a la Normal.

Para la UNESCO (2004, p.14) la integración de las tecnologías de la información y comunicación en la docencia implica un elemento en que “las instituciones de formación docente se enfrentan al desafío de capacitar a una nueva generación de docentes para incorporar a sus clases las nuevas herramientas de aprendizaje”.

En este sentido, el uso de las tecnologías de la información trae cambios importantes a la educación con respecto a las etapas de apropiación por parte de los docentes, las habilidades en el manejo de las TIC aunado a que se constituyen como escenarios que atraen a los estudiantes en cuanto a la formación que reciben.

A partir de estas ideas, es que se hace necesario en la Normal hacerse cargo de este proceso de alfabetización digital en la formación de los nuevos docentes y de una cultura digital en la gestión educativa y escolar, que permitan su uso como parte de un proceso de innovación, que si bien es paulatino exige una atención de manera inmediata. Y que además la infraestructura facilite el formar un ambiente en donde prive la tecnología de la información y comunicación en sus diferentes aspectos.

2.4. Investigaciones sobre gestión e innovación.

A continuación se presentan algunas investigaciones sobre gestión e innovación que permitieron explorar el campo, con la finalidad de conocer hacia donde están dirigidas las inquietudes por conocer en el ámbito de la educación superior, las nuevas tendencias de mejora y exploración de nuevos conocimientos.

2.4.1. Desarrollo del pensamiento crítico en ambientes de Aprendizaje

Basado en Problemas (ABP) en estudiantes de educación superior. Una Técnica didáctica innovadora, que desarrolla la competencia del pensamiento crítico en los estudiantes es el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP). Olivares y Heredia (2011), realizaron una investigación en el área de salud en una universidad privada interesada en implantar modelos educativos innovadores.

Encontraron en la revisión bibliográfica de artículos arbitrados, trece estudios que reunieran las dos condiciones que se plantearon a) medir cuantitativamente el nivel de desarrollo del pensamiento crítico y b) evaluar los resultados en ambientes con ABP. Once de los cuales se aplicaron a nivel superior de estudios y sólo dos a nivel secundaria. En lo general en los resultados obtenidos relacionados con la parte actitudinal a la disposición al pensamiento crítico se presentaron cambios en todas o algunas de las variables medidas. Utilizaron cinco diferentes instrumentos que miden pensamiento crítico.

El estudio de Olivares y Heredia es de tipo cuantitativo, de campo natural ex post facto, en donde se acumulan evidencias para evaluar sin controlar las condiciones

particulares de aplicación del ABP y el instrumento de investigación fue el Test California de Destrezas en Pensamiento Crítico (CCTST-2000), aplicado también en tres de los estudios antes mencionado. En este caso se aplicaron en un lapso de cinco meses.

La presencia o ausencia del ABP es la variable independiente. Y la variable dependiente fue el nivel de pensamiento crítico, entendido como un juicio auto regulado con una finalidad y cuyo resultado se presenta en términos de análisis, evaluación, interpretación, inferencias y explicarlo según el concepto, la evidencia, el método, el contexto, los criterios pensados para establecerlo, definido por Facione en un consenso de la APA (citado por los autores).

Los resultados obtenidos respaldan los resultados positivos en cuanto a la utilización de las ABP aunque no de manera contundente, ya que al comparar 1° con 9° semestre el adelanto es normal por el tiempo de estudio dedicado. Cuando el análisis se hace diferenciando fue en las sub-escalas (Análisis, Inferencia, Evaluación, Inducción y Deducción), se encontró que los alumnos expuestos al ABP construyen más fácilmente el conocimiento sin reglas delimitadas a diferencia de los alumnos sin esta técnica requieren más de la sistematicidad y control. Al igual que en el pensamiento inductivo se encontró que es poco desarrollado hasta e incluso impedido. Sin embargo con la técnica del ABP el pensamiento inductivo-deductivo presenta mejor balance.

2.4.2. La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica: un estudio exploratorio en universidades chilenas. Un estudio realizado en el 2013, titulado la relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica: un estudio

exploratorio en las universidades chilenas de Rodríguez-Ponce, Pedraja, Araneda-Guirriam, Rodríguez-Ponce, da cuenta sobre cómo la sociedad del conocimiento ha impactado a la gestión académica de las universidades chilenas, trabajando con 45 directivos a través de un estudio de regresión lineal múltiple a través del cual se pretende evaluar el impacto de la sociedad del conocimiento en la docencia, posgrado e investigación.

Aquí se plantea, cómo la globalización y específicamente la sociedad del conocimiento han generado transformaciones en las universidades y en la gestión académica en este sentido la competencia de las universidades es real para llevar a ser sustentables en el conocimiento.

La hipótesis de trabajo de los autores apunta a señalar que las universidades cuentan con diversas alternativas para hacerle frente a la gestión del conocimiento.

La muestra la componen 45 directores universitarios a quienes se les pidió que contestaran un cuestionario sobre la relación de gestión del conocimiento y la gestión académica. La unidad de análisis es un equipo de alta dirección, los resultados mostraron una alta correlación positiva y significativa.

Las conclusiones a las que llegaron fueron que las universidades chilenas tienen una forma de administrar y gestionar el conocimiento especial, debido al intercambio entre ellas. Por lo que, la necesidad de conformar redes institucionales permite hacer coincidir objetivos comunes de las universidades que se dedican a la gestión del conocimiento entre ellas.

La gestión académica de las universidades chilenas se expresa en las tareas sustantivas como son la docencia, investigación y el posgrado.

Además de que se comprobó que la gestión del conocimiento, es una herramienta de gestión académica que impacta el desarrollo de las propias instituciones de educación superior.

2.4.3. Perfil y prácticas educativas del docente orientado a la innovación en las escuelas de negocios en México. Otra investigación que se llevó a cabo en México por parte de Lavín y Farías (2012), plantearon que los profesores son la pieza clave de los procesos de innovación educativa. El estudio se realizó con académicos y directivos de la Asociación Nacional de las Escuelas de Contaduría y Administración.

El contexto de la investigación fueron dos unidades de análisis, la ANFECA y el Consejo Nacional Directivo, en dónde la pregunta de investigación fue ¿cuáles son las características del perfil y las prácticas docentes de profesores universitarios orientados a la innovación educativa?

La metodología fue un estudio exploratorio – descriptivo y las técnicas de investigación cualitativas. La información de las entrevistas da cuenta de que los docentes asignan gran importancia a las TIC y su vinculación con las organizaciones empresariales, es decir, que la vinculación de la enseñanza con las necesidades de las empresas se puede llevar a través de la utilización de redes académicas.

En este mismo sentido, los resultados que documentan es que la innovación implica un proceso de solución de problemas y participación de los docentes en ello.

Las conclusiones hicieron referencia a que la innovación educativa requiere de elementos como lo tecnológico, las metodologías de la enseñanza y el aprendizaje, la utilización de competencias tecnológicas y conocimiento por parte de los profesores.

El desafío es que las instituciones de educación superior tengan la calidad y para ello la estructura, la tecnología y las políticas necesarias para las prácticas efectivas sobre prácticas innovadoras en materia de educación.

2.4.4. La gestión e innovación educativa en instituciones de educación superior, concretamente un estudio de caso que se llevó a cabo en la Escuela Normal Rural, Lázaro Cárdenas del Río. Una investigación realizada en el Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey el año 2010 a cargo de Gómez, sobre “La gestión e innovación educativa en instituciones de educación superior, concretamente un estudio de caso que se llevó a cabo en la Escuela Normal Rural, Lázaro Cárdenas del Río en la División de estudios semi-escolarizados”. Trabajo asesorado por la Dra. Salinas y la Dra. Farías.

Se utilizó como metodología el estudio de casos, con herramientas cualitativas de entrevistas semi-estructurada a informantes clave, la observación de una reunión de trabajo y el análisis de documentos internos de la Normal.

Se encontró que hay una necesidad inmediata de que las escuelas normales rurales modifiquen los procesos de administración e inversión institucional, se actualicen sus directivos y profesores frente a grupo a través de redes de colaboración, que hagan posible llevar a cabo la misión y visión institucional en un proceso de toma de

decisiones que favorezca el cambio educativo y la transformación urgente de las escuelas normales.

2.4.5. La innovación como factor de calidad en las organizaciones

educativas. Existen grandes esperanzas sobre los beneficios que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, puedan traer para la educación y para cualquier organización. Se han realizado muchos estudios sobre la innovación con las tecnologías, el que se presenta aquí es un estudio de casos realizado por Fernández (2005), titulado” La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas”.

En los modelos de calidad se encuentra incluida la innovación como elemento esencial de calidad y la retroalimentación para la mejora continua, como un principio del modelo de calidad, esta mejora continua implica cambios y adecuaciones continuas. Y por supuesto la innovación los supone además con otros requisitos. La mejora exige cambios y la innovación los admite pero más sustantivos. Situación que propicia nuevas demandas educativas que respondan a las demandas sociales actuales y que implican cambios no sólo en el hacer, enseñar o utilizar los recursos sino en ideas, concepciones pedagógicas, formas de trabajar en equipo para un fin común, produciendo mayor valor. Elaborar procesos y estrategias para mejorar con creatividad e innovación las actividades y los resultados.

Toda mejora implica un cambio, pero no todo cambio implica una mejora. La innovación es una capacidad organizativa que implica, una respuesta rápida y asertiva a los cambios predichos y observables en el entorno. Lo importante es el conocimiento, la

creatividad y encontrar elementos que cimienten las acciones pero además se debe valorar con anticipación la capacidad de éxito.

Igualmente para implantar una innovación se debe tomar en cuenta el contexto, la cultura y el clima organizacional, proyectar a todos los ámbitos de la organización, en especial al profesorado, que reine un clima abierto al cambio, de trabajo en equipo de responsabilidad compartida, con reconocimiento a la labor realizada, impulsar la motivación del personal y satisfacer sus expectativas, es decir una innovación planificada.

Los problemas que se pueden presentar al momento de implantar una innovación en principio es la resistencia al cambio, miedo y tendencia a la rutina, individualismo, ausencia de liderazgo o que no impulsa el cambio, falta de reconocimiento por los esfuerzos realizados, conflictos institucionales, insuficiente recompensa, tiempo reducido, escasos recursos y apoyos institucionales, falta de preparación, actualización y conocimiento de la realidad.

En las organizaciones innovadoras el liderazgo es fundamental, existen tres dimensiones del liderazgo transformacional: una visión educativa capaz de entusiasmar al profesorado, acompañamiento y apoyo al profesorado y estimulación intelectual al profesorado para que se forme. Estas incluyen el impacto positivo para la implantación, toma de opinión de los profesores para la toma de decisiones.

Con este planteamiento, los autores realizan una investigación cuya hipótesis es: Tanto la escuela como el entorno laboral dan sentido al profesorado para implementar el programa de innovación a gran escala.

El estudio israelí, tomó en cuenta a diez escuelas que habiendo implementado las tecnologías, además de nuevas formas pedagógicas participaron en la investigación.

Se utilizó la recopilación de datos y de análisis, tanto cualitativa como cuantitativa.

La primera conclusión de los investigadores fue que la implementación de las TIC en las instituciones educativas es un proceso complejo que implica muchos factores, entre los de mayor relevancia se encuentra el entrenamiento de los profesores, ya que los ordenadores por si mismos no pueden tener impacto alguno. En los resultados también se destacó como punto negativo la incertidumbre y como positivo el desarrollo profesional. También tiene un impacto indirecto positivo el que los profesores participen en la toma de decisiones y el liderazgo transformacional. Pero lo que más impacta es que las TIC están presentes en muchas investigaciones sobre innovaciones pedagógicas no como una innovación en sí, sino como soporte a otras innovaciones.

2.4.6. Gestión de la Información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile. En este estudio, de Fleet y Rodríguez-Ponce (2011) consideraron la información como una dimensión relevante para implicar la calidad a la institución, pero sólo si ésta permite dar seguimiento a los procesos de la institución para tomar decisiones de mejora y ajustes necesarios.

La información vertida en la página web es una evidencia empírica en donde la institución genera, procesa, analiza y difunde información relevante de los procesos y resultados llevados a cabo, aspecto que implica una explicación que involucra una predicción de la calidad que ofrece. Y la propagación de la información es un principio fundamental para el funcionamiento de cualquier mercado.

Asimismo la calidad de la educación superior es un valor intrínseco que implica para la sociedad, la innovación cultural, necesaria para su crecimiento e introducción en el mundo globalizado actual. La pugna por introducir la estandarización mundial, en este caso de la educación superior, propone unificar los criterios de evaluación y convertirlos en indicadores concretos de resultados, de forma tal que se puedan obtener parámetros para la evaluación. Esto es un aspecto relevante para definir la calidad de la educación impartida.

La difusión de la información se asocia al concepto de calidad en relación a los procesos de investigación, selectividad y calidad académica, pero en realidad lo importante es la difusión de los principales procesos y resultados.

En el estudio se utilizó un modelo de regresión, en donde la gestión de la información pretendía ser explicativa de la calidad universitaria, y pudiera medirse a partir del nivel de difusión de la información (ranking) y la variable dependiente fueran los resultados de la acreditación de la institución. Se aplicó a 56 universidades, 16 estatales, 9 privadas tradicionales (fundadas antes de 1981) y 31 privadas nuevas.

Se revisaron las páginas web de las instituciones, se analizó el tipo de información que publican en sus portales, siendo éste un medio poco regulado. El instrumento utilizado destaca cuatro dimensiones: 1) información corporativa, 2) oferta académica y condiciones de operación del proceso de formación, 3) estudiantes y 4) acreditación. En total está constituido por 27 ítems.

En los resultados se encontró que sí existe una tendencia a vincular a la gestión de la información con la calidad de las universidades. Ya que encontraron que en un 51% excluyendo un caso atípico del modelo, se puede predecir la calidad de la institución de acuerdo a la forma en que la información es publicada en su página web. Las universidades estatales y privadas tradicionales entregan un 25% más información y antecedentes que las nuevas privadas. En el apartado de oferta académica y condiciones de operación las universidades sólo alcanzan a cubrir el 74% del listado presentado, ignorando datos sobre deserción y titulación. La dimensión que habla sobre la información que caracteriza a la población estudiantil prácticamente es nula, ninguna universidad chilena, entrega información estudiantil. Y cuarta dimensión de acreditación se refiere a dos aspectos: uno sobre la participación en el proceso de acreditación y sólo un 20% de las universidades lo comunica, y el segundo aspecto sobre el informe de autoevaluación, sólo el 30% de las universidades lo publica; la dimensión presenta bajo cumplimiento solo el 46% de cobertura.

2.4.7. La educación empresarial en instituciones de educación superior venezolanas. El siguiente artículo es sobre la educación empresarial en instituciones de educación superior venezolanas, realizado por Borjas (2012). En él se exalta la

importancia del espíritu empresarial como un factor imprescindible para el desarrollo económico para todos los países.

En la conferencia en el 2011, de la OCDE se habló sobre la necesidad de fomentar en los procesos educativos la formación de competencias de emprendimiento, entendiéndose por este término multifacético el desarrollar capacidades genéricas, innovación y creatividad, conocimiento de recursos materiales y financieros, de combinación de saberes, el contexto cultural, la cultura organizacional y la acción colectiva considerándose como valor agregado.

Las universidades en Venezuela han abierto programas que desarrollan capacidades empresariales. Argumenta Pietrosemolli (2006) citado por Borjas (2012, p.55), que “La sociedad y economía venezolana están pagando y pagará en muchas generaciones futuras el precio de no tener un sólido marco de referencia que permita el surgimiento y el mantenimiento de un espíritu empresarial fuerte, creativo y creciente que sustente el crecimiento y el desarrollo nacional integral y justo”.

Después de analizar cómo se ha abordado éste tema en diferentes partes del mundo y principalmente en Latinoamérica, la investigación se enfocó a la revisión de productos académicos en siete universidades de Caracas entre el 2005 y el 2010. Se hizo este estudio pensando que los textos académicos son un medio de creación y transmisión de conocimientos. La técnica fue documental y se escogió el análisis de contenidos (AC) con diversas categorías, como el referente objetivo y sistemático para

llevar a cabo el estudio cuantitativo. Y la entrevista con los informantes ayudaron a categorizar, se utilizó también la técnica de triangulación de métodos.

El enfoque cualitativo dio como resultado que la complementariedad facilitada por la entrevista a los informantes, permitió analizar una serie de creencias que están emergiendo de las universidades, una de ellas es que cada universidad crea su propio modelo educativo empresarial. En una universidad el emprendimiento está inmerso en el eje transversal de la licenciatura y el objetivo es desarrollar competencias que el mercado requiera. Otra ha organizado “Observatorio de la pyme”, reconociendo el impacto de la pequeña y mediana empresa. Otras más han desarrollado un parque tecnológico, centros de emprendedores, etc.

En los resultados cuantitativos, de los 142 trabajos revisados, el 52% se relaciona con la creación de empresas, el 20% pymes y 11% en emprendimiento corporativo.

2.4.8. Luchando contra la historia: obstáculos para la innovación en la formación del profesorado, derivados de las historias escolares del alumnado. Este fue un estudio derivados de las historias escolares del alumnado, es una evaluación recogida durante diez años, en dónde se expresaron las dificultades para desarrollar estrategias innovadoras con los alumnos de ciencias de la educación, en la Universidad de Málaga, España. Inmersos en los cambios impuestos por el acuerdo de Bolonia. Estas experiencias de enseñanza compusieron la base del trabajo presentado. Realizado por Rivas, Leite y Cortés (2011).

La metodología se denominó currículo narrativo que se preocupó por desarrollar la asignatura desde las narrativas escolares del alumnado para llevar a cabo, en la práctica, los planteamientos del enfoque constructivista. Los propios estudiantes construyeron su visión de la escuela desde su propia visión adquirida en los años de escolarización. Las propuestas que se plantearon al alumnado deberían suponer cambios entre los sujetos que intervienen y no seguir con el corte tecnocrático, autoritario, monolítico, jerarquizado y cerrado, que prevalecía y que mostraba cómo la escuela había sido firme al generar modelos sumisos, dependientes y acríticos.

El enfoque de romper con la experiencia escolar previa y abrir nuevas vías de comprensión de la función docente fue el reto de este trabajo. La autobiografía permitió hacer conexiones entre el conocimiento escolar, la historia de vida y el desarrollo intelectual y profesional, con lo que se contribuyó a transformar el propio yo. Al iniciar el curso se les pidió su narrativa escolar, durante todo el año se sometió a diversas actividades que ayudaron a que la actividad se desarrollara, y al finalizar el curso cada grupo construyó un discurso sobre cómo funcionaba la escuela, como resultado de su labor de interpretación. A esto se le llamó proceso de deconstrucción de su propia experiencia.

Los obstáculos que se encontraron se catalogaron en tres dimensiones: epistemológica, metodológica y ética-racional. Estas dimensiones fueron la expresión de la complejidad de los procesos de aprendizaje y enseñanza en las instituciones.

La epistemológica, al no existir una estructura previa. El alumnado demandó una organización fija, un guión, una extensión, en fin unos estándares. Y cómo evaluarlos, estas clases resultaron novedosas pero, prefirieron algo más común, esto significó el primer obstáculo a superar. La posición era entender el conocimiento como un proceso colectivo, y construir la realidad con relaciones inter-sujeto e inter-objeto de tal manera que el enfoque socio-constructivista llevó a estas prácticas.

La dimensión metodológica, no se trató de resumir, se trató de ir examinando diferentes núcleos de temas para ir constituyendo categorías, sondear posibles explicaciones y revisar nuevas formas de interpretar. Se evitó que fuera una tendencia a simplificar, porque ésta debe ser una formación, un proyecto personal, profesional, de vida, y a la larga colectiva con proyección democrática.

La dimensión ético-relacional, fue clave al instalarse como docente, comprometido con el trabajo, exigirse y exigir una autoevaluación para la mejora continua. Y por último otro aspecto fue la desvinculación del aprendizaje con la calificación.

2.4.9. Modelo Universitario Minerva-BUAP.- Campos y Silva citados por Medina y Guzmán (2011), tomaron en cuenta que la atención individual, así como el desarrollo de competencias que permiten que los estudiantes se involucren en aprendizajes permanentes participando con una actitud asertiva, crítica y de colaboración en el diseño de proyectos de nuevos aprendizajes. La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) aprobó el Proyecto Fénix, que proponía un Sistema de

Créditos con el que se pretendía que la meta de excelencia académica con compromiso social se alcanzara, hubo poca capacitación académica y constituyó sólo un cambio administrativo en esta primera etapa 1994.

De 1991 a 1993, se llevó a cabo una autoevaluación a través de foros internos y externa con recomendaciones y definiciones publicadas por la SEP, ANUIES y CONACYT, además de las recomendaciones del Consejo para el Desarrollo Educativo, del producto de esta evaluación surgieron dos medidas: el establecimiento del examen de admisión en 1993 y el reglamento de ingreso, permanencia y egreso en 1995.

De 1992 a 1994 se dio la evaluación curricular de 22 planes de estudio y se priorizaron el desarrollo integral del estudiante, la permanente interacción con el entorno, currículos más flexibles, versátiles, modernos y con un grado de internacionalidad. Todo con el fin de adecuar su desarrollo profesional a sus intereses. En períodos curriculares cuatrimestrales que flexibilizaron el alargar o acortar la carrera de acuerdo a las necesidades de los alumnos.

En el 2000 egresó la primera generación y se les aplicó la evaluación “Profesiones 2000”, que dio como resultado una revisión y actualización de planes y programas.

Actualmente en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2001-2009, se estimuló a la comunidad educativa a realizar el trabajo colegiado, comprometido y permanente, incorporando nuevas tecnologías, creando un nuevo ambiente de aprendizaje y formas de organización administrativa, formación integral de los actores (estudiantes, docentes

y administrativos), trabajo educativo, cultural y científico, para la creación de un nuevo Modelo Universitario Minerva a partir de 2006.

Actualmente la BUAP ofrece 138 Programas Educativos (PE), a través de 23 unidades académicas, 9 preparatorias, 64 licenciaturas, 13 especialidades, 46 maestrías y 13 doctorados.

Este modelo representó el instrumento mediador entre el ideario y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se consideró al constructivismo socio-cultural como el fundamento teórico y metodológico para dirigir el desarrollo de los programas educativos.

2.4.10. El caso Festo. Garrido y Martínez citados por Micheli, Medellín, Hidalgo y Jasso (2008) describieron a la Empresa Festo, dedicada a la automatización de procesos industriales y a la capacitación del mismo ramo. Empresa alemana, con más de 20 años en México, se ha caracterizado por la continúa creación de conocimiento a través de los intercambios entre el conocimiento implícito y explícito. La estrategia de comercialización es la atención personalizada, muy apreciada por los clientes.

En 1999 a pesar de haber tenido muy buenos resultados, decidió reinventarse mundialmente para desarrollar estrategias más efectivas de comercialización. De los 15 mil clientes de diversos tamaños con los que contaba, tenía deficiencias operativas y gastos innecesarios, por lo que decidió medir su desempeño organizacional con la metodología “balanced scorecard” o cuadro de mando integral. Con indicadores que obligaron a todos los participantes a interactuar y conocer lo que realizaban los demás

compañeros de tal manera que comprendían de manera muy clara, cómo el desempeño de uno afectaba el de los demás y a la empresa.

El cuadro de mando ayudó a medir los activos intangibles y a conocer el valor agregado que concede el esfuerzo del grupo y la posición financiera de la empresa. Asimismo las sinergias que generaban el capital humano y estructural. También se detectó que el 60% de sus ingresos lo generaba el 2% de sus 15 mil clientes. En cuanto a sus asesores unos generaban 20% y otros solo 2%, así reorganizó su fuerza de venta e hizo y hace una clasificación de clientes. Clientes A, cuentas potenciales, cuentas clave y clientes de acuerdo a su demanda e innovación. Otra política de Festo, fue la atención personalizada y el compartir conocimientos con el cliente; ésta obligó a los ingenieros que proveen la atención personalizada a permanecer en constante actualización.

Los temas tratados en los casos relatados, fueron variados pero relacionados con la gestión y la innovación. Al revisar estas diferentes investigaciones fue importante resaltar que nueve de los diez casos se desarrollaron en instituciones educativas de nivel superior y sólo una en el ambiente empresarial, se eligió por tener como política la permanente creación de conocimiento a través del continuo intercambio entre el conocimiento implícito y explícito, así como la atención personalizada al cliente compartiendo conocimientos. Otro caso relacionado con el aspecto empresarial fue el caso venezolano “La educación empresarial en instituciones de educación superior” en donde la formación de competencias de emprendimiento en los futuros profesionales representó un factor imprescindible para el desarrollo económico de un país.

El “Modelo Minerva de la BUAP” y el caso de la “Normal rural Lázaro Cárdenas del Río”, hablaron sobre el planteamiento de una mejora integral de las instituciones en los aspectos académicos y administrativos.

Solo uno trata sobre una técnica de aprendizaje, el “Aprendizaje basado en problemas” que se relacionó con el desarrollo de los estudiantes directamente.

El caso de “Los profesores pieza clave de los procesos de innovación”, el caso “Luchando contra la historia: obstáculos para la innovación en la formación del profesorado” y el caso de “Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación”, hablaron sobre la formación y actualización del profesorado.

Un caso sobre el impacto de la sociedad del conocimiento en las universidades, fue el de “La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica”.

Y por último en el caso de “Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile”, se analizó la dimensión de la información hacia el exterior con relación a la calidad de la institución.

En cada uno de estos casos se estudiaron y analizaron aspectos relacionados con la innovación, aspectos importantes para tomar en cuenta y vigilar en una institución educativa con el fin de hacerlas más eficientes y sobre todo que respondan a las necesidades de la época que se está viviendo actualmente.

Los alcances de la teoría de la gestión aplicable a la escuela normal se basaron en la aplicación de una serie de herramientas necesarias desde la organización para generar

acciones que posibiliten la innovación educativa. Sin embargo, la intencionalidad en la formación fue una pieza clave que las escuelas Normales tendrán que asumir. En este sentido, la consolidación del equipo docente fue un factor de éxito en las prácticas educativas de la escuela normal.

Consideramos que el liderazgo fue una pieza importante en la gestión a través de la cual se asignaron tareas y se alcanzaron logros específicos, en donde la participación, colaboración y corresponsabilidad de los docentes, directivos debe ser amplia. Esta fue una de las fortalezas de gestión como cultura institucional a nivel micro como parte de la suma de esfuerzos que integraron las tareas, las funciones, la misión y la visión institucional que orientó los esfuerzos en las instituciones de educación superior como fue la escuela Normal.

De ahí que se hizo necesaria una cultura de la innovación educativa que permitió llevar a cabo la participación corresponsable en la comunidad educativa específicamente de los docentes. El alcance abarcó solamente el aspecto administrativo, tecnológico y de innovación educativa. Y excluyó aspectos de investigación, de difusión cultural, perfiles de ingreso y egreso, trayectoria escolar, movilidad estudiantil, titulación, infraestructura aparte de la tecnológica, etcétera.

El plantearse preguntas es propio del ser humano y que se puedan resolver desde diferentes puntos de vista también, pero en este caso la metodología científica fue lo adecuado; utilizarla para el estudio de fenómenos sociales de manera precisa fue de gran importancia, esto permitió analizar y valorar sus resultados.

Por último y como preámbulo del siguiente Capítulo 3 de Método, se hizo mención sobre la importancia de la metodología utilizada en la investigación educativa, como soporte para cualquier proceso de cambio y mejoría en el campo de la educación, y en este caso el estudio de la gestión administrativa, la innovación educativa y el uso de la tecnología.

Capítulo 3. Método.

Con los órganos sensoriales se pueden conocer el mundo exterior, las apariencias, las representaciones inmediatas pero eso no basta, los seres humanos buscan conocer la esencia de los objetos, procesos y acontecimientos. Los científicos buscan descifrar las leyes, las relaciones, las interconexiones a través del pensamiento abstracto (Rojas, 1984).

La necesidad y el deseo de encontrar explicación a las cosas, hace que los científicos busquen caminos para explicar las relaciones, causas, efectos; para ello dividen el mundo en dos, los fenómenos (físicos y sociales) y los determinantes que actúan sobre ellos, ambos se pueden evaluar (Giroux y Tremblay, 2011).

Los métodos cuantitativos son los más utilizados, los científicos prefieren estudiar grupos, controlar variables y describir comportamientos, se recaban datos estadísticos, son experimentos controlados cuyo objetivo es explicar una situación o hecho. Una limitante del método cuantitativo es que se presentan datos fríos, objetivos, controlados sin permitir la espontaneidad del fenómeno natural y ahí radica su alcance, el conseguir aislar un fenómeno libre de la subjetividad del investigador.

Por otro lado están los métodos cualitativos, son más cuestionados, su objetivo es la comprensión del fenómeno de forma natural, tal y como se presenta, se caracteriza por la intencionalidad y la relevancia que guarda el evento, institución o hecho. Este método está sujeto a la subjetividad del investigador situación que corre el riesgo de

alterar los resultados. Es en la observación en su totalidad y espontaneidad del fenómeno donde radica su riqueza.

Para llegar al conocimiento de cómo la gestión educativa colabora para que se desarrollen prácticas innovadoras en la Normal “Amado Nervo”, se requirió de una metodología. El enfoque metodológico aplicado fue el enfoque mixto, que como se dijo antes, en este siglo XXI ha ganado más adeptos y ha recibido varios nombres, Investigación Integrativa, Investigación Multimétodos, Métodos Múltiples, Estudios de Triangulación, Investigación mixta. Es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que involucran recolección y análisis de datos cuantitativos como cualitativos, además de su integración y discusión conjunta y guardando su propia estructura (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), como se muestra en la siguiente Figura 5.

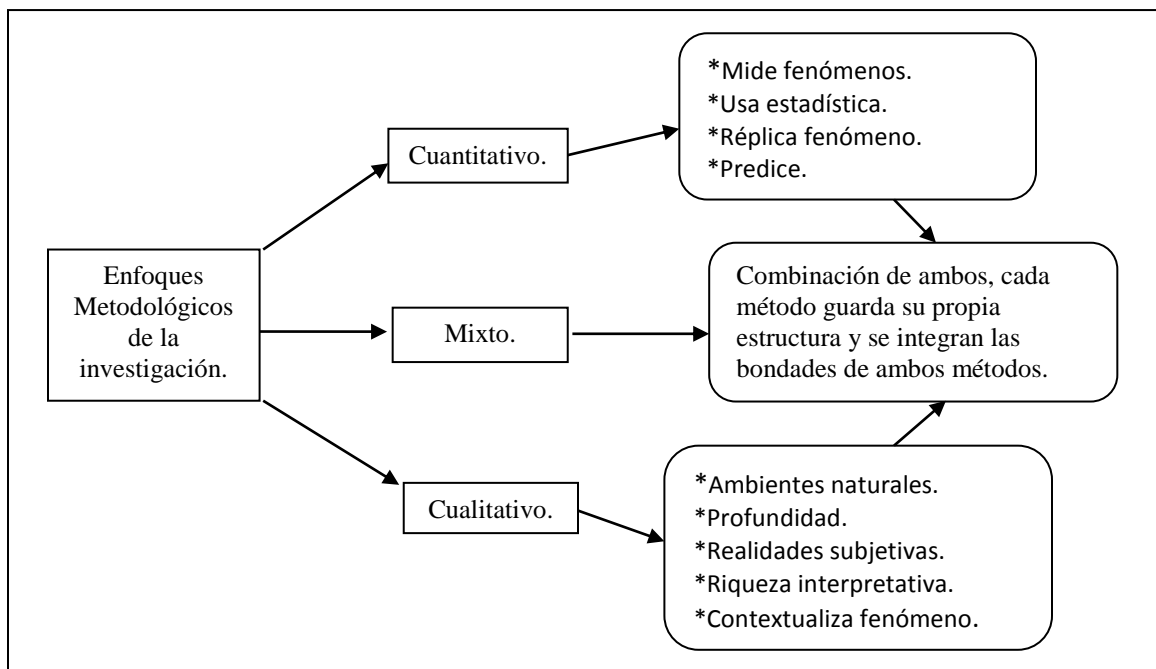


Figura 5. Enfoques metodológicos de la investigación.

Stake (2010), en su obra sobre la investigación como estudio de casos, comenta que en la realidad los métodos mixtos se distinguen por la intencionalidad con que se aplican, es la mezcla de unos y otros. Se complementan ambos métodos el cuantitativo y el cualitativo con el objetivo de lograr una visión más completa del fenómeno a estudiar, situación que los enriquece, ver figura 5. Enfoques metodológicos.

3.1. Descripción socio-demográfica del contexto de la investigación y los participantes.

3.1.1. Generalidades.- La Normal “Amado Nervo” es una institución privada que se sostiene con los pagos de colegiaturas. Se puede asegurar que es una de las Normales que cobra cuotas más económicas en el Distrito Federal, por lo que el alumnado se considera de nivel socio-económico medio y medio-bajo. La Normal otorga, como cualquier institución incorporada a la SEP, un 5% de apoyos de beca y muchas veces más de éste porcentaje.

El horario de actividades es vespertino, de 14:15 h. a 21:15 h., este horario permite a las estudiantes trabajar por las mañanas y así, muchas de ellas, solventar las cuotas y gastos que implica su preparación.

Está ubicada frente a un parque, de nombre “Pombo”, al sur de la Ciudad de México, en la Delegación Benito Juárez. Está muy bien comunicada ya que tiene a dos cuadras, la parada del Metro San Pedro de los Pinos, a una cuadra al oriente la Avenida Patriotismo, que corre de sur a norte de la ciudad, a tres cuadras al poniente la Avenida

Revolución, que va de norte a sur, a cinco cuadras el Periférico y a dos cuadras el Viaducto Miguel Alemán que conecta con el Distribuidor Vial San Antonio.

El inmueble es exprofeso para institución educativa, cuenta con seis aulas equipadas todas con internet, pizarrón inteligente, proyector, televisión, videocaseteras, computadora, bocinas, Dvd y grabadora; laboratorio de computación, salón de usos múltiples; dirección; subdirección; oficinas; baños para alumnos y profesores; biblioteca; área para actividades recreativas; pequeña cafetería; señalamientos de seguridad escolar y lonas protectoras de los rayos solares.

3.1.2. Profesores.- Las Características generales del Personal Docente, es un universo de 20 docentes: el 95% de estos eran mujeres y sólo el 5% era masculino. La edad del personal docente fluctúa entre los 29 y 75 años, 5% hasta 30, el 25% hasta 40 años, el 15% hasta 50 años, el intervalo de mayor porcentaje es el de 51 a 60 años con un 35% y más de 60 años el 20%.

En cuanto al Tipo de Jornada de trabajo el 67% de los docentes asistían por horas, el 14% un cuarto de tiempo, otro 14% medio tiempo y sólo un 5%, tiempo completo (Guerrero, 2012).

Durante el tiempo en que se llevó a cabo la investigación, el nivel de estudios del personal docente de la Normal, era un 5% a nivel doctorado, 50 % que constituye la mayoría, a nivel Maestría y 45% Licenciatura. Con respecto a la estabilidad de la planta docente, el 55 % que representa la mayoría, tenían una antigüedad entre 1 y 5

años, el 25% entre 6 y 10 años, el 5 % entre 11 y 15 años, el 5% entre 31 y 35 años y sólo 10% más de 40 años.

Acerca de las competencias, habilidades y actitudes del personal docente, se puede decir que en lo general era un grupo comprometido y consciente de la labor encomendada a ellos. Ver la Figura 4. Competencias, habilidades y actitudes docentes de la Normal “Amado Nervo” (Guerrero, 2012), que muestra los resultados de una encuesta aplicada por la sustentante en 2012.

3.1.3. Estudiantes.- Eran alumnos que para cursar la licenciatura, debieron haber cursado el nivel medio superior, esto es preparatoria, bachillerato, colegio de ciencias y humanidades, bachillerato abierto o vocacional. Con un promedio mínimo de ocho, con algunas excepciones. En su totalidad eran del sexo femenino a pesar de que sí pueden cursarla hombres. Las edades fluctuaban entre 18 y 54 años.

El nivel académico con el que ingresan es un nivel medio, en general se presentaban ciertas limitaciones en cuanto a la lectura de comprensión y análisis y síntesis, actitudes propias de un docente, además de colaboración y compañerismo, competencias y habilidades que se perseguía desarrollar.

3.1.4. Directivos.- La directora tenía 19 años en el puesto, y con anterioridad era docente de la misma normal. Su preparación académica constaba de lo siguiente: como primera carrera Maestra de educación preescolar y después la Licenciatura en Psicología educativa, con estudios doctorales en Barcelona, España, inconclusos y estudios de administración educativa en la UNAM. Procuró siempre apoyar al personal en general y

a las alumnas. Pendiente en todo momento de que se cumpliera con horarios y compromisos. La Subdirectora ocupaba el puesto desde hacía cinco años y con anterioridad fue docente de varias asignaturas del plan de estudios. Al igual que la directora como primera carrera era Maestra de Educación Preescolar, ahora ostenta el título de Licenciada en Educación Preescolar y Maestra en docencia. Siempre entusiasta en el desempeño de su cargo y muy apreciada por las alumnas, por los profesores y el personal en general.

En esta institución, los directivos procuraban que el personal docente contara, por lo menos, con licenciatura y les daban facilidades para que estudiaran el nivel de maestría.

En opinión de los directivos, las últimas generaciones de alumnas se manifestaban con mayor apertura comunicativa, además de manejar, como todo joven, las tecnologías con mayor facilidad. El personal directivo procuraba en todo momento crear un ambiente amable y atento hacia toda la comunidad, reinando un ambiente cordial y de respeto entre alumnos y profesores. Los directivos pensaban que en un futuro, no muy lejano, el requisito para desempeñarse como docente a nivel superior será el nivel de maestría.

3.1.5. Administrativos.- La Normal contaba con una jefa de control escolar, una bibliotecaria, una prefecta, una coordinadora, un auxiliar de computación, una secretaria y un empleado de intendencia que no tuvo participación en el estudio. Todos ellos desempeñando las actividades propias de su puesto.

3.2. Diseño de la investigación.

Las características de la Normal “Amado Nervo” como institución cubrieron las particularidades requeridas en este proyecto de investigación.

Se desarrolló una investigación no experimental, con un diseño transeccional descriptivo, se utilizaron métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos), y se presentó como un estudio de casos. Fue uno de los casos que se incorporaron al Proyecto General.

3.2.1. Investigación No Experimental o Ex-post-facto.- Fue una investigación en donde se estudió la información registrada con anterioridad y con la que se trató de explicar el resultado obtenido. El propósito de este estudio fue que sin haber manejado ninguna variable, se encontraron explicaciones causales acerca de los interrogantes planteados. Se consideró una forma más natural y más realista.

3.2.2. Diseño Transeccional descriptivo.- Tuvo un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Se realizaron observaciones en un solo momento, el de la aplicación. Su objetivo fue describir y analizar variables, su interrelación e incidencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se sacaron y reportaron relaciones descriptivas, y si existieron relaciones entre variables, el modelo fue correlacional o correlacional/causal (Valenzuela, y Fahara, 2012).

3.2.3. De corte mixto.- El enfoque mixto combinó los enfoques cuantitativo y cualitativo con el afán de usar las fortalezas de ambos enfoques, minimizando las limitaciones de cada uno.

El cuantitativo fue secuencial y probatorio, se siguieron una serie de pasos: de la idea se planteó un problema, de ahí se investigó en la literatura y se elaboró un marco teórico, se visualizó el alcance del estudio, se formuló una hipótesis definiendo las variables, se desarrolló el diseño de la investigación, se definió y seleccionó la muestra, se recabaron los datos, se analizaron éstos y se elaboró un reporte de resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En el enfoque cualitativo no se siguió un proceso previamente definido, pudo ampliarse la pregunta y la hipótesis mientras se llevó a cabo la recolección y análisis de datos, la indagación fue dinámica entre los hechos y la interpretación, se describieron y jerarquizaron las preguntas de investigación y en este análisis circular se reafirmaron y respondieron las hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

. El enfoque mixto incorporó los métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de obtener una visión más completa del fenómeno. Se establecieron una serie de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, se recolectaron y analizaron tanto los datos cuantitativos como cualitativos, integrándolos para su discusión conjunta e infirieron conclusiones que les permitieron conocer a mayor profundidad el fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2.4. Presentada como un estudio de caso.- En esta investigación, la Licenciatura en Educación Preescolar de la Normal “Amado Nervo”, constituyó el universo en donde se llevó a cabo el estudio como una particularidad y complejidad de un caso singular. Se consideró metodológicamente un caso porque se hizo posible, en el contexto de las Reformas Educativas a la Educación Normal, una institución dedicada a la formación de profesores de educación preescolar, que ante los vertiginosos cambios, se presentó como una propuesta sólida para la formación de maestros que atendieran con calidad, el servicio que se les demandaba.

Es importante mencionar que se encontró dentro de las primeras 5 normales particulares, de 14 en su momento, que prestaban el servicio de manera particular y que daban la posibilidad de formación con un Plan de estudios vigente en el Distrito Federal.

Muchas de sus egresadas han sido reconocidas por la formación profesional, por el compromiso y los valores éticos al momento de su incorporación al campo laboral como educadoras, ya que de manera permanente son solicitadas para cubrir algunas vacantes como maestras de preescolar, tanto en el sector oficial como en el particular, e inclusive, han podido incorporarse en jardines de niños de carácter oficial, obteniendo su plaza indeterminada.

La metodología mixta que se aplicó por sus características (cualitativa, no experimental, transeccional descriptiva y presentada como estudio de caso), fue la más idónea para el estudio ya que, al llevarlo a cabo, se indagó qué prácticas innovadoras se realizaban y de qué manera la gestión administrativa ayudaba o inhibía esas prácticas.

3.3. Etapas de la investigación.

La investigación fue un proceso formativo complejo, con tiempos y momentos o etapas específicas, que a continuación se describirá:

3.3.1. Definición del problema de investigación.- La necesidad de promover la formación de profesores reflexivos y comunidades académicas indagadoras, hizo inevitable analizar los procesos de gestión y los procesos de innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”. La mejora educativa en la calidad del servicio fue uno de los elementos que se examinaron con el fin de mejorar el servicio educativo que la normal prestaba, además de ir acorde a las exigencias actuales de la política educativa y el papel que estaban jugando las reformas educativas ante ello.

“El conocimiento del que disponemos sobre las escuelas normales, generalmente se elabora desde supuestos basados en el simple comentario, en el sentido común y en apreciaciones construidas desde la práctica, cuando estamos en servicio; este conocimiento muchas veces se contradice con la opinión que nos formamos, como alumnos de la escuela normal y, sobre todo, de sus maestros” (Savín, 2003, p.21). Bajo este argumento fue que surgió el interés por hacer una investigación que permitió tener evidencias reales de lo que suele acontecer en la escuela normal.

3.3.2. Definición del marco teórico.- el marco teórico que se utilizó tuvo que ser amplio debido a que a través de los diferentes autores, se pudo interpretar lo que sucede en la realidad educativa del nivel Normal. Además de comprender en un ámbito más

amplio la problemática a estudiar, con el fin de que sirviera para dar un sólido sustento teórico al estudio y permitiera hacer un análisis de los resultados sustentados.

El marco teórico fue una revisión y recopilación de información que se utilizó para plantear el problema a estudiar, éste permitió reconocer términos, conceptos y categorías de análisis que posteriormente sirvieron de soporte técnico en el análisis de resultados (EGE, 2013).

3.3.3. Aplicación del instrumento.- A través de la aplicación de diversos instrumentos como fueron: varias entrevistas semi-estructuradas al director académico, al director administrativo, a un consejero externo a la institución, al director de tecnología de la información, un formato de guía de observación que se aplicó a varios docentes durante sus prácticas educativas innovadoras, además de dos diferentes cuestionarios que se aplicaron, uno a administrativos y docentes, y otro a estudiantes.

Desde antes de la aplicación del instrumento se fueron recopilando datos de manera informal, al socializar con el grupo de personas de la población a estudiar, mismos que al ir avanzando la investigación se perfeccionaron o sustituyeron (Stake, 2010).

3.3.4. Análisis de Resultados.- Es poner aparte las impresiones y observaciones y darles sentido. Se inició desde el momento de las primeras observaciones de modo informal hasta el final de la investigación. El análisis se consideró de manera permanente, no aislado a desarrollar en un momento preciso del estudio (Stake, 2010).

El análisis de resultados fue el producto de la interpretación de los datos en base del marco teórico trazado, obedeció y se sujetó a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados. Además se tomó en cuenta el enfoque metodológico elegido. Los datos analizados fueron los elementos que permitieron hacer inferencias y obtener resultados, mismos que fueron argumentados para afirmar o negar la hipótesis (EGE, 2013).

3.3.5. Conclusiones.- Fueron la parte final del estudio o investigación, fueron la culminación o cierre. Éstos proyectaron los hallazgos, observaciones y retos. Se expusieron de manera puntual, ordenada y sintética de la investigación. Se apreció si fue lo esperado o distinto a lo esperado, si fue suficiente para comprobar o no la hipótesis. Además tuvo relación con la introducción. Lo importante de las conclusiones fue la reflexión realizada con los resultados obtenidos (EGE, 2013).

Fueron reflexiones que divididas por temas ayudaron a organizar la información (Stake, 2010).

En las conclusiones de la investigación se explicó en términos generales los descubrimientos centrales, las principales aportaciones a la investigación y estableció las futuras investigaciones que se pretendan llevar a cabo; señalando las variables eventuales para llevar más lejos el estudio (Giroux y Tremblay, 2011).

En los métodos mixtos las conclusiones abarcaron los resultados de ambos métodos cuantitativos y cualitativos y fueron vinculados y conectados analíticamente, de

tal manera que se alcanzó una mayor comprensión del problema (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

El proceso que se siguió, fue de metodología científica ya que pretendió analizar un aspecto muy relevante en general del campo de la educación y en particular en la educación superior, tan controvertida y de tanto interés actual por los intensos cambios en el mundo, al que la educación en sus diferentes niveles debe responder.

3.4. Población y Muestra.

Al precisar los datos que proporcionaron los sujetos participantes, objetos de la investigación, se definió si fue una población o una muestra. La población se refiere a la totalidad de los datos que facilitaron las personas del grupo de participantes en el estudio y representan el universo de la investigación, y la muestra como su nombre lo indica, implica seleccionar de un universo, aquellos integrantes que proporcionan los datos de la investigación. En este caso particular, los datos proporcionados fueron de la población de la Normal “Amado Nervo”.

3.4.1. Definición de la Unidad de análisis.- La unidad de análisis fueron los participantes que tomaron parte en la investigación, en este caso fueron los directivos, profesores, administrativos y alumnos de la Normal “Amado Nervo”.

3.4.2. Definición de la población de cada sujeto de información.- Como se mencionó anteriormente, la población en su totalidad participó en el estudio, situación que constituyó una estadística demográfica de la Normal “Amado Nervo”.

3.4.3. Características de la población.- Se trató de una comunidad educativa a nivel superior, cuyo objetivo es formar Licenciadas en Educación Preescolar. Fue una institución pequeña, constituida por: dos directivos, seis administrativos, veinte profesores y sesenta y seis alumnas. No se realizó el muestreo debido al tamaño reducido de la población.

La población de la comunidad educativa participó en su totalidad, siendo esto una estadística demográfica aplicada en una institución de educación superior, concretamente en el nivel de educación normal.

3.5. Instrumentos de investigación.

Los instrumentos fueron los recursos que permitieron la recolección de datos que alimentaron la investigación. En este estudio los instrumentos fueron:

3.5.1. Cuestionarios aplicados a profesores, administrativos y estudiantes (aplicación por internet).- Se analizaron los datos recabados de la población al contestar el cuestionario de Gestión e Innovación en IES y IEMS, asimismo instrumentos piloteados de antemano para el Proyecto General.

Fue un Test llamado de Situaciones Sociales, consistió en un cuestionario con preguntas altamente estructuradas que dependen de un proceso de operacionalización de indicadores de las variables de estudio, en preguntas del cuestionario. Éste se aplicó en línea a través del software de Survey Monkey, <http://es.surveymonkey.com/home.aspx>
Las líneas para cada universo fueron:

Cuestionario para Estudiantes: <http://es.surveymonkey.com/s/B9FJRCT>

Cuestionario para Profesores: <http://es.surveymonkey.com/s/BDQKXQP>

Cuestionario para Administradores: <http://es.surveymonkey.com/s/BDS3N2T>

Las características fueron: prácticos, no requería ayuda directa del encuestador, auto administrado y anónimo. El tipo de preguntas fue de preguntas cerradas de hecho, acción y opinión.

Los datos obtenidos se codificaron y analizaron a través de un software con herramientas de análisis estadístico, cuyos resultados fueron frecuencias, porcentajes y análisis más elaborados como asociación y correlación de variables (MS Excel).

La combinación de los tres instrumentos permitió analizar aspectos cuantitativos y cualitativos para obtener resultados más confiables y certeros, que permitieron llegar a diversas conclusiones y poder así realizar un programa de mejora como propuesta para la institución en particular. Asimismo con los resultados se contribuyó al proyecto general titulado “Gestión para la Innovación Educativa en Instituciones de Educación Superior y Media Superior”.

3.5.2. Entrevista semi-estructurada.- Se aplicaron cuatro entrevistas semi-estructuradas: al Director Académico (Apéndice F), al Director Administrativo (Apéndice G), a un Consejero Externo a la Institución (Apéndice I) y también al Director de la Tecnología de la información (Apéndice H); con el objeto de conocer desde diferentes puntos de vista, así como la opinión de personas claves en la

organización, sobre cómo eran las prácticas de gestión administrativa en relación con las prácticas de innovación educativa y el uso de la tecnología en la Normal “Amado Nervo”. Instrumentos que permitieron comprender relaciones, contradicciones, confirmaciones entre los personajes claves, y así describir los procesos de gestión administrativa que facilitaron o dificultaron la innovación en el ámbito escolar de la Normal a nivel superior.

3.5.3. Observaciones.- Es una técnica muy antigua, todas las ciencias comenzaron por ser ciencias puras, a medida que avanza la ciencia se transformaron también en experimental al crear ambientes controlados para con la observación y comprobación de fenómenos. La finalidad de la observación es establecer y constatar hechos de forma lo más rigurosa posible. Las observaciones deben reflejar la naturaleza exacta del fenómeno (Giroux y Tremblay, 2011).

En el estudio se llevaron a cabo tres observaciones de Prácticas Educativas Innovadoras con una Guía para aplicarla, instrumento piloteado de antemano para el Proyecto General (Apéndices Ñ, O y P).

3.5.4. Análisis de contenido de documentos de la institución.- Muchas veces en los documentos de la institución tales como informes (Apéndices Q, T y U), reglamentos (Apéndices R y S), misión, visión, valores, organigramas (Figura 3), historia, página web, propaganda (Apéndice V), etc. se pudo analizar y encontrar elementos que confirmaron hechos o situaciones que resolvieron una incógnita, o sencillamente ampliaron la información para conocer más detalles de la institución. Es el

caso de la Figura 2. Aspectos sustantivos en la formación de los alumnos de la Normal “Amado Nervo” y la Figura 3. Organigrama.

3.6. Prueba piloto.

Como este estudio de caso formó parte del Proyecto General, los instrumentos fueron previamente piloteados y utilizados en otros estudios de caso ya realizados (Apéndices D, E, F, G, H, I y J).

En la aplicación de los cuestionarios, la mayoría de las personas los pudo abrir por ellas mismas, pero también hubo otras a quienes se les tuvo que apoyar. Durante la aplicación hubo diversos comentarios: personas que dijeron que las preguntas no eran muy claras y viceversa, hubo otras que necesitaron mayor información y se le proporcionó.

En relación con las entrevistas hubo personas demasiado concretas, fue el caso de la directora académica y del director de la tecnología de la información, se anexan las síntesis (Apéndices K,L y M). En el caso del consejero externo (Apéndice N) como no contaba con el tiempo en el momento, pidió que se le entregaran las preguntas y dio respuesta a través de un correo electrónico que se adjunta, bastante extenso, por cierto.

En las observaciones de clase se solicitó permiso tanto a la directora académica como a los profesores, colaborando éstos de buena gana y se podría decir que hasta agradecidos por haber sido seleccionados.

3.7. Procedimiento y aplicación de instrumento.

3.7.1. Procedimiento de la investigación.- El siguiente diagrama de flujo muestra el proceso seguido para esta investigación. Desde el inicio hasta el final.

PROCEDIMIENTO PARA LA INVESTIGACIÓN DE GESTIÓN E INNOVACIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

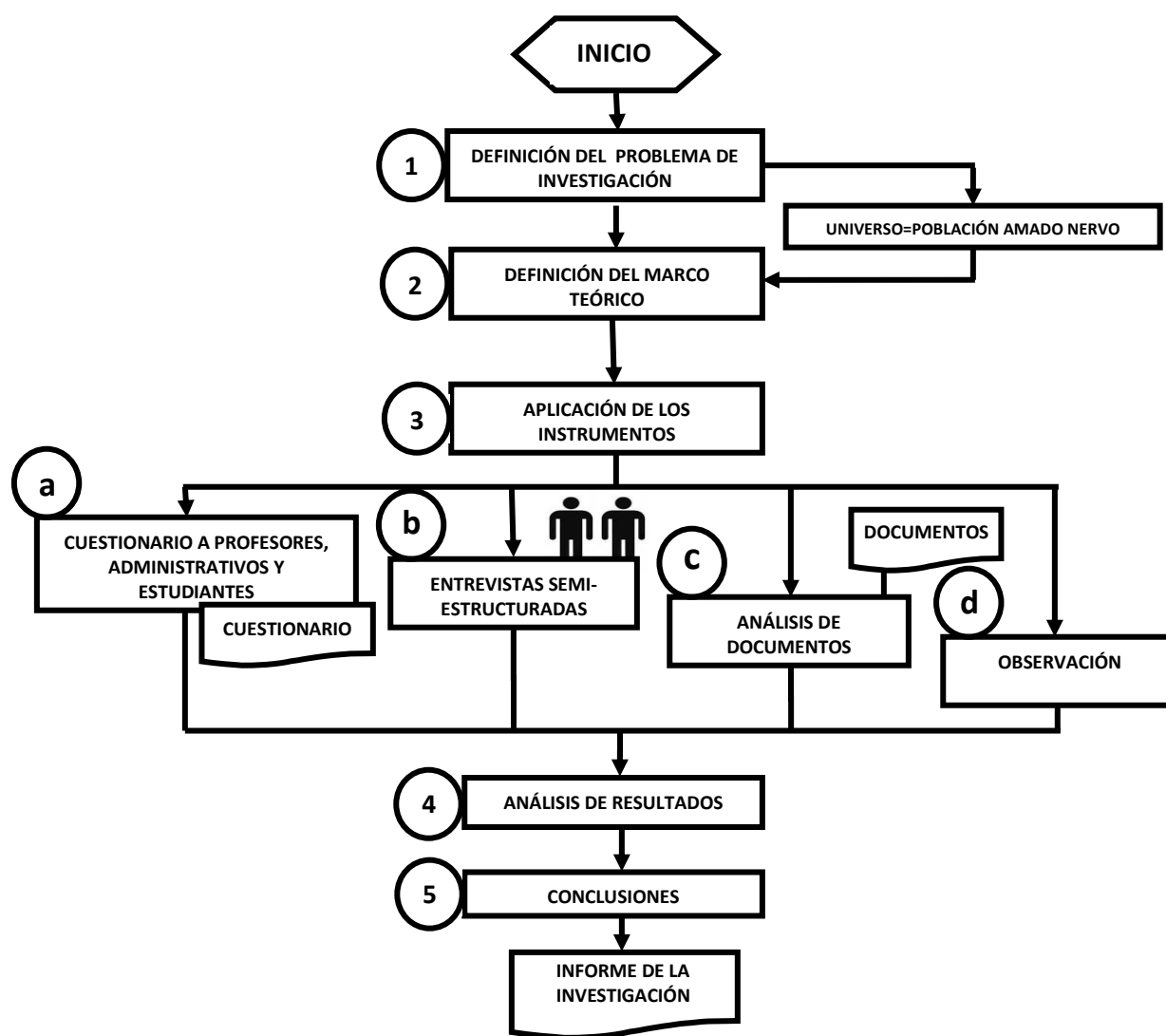


Figura 6. Procedimiento para la investigación de gestión e innovación en instituciones de educación superior y media superior.

3.7.2. Aplicación del instrumento.- Asimismo en el siguiente diagrama de flujo

se muestran los pasos que se siguieron para lograr recabar la información del estudio.

PASOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

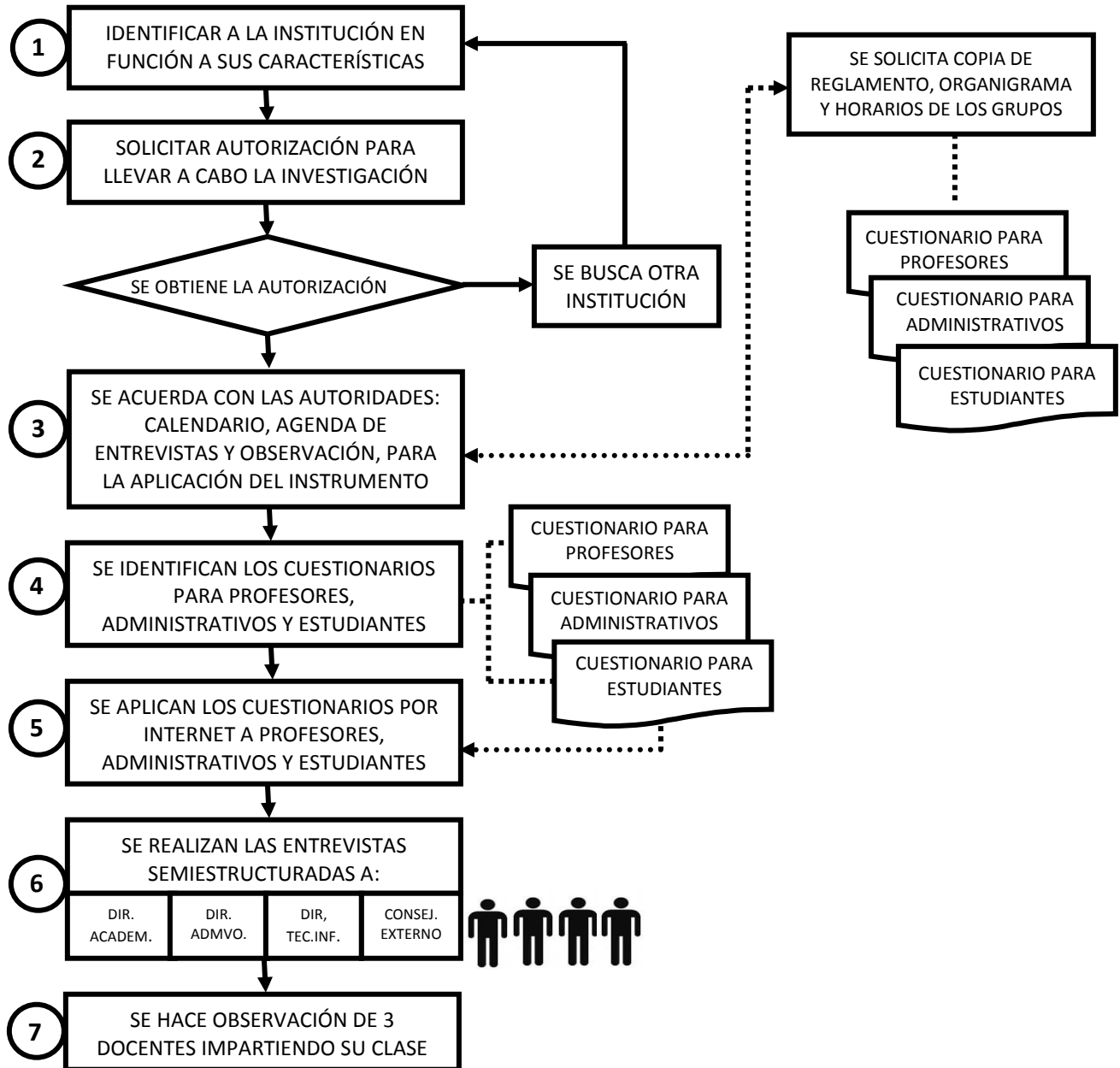


Figura 7. Pasos para la aplicación de los instrumentos.

3.7.3. Cuento de cuestionarios resueltos.- Del universo, 2 directivos, 6 administrativos, 20 docentes y 66 alumnas, solo faltaron 6 alumnas pero fue difícil identificar quienes, ya que se aplicó en el laboratorio de computación y aparentemente todas las alumnas lo realizaron. Posteriormente con las fechas de nacimiento se pudieron localizar los alumnos faltantes, a los que se localizaron y se les solicitó lo llevaran a cabo de nuevo. La respuesta fue que si lo habían llenado y no se explicaban porque no aparecían.

3.8. Confiabilidad y Validez.

La confiabilidad se refiere, a que cuantas veces se aplique un instrumento a una persona, siempre va a obtener los mismos resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010); se dice que la medición es confiable si los resultados se comportan sistemáticamente precisos, la confiabilidad requiere utilizar instrumentos precisos.

Y la validez es la característica de una medida que implica que realmente evalúe lo que debe medir (Giroux y Tremblay, 2011); si medimos de manera incorrecta no vamos a obtener el resultado deseado y la información no será válida para describir o evaluar.

3.9. Captura y análisis de datos.

Los datos de los cuestionarios para docentes, administrativos y estudiantes se obtuvieron a través de un programa de captura llamado Survey Monkey, en Internet. Al tener ya los resultados se utilizó el programa de software llamado Excel, que es una hoja

de cálculo en dónde se presentaron las respuestas, fueron tres hojas de Excel. Con el mismo programa se realizó un análisis a través de diferentes procesos estadísticos.

Los datos de la entrevista semi-estructurada se obtuvieron al momento de la entrevista y se registraron de manera manual. Los resultados se registraron en las hojas guía de la entrevista (Apéndices K, L, M y N).

Los datos de la observación de tres docentes se obtuvieron al momento de realizar la observación en el aula de tres actividades desarrolladas por los grupos escogidos de la Normal, y los resultados se registraron en las hojas preparadas para ello con los aspectos a observar (Apéndice Ñ, O y P).

Los datos del análisis de documentos se obtuvieron al momento de analizar los reglamentos, organigrama, propaganda, página web, horarios, documentos con la misión visión y valores proporcionados por la Dirección (Apéndices Q, R, S, T, U y V).

3.9.1. Integración y análisis de datos.- La visión pragmática de esta investigación explicó el uso tanto de métodos cuantitativos como cualitativos con el fin de dar una amplia descripción y explicación de los hechos de la institución.

Después de completar la aplicación de los cuestionarios con 10 más de forma manual y contar con el 100% de la aplicación a la población y con todos los instrumentos aplicados, se prosigió a integrar los resultados por instrumento, catalogando cuáles estaban completos y en condiciones de tomarse en cuenta para el análisis.

3.9.2. Análisis cuantitativo o estadística descriptiva.- En los datos de los cuestionarios realizados por los docentes, administrativos y estudiantes, se llevó a cabo un análisis estadístico (Tablas 1, 2 y 3) que proporcionó una descripción objetiva de los datos que emanaron y evidenciaron los resultados de opinión de los participantes. Para las entrevistas semi-estructuradas y las observaciones se procedió a analizarlas y compararlas con los resultados estadísticos para de ahí presentar los resultados en el siguiente capítulo.

3.9.3. El análisis de contenido como técnica de análisis de datos en el paradigma cualitativo.- Se utilizó ésta técnica que permitió analizar y examinar los datos latentes de los documentos proporcionados por la institución. Asimismo se pudo reanalizar, reinterpretar esto es, extraer de ellos nueva información (Giroux y Tremblay, 2011).

Después de aplicar la metodología planeada se obtuvieron diferentes resultados que se presentan en el capítulo 4. En principio se mostraron los resultados desde un punto de vista muy general como la media más cercana a la calificación 1 “Muy de acuerdo” y la más lejana también; asimismo se consideró el promedio comparando a los tres grupos. En el segundo análisis se examinaron las calificaciones por categorías: 1 “Muy de acuerdo” y 2 “De acuerdo” se tomaron como calificaciones positivas y se sumaron los porcentajes de frecuencia. Y el tercer análisis fue el relacionado con la homogeneidad de las respuestas por grupo administradores, profesores y estudiantes con el método ANOVA (Análisis de Varianzas).

Capítulo 4. Análisis de resultados.

4.1. Introducción.

Después de haberse aplicado los instrumentos de la investigación y haber procesado los datos, en éste capítulo se muestran los resultados. En primer término se presentaron las descripciones de las prácticas de Planeación, Organización, Dirección, Control administrativo, innovación y uso de la tecnología, se aludieron en cada aspecto a los datos recabados. Posteriormente se presenta un análisis de las prácticas administrativas que dan cuenta del cambio institucional orientado a la innovación con el apoyo del uso de la tecnología. Para concluir, los resultados del estudio permitieron dar cuenta de las fortalezas y debilidades con el fin de mejorar el servicio educativo que se presenta.

Por lo que podemos decir que se dio respuesta a la pregunta de investigación y a la hipótesis, así como con los resultados del caso de la Normal “Amado Nervo”, se contribuyó al conocimiento en el campo de la administración de instituciones de educación superior y media superior.

La pregunta de investigación fue:

- ¿Cuál es la relación en la Normal “Amado Nervo”, entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa?

El objetivo general es describir las prácticas de gestión administrativa y su relación con las prácticas de innovación y uso de la tecnología en la Normal Amado Nervo.

Esta investigación se centró en los siguientes objetivos particulares:

- 1.- Describir las prácticas de planeación, control administrativo y gobernanza.
- 2.- Describir las prácticas de organización y dirección.
- 3.- Describir las prácticas de innovación educativa y uso de la tecnología.

Las instituciones educativas enfrentan el reto de desarrollar personas con pensamiento crítico y capacidad de análisis. Las recientes innovaciones educativas en técnicas didácticas incorporan el desarrollo de habilidades en ese sentido. Sin embargo es necesario promover la formación de profesores reflexivos y comunidades académicas indagadoras. Es importante evaluar de qué forma la gestión administrativa facilita o dificulta los procesos de innovación en las instituciones educativas.

Para así, contribuir al conocimiento en el campo de la administración de instituciones de educación superior y media superior incluyendo a las normales, en relación a la gestión de los procesos de innovación educativa desarrollados en ellas.

Hipótesis de investigación:

H = Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”.

H Nula = No existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”.

Los datos generales en cuanto a la participación de la comunidad educativa de la Normal “Amado Nervo” como institución privada, fue de 8 administrativos, 20 profesores y 66 alumnas.

En el aspecto cuantitativo se manejó un cuestionario cuyas respuestas válidas eran de la 1 a la 5, en donde 1 equivale a “Muy de acuerdo”, 2 “De acuerdo”, 3 “Indiferente”, 4 “En desacuerdo”, 5 “Total desacuerdo” y la “N/C” que significa que no contestó, por lo que no aplica para los efectos de cálculo. Y en el aspecto cualitativo se aplicaron cuatro entrevistas a personas claves de la institución como el director administrativo, director académico, el director de tecnología y a un consultor externo; además se realizaron tres observaciones a profesores y el análisis de varios documentos.

4.2. Resultados.

Se adjuntaron en los anexos, las Tablas 1, 2 y 3 con los concentrados sobre estadística descriptiva y valores de significancia, donde se presentaron los resultados de la media o promedio y la varianza de los tres grupos de datos de los cuestionarios sobre cada pregunta. Se aplicó también la prueba ANOVA, que es una medición y análisis de variabilidad de los datos, comparando tres o más grupos. Dando como resultado el factor “F” y un “Valor crítico para F”, utilizando una confiabilidad de 0.05. En cada pregunta de los tres grupos contrastados se compararon ambos valores, y si el valor “F” excedía de éste valor crítico de “F” existían discrepancias en alguna medida., esto significó que

existía o no homogeneidad en los grupos, manifestando diferencias de opinión. Una vez que se establecieron las diferencias de criterios se compararon las medias o promedios contra el promedio general.

4.3. Análisis de los datos.

4.3.1. El primer análisis general. Tomando en cuenta la Media más baja y la Media más alta: El promedio menor, favorable para la investigación, se registró en los administrativos y fue de 1.12, promedio muy cercano al uno que representa la respuesta “Muy de acuerdo” y se presentó en la pregunta 67 del cuestionario de administradores y profesores, que corresponde a la número 37 del cuestionario de estudiantes; y que decía lo siguiente “Se vinculan los temas con la realidad”, también en el promedio de los resultados del cuestionario de profesores, fue de 1.75 y en el de estudiantes de 1.77, cuyo promedio representó el más cercano a uno en el cuestionario de estudiantes (Ver Tabla 1). Tanto administrativos como estudiantes coincidieron en que la vinculación de los conocimientos con la realidad era necesaria y de gran importancia para la formación educativa. Asimismo dentro de las innovaciones de la institución se manejó como una consigna general el aplicar los contenidos teóricos vistos en clase en la práctica educativa, aspecto muy importante de tomar en cuenta para la formación de las futuras Licenciadas en Educación Preescolar.

En términos generales, el promedio o Media mayor fue en la pregunta 40 de los cuestionarios de profesores con 2.94, incluida en el aspecto del cuestionario sobre innovación, que dice “Se buscan fuentes alternas de financiamiento para la innovación,

que no se encuentren comprometidas con proyectos específicos de interés para las agencias financiadoras” (Ver Tabla 3). La Normal “Amado Nervo” por ser de sostenimiento particular no contaba con acceso a financiamientos oficiales, ya que se sostenía de las colegiaturas que pagaban sus alumnos y en alguna ocasión, cuando lo solicitó, no ha habido respuesta positiva (Apéndice W a y b).

La Media de la respuesta siguiente en orden descendente fue 2.63, se presentó en el grupo de estudiantes, correspondiendo a la pregunta 40 y de profesores y administrativos a la 77 y dice “Se mejora la infraestructura del salón de clases: conexión a internet, pizarrón electrónico, cañón de video-proyección, mantenimiento e iluminación”, con un promedio de 2.4 en los profesores y 1.50 en los administradores (Ver Tabla 3). Observando las medias de los tres grupos se percibió que fue bajando conforme les fueron de utilidad. A los estudiantes principalmente y a los profesores que son quienes los utilizan cotidianamente dejó de ser de impacto en un momento dado pero problemático cuando no disponían de ellos. Se manifestó una pequeña inclinación hacia la respuesta 3 “indiferente”, aunque no llegó al 3, que pudo significar que existió cierto desinterés por la costumbre de tenerlos siempre a su disposición. Mientras que los administrativos mostraron una unidad de criterio, los profesores y los alumnos además de que mostraron una media entre 3 “indiferencia” y de 2 “de acuerdo” también mostraron una variabilidad mayor a la uno, que indicó que hubo una diversidad de opiniones entre los participantes de estos dos grupos.

Se contó con la infraestructura educativa necesaria en cuanto a la tecnología sin embargo, el uso por parte de los docentes y estudiantes fue limitado, ya que ella se

redujo solo al uso del cañón. Mientras que la opinión del los administrativos resultó ser solo de proveedores de dicha tecnología (Apéndice K).

Otra observación en términos generales fue que en los resultados de los promedios comparando a los tres grupos, inició el grupo de administradores, seguido de los profesores y por último el de los estudiantes donde se observó que en 24 de 34 preguntas en donde participaron los tres grupos, la media fue en aumento, esto es, los administradores dieron promedios alrededor del 1 “Muy de acuerdo”, mientras que en los profesores aumentaron en promedios alrededor del 2 “De acuerdo” y los estudiantes también en 2 pero siempre con la fracción un poco más alta que los profesores, pero sin acercarse al 3 “Indiferente” (Ver Tabla 1).

Los resultados anteriores indicaron que todas las respuestas cayeron entre las valores 1 “Muy de acuerdo” y 2 “De acuerdo”, situación que inclinó la balanza hacia lo positivo del estudio ya que todas las preguntas estuvieron en términos positivos. Esto manifestó que es un grupo homogéneo en donde se comparte la opinión en cuanto a que existen condiciones propias para el desarrollo de competencias y habilidades de los estudiantes aunque no se aprovecharon al máximo por falta de habilidades desarrolladas para hacerlo. Es de sorprenderse el hecho de que la utilización de la capacidad instalada de dispositivos de tecnología de información fuera deficiente, en comparación como acontece en diversas actividades sociales.

4.3.2. Análisis por categorías generales. Tomando en cuenta la Media y el Porcentaje de respuesta y sumando los resultados de 1 “Muy de acuerdo” y 2 “De acuerdo”, dio un porcentaje de unión de ambas respuestas como sigue.

En relación con la categoría de “Planeación”, los promedios globales en término de medias y porcentajes de los cuatro indicadores que la integraban y que se pueden describir como “existencia de procesos, planes y programas integradores que favorecen la innovación en la institución y la formación integral del estudiante”, obtuvieron los administradores el 100% con una Media de 1.4 de 5, donde 1 representa el total acuerdo y el 5 el total desacuerdo. Los profesores con el 90% y una Media de 1.8 y los estudiantes el 92% y una Media de 1.97 (ver Tabla 4).

Tabla 4.
Frecuencias y estadísticas de la Categoría de Planeación.

<u>PLANEACIÓN</u>																			
	Res-puesta (ma)		Res-puesta (da)		Res-puesta (i)		Res-puesta (ed)		Res-puesta (td)		Pro-medio	Moda	Me-diana	Mí-nimo	Má-ximo	Desv. Std.	Va-rianza		
	<u>Frecuencias</u>										<u>Estadísticas</u>								
<u>ESTUDIANTES</u>																			
a.	Subtotal Planeación		36	14%	206	78%	17	6%	5	2%	0	0%	1.97	2	2	1	4	0.53	0.28
<u>PROFESORES</u>																			
b.	Subtotal Planeación		33	33%	57	57%	7	7%	3	3%	0	0%	1.80	2	2	1	4	0.70	0.49
<u>ADMINISTRATIVOS</u>																			
c.	Subtotal Planeación		24	60%	16	40%	0	0%	0	0%	0	0%	1.40	1	1	1	2	0.50	0.25

Nota. Los valores dentro de paréntesis representan las respuestas de las encuestas y corresponden a: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo y (td) total desacuerdo.

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

Así en el concepto de “Planeación”, los maestros mencionaron que un interés común fue el fortalecimiento de la formación integral de los alumnos, por lo cual se

asumió como política educativa y de gestión la formación integral de los académicos también. Los docentes se comprometieron en poner en marcha el Plan de gestión que sirvió para orientar el trabajo institucional y llevar a cabo los cambios propuestos, sin embargo, no todos los docentes lo pusieron en práctica; la problemática fue rebasada por los tiempo institucionales académicos, es decir, el cumplimiento del perfil de egreso, lo que dejó de lado al Plan de Gestión antes mencionado.

En cuanto a los estudiantes, otorgaron el valor de media sobre 1.97 y un 92% lo que permitió mencionar que los alumnos fueron más realistas al valorar la planeación que se llevó a cabo, de manera más objetiva que los administrativos sobre lo que sucedió con la planeación derivado de la experiencia que vivían.

La categoría de “Organización” que integró los cinco indicadores que hablaban existencia de ambientes de apertura y participación, de personal especializado que propiciaban cambios, el desarrollo interdisciplinario y el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la, obtuvieron en promedio entre los administradores el 100% de aceptación y una Media de 1.41, los profesores 93% y una Media de 1.73 y los estudiantes un 75% y una Media de 2.14 (ver Tabla 5).

En relación al aspecto de la “Organización”, se consideró importante resaltar que el porcentaje que los administrativos y los docentes les otorgaron a los aspectos antes mencionados, permitió que en materia de organización se cumpliera con lo planeado para la gestión de la Institución. Los estudiantes que vivieron el proceso de organización

difirieron de los administrativos (Apéndices K, L y M), ya que estuvieron más interesados en las formas de sus clases y lo percibieron de otra manera.

Tabla 5.
Frecuencias y estadísticas de la Categoría de Organización.

<u>ORGANIZACIÓN</u>		Res-puesta (ma)	Res-puesta (da)	Res-puesta (i)	Res-puesta (ed)	Res-puesta (td)	Pro-medio	Moda	Me-diana	Mí-nimo	Má-ximo	Desv. Std.	Va-rianza
<u>ESTUDIANTES</u>		<u>Frecuencias</u>					<u>Estadísticas</u>						
a.	Subtotal Organización	54	196	61	18	1	2.14	2	2	1	5	0.76	0.58
<u>PROFESORES</u>		<u>Frecuencias</u>					<u>Estadísticas</u>						
b.	Subtotal Organización	67	101	5	7	0	1.73	2	2	1	4	0.70	0.49
<u>ADMINISTRATIVOS</u>		<u>Frecuencias</u>					<u>Estadísticas</u>						
c.	Subtotal Organización	42	29	0	0	0	1.41	1	1	1	2	0.50	0.25

Nota. Los valores dentro de paréntesis representan las respuestas de las encuestas y corresponden a: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo y (td) total desacuerdo.

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

Otra Categoría fue la “Dirección”, que estuvo representada por dos indicadores relacionados con el acompañamiento permanente por expertos externos e internos, para disminuir la incertidumbre y la resistencia al cambio, además se vigiló la pertinencia de las líneas de investigación interdisciplinarias. Aquí los administradores obtuvieron nuevamente 100% de aceptación y una Media de 1.56, los profesores una aceptación del 82% con una Media de 2.01 y los estudiantes 81% de aceptación con una Media de 2.07 (ver Tabla 6).

Tabla 6.
Frecuencias y estadísticas de la Categoría de Dirección.

<u>DIRECCIÓN</u>		Res-puesta (ma)	Res-puesta (da)	Res-puesta (i)	Res- puesta (ed)	Res- puesta (td)	Pro- medio	Moda	Me- diana	Mí- nimo	Má- ximo	Desv. Std.	Va- rianza					
<u>ESTUDIANTES</u>		<u>Frecuencias</u>						<u>Estadísticas</u>										
a.	Subtotal Dirección	16	12%	90	69%	23	18%	1	1%	0	0%	2.07	2	2	1	4	0.57	0.33
<u>PROFESORES</u>		<u>Frecuencias</u>						<u>Estadísticas</u>										
b.	Subtotal Dirección	27	23%	68	59%	12	10%	8	7%	0	0%	2.01	2	2	1	4	0.79	0.62
<u>ADMINISTRATIVOS</u>		<u>Frecuencias</u>						<u>Estadísticas</u>										
c.	Subtotal Dirección	21	44%	27	56%	0	0%	0	0%	0	0%	1.56	2	2	1	2	0.50	0.25

Nota. Los valores dentro de paréntesis representan las respuestas de las encuestas y corresponden a: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo y (td) total desacuerdo.

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

En el rubro de la “Dirección”, los maestros y los estudiantes coincidieron que se garantiza el acompañamiento de los cuerpos académicos en cuanto a los aprendizajes de los alumnos y en donde la resistencia al cambio fue un factor importante en relación a las propuestas oficiales. En la opinión de los administrativos se pudo observar un acuerdo en las formas de gestión en la dirección de la Normal (Apéndices K y L).

En la Categoría de “Control”, se integraron cuatro indicadores, relacionados con la implementación de sistemas de control de calidad con el propósito de evaluar constantemente la innovación y estimar su impacto en la formación del estudiante, y así poder medir la eficiencia de la institución. Los resultados fueron homogéneos, con 100% de acuerdo con una Media de 1.68 en los administradores, en los profesores 81% de acuerdo con una Media de 2.03 y en los estudiantes 70% de acuerdo con una Media de 2.25 (ver Tabla 7).

Tabla 7.
Frecuencias y estadísticas de la Categoría de Control administrativo.

<u>CONTROL</u>		Res-puesta (ma)	Res- puesta (da)	Res-puesta (i)	Res- puesta (ed)	Res- puesta (td)	Pro- medio	Moda	Me- diana	Mí- nimo	Má- ximo	Desv. Std.	Va- rianza					
<u>ESTUDIANTES</u>		<u>Frecuencias</u>					<u>Estadísticas</u>											
a.	Subtotal	25	9%	161	61%	64	24%	14	5%	0	0%	2.25	2	2	1	4	0.70	0.49
	Control																	
<u>PROFESORES</u>		<u>Frecuencias</u>					<u>Estadísticas</u>											
b.	Subtotal	28	23%	70	58%	14	12%	6	5%	2	2%	2.03	2	2	1	5	0.84	0.71
	Control																	
<u>ADMINISTRATIVOS</u>		<u>Frecuencias</u>					<u>Estadísticas</u>											
c.	Subtotal	15	32%	32	68%	0	0%	0	0%	0	0%	1.68	2	2	1	2	0.47	0.22
	Control																	

Nota. Los valores dentro de paréntesis representan las respuestas de las encuestas y corresponden a: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo y (td) total desacuerdo.

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

En relación a esta categoría de “Control”, se llevó a cabo una evaluación constante de los procesos académicos, mientras que en el seguimiento de los procesos educativos desde lo administrativo se observó un rezago. La percepción de los estudiantes fue que no había el control que proclamaban los administrativos y los profesores.

En lo que refiere a la “Innovación”, se enlistaron quince indicadores que se sintetizaron de la siguiente manera: los alumnos sabían que los profesores tenían un amplio conocimiento de sus estudiantes, que propiciarían a que se reconocieran ellos mismos como los actores principales de su propio aprendizaje, que entendieran la realidad, para así desarrollar las competencias lingüísticas-comunicativas. Los docentes, éticos, diseñadores de herramientas educativas, aplicadores del método de solución de problemas y continuamente actualizados. Y por el lado de la institución que se evaluaría de manera integral, con una cultura digital y de innovación, basada en los principios del

constructivismo, realizaría las cuatro funciones sustantivas: docencia, investigación, difusión de la cultura y gestión, y con salas de hipermedia como complemento. En ésta perspectiva los resultados en promedio fueron en los administrativos 99% de acuerdo con una Media de 1.66, los profesores el 80% de acuerdo con una media de 2.07 y los estudiantes 82% de acuerdo y la Media de 2.03 (ver Tabla 8).

El amplio conocimiento de los estudiantes como el objetivo de servicio de la institución, permitió llevar a cabo acciones pedagógicas con la finalidad de que los estudiantes logaran un pensamiento lógico que los llevara a posturas éticas, de responsabilidad universitaria considerando como un punto medular las competencias y hábitos de estudios, lo que llevó a una cultura institucional de evaluación, el trabajo por proyectos que puso énfasis en la solución de problemas con el apoyo de una cultura digital, como parte de una estación hipermedia donde la innovación formó parte del ambiente y el aula multimedia para ello de acuerdo a las necesidades pedagógicas. Por lo tanto, los administrativos, los docentes y los estudiantes otorgaron a la innovación que se llevaba a cabo en la Normal, un valor muy aceptable.

Tabla 8.

Frecuencias y estadísticas de la Categoría de Innovación.

<u>INNOVACIÓN</u>																	
	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Moda	Me- diana	Mi- nimo	Má- ximo	Desv. Std.	Va- rianza
<u>ESTUDIANTES</u>	<u>Frecuencias</u>										<u>Estadísticas</u>						
a. Subtotal Innovación	182	18%	633	64%	141	14%	29	3%	4	0%	2.03	2	2	1	5	0.69	0.48
<u>PROFESORES</u>																	
b. Subtotal Innovación	168	26%	346	54%	64	10%	33	5%	27	4%	2.07	2	2	1	5	0.97	0.95
<u>ADMINISTRATIVOS</u>																	
c. Subtotal Innovación	84	34%	160	65%	1	0%	0	0%	0	0%	1.66	2	2	1	3	0.48	0.23

Nota. Los valores dentro de paréntesis representan las respuestas de las encuestas y corresponden a: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo y (td) total desacuerdo.

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

El concepto de “Uso de la tecnología” que integró cuatro indicadores que se describieron anteriormente, como la difusión de la cultura digital, infraestructura del salón de clases e incorporación de las TIC y mantener oportunas las correcciones en la interface de la plataforma, fue evaluada con 100% de acuerdo con una Media de 1.46 por los administradores, por los profesores 77% de acuerdo con una Media de 2.15 y los estudiantes 70% de acuerdo y 2.25 de Media (Ver tabla 9).

Tabla 9.
Frecuencias y estadísticas de la Categoría de uso de la Tecnología.

<u>TECNOLOGÍA</u>													
	Res-puesta (ma)	Res-puesta (da)	Res-puesta (i)	Res-puesta (ed)	Res-puesta (td)	Pro-medio	Moda	Me-diana	Mí-nimo	Má-ximo	Desv. Std.	Va-rianza	
<u>ESTUDIANTES</u>		<u>Frecuencias</u>					<u>Estadísticas</u>						
a.	Subtotal	38	149	54	18	2.25	2	2	1	5	0.85	0.73	
	Tecnología	14%	56%	20%	7%								
<u>PROFESORES</u>													
b.	Subtotal	28	49	11	4	2.15	2	2	1	5	1.12	1.26	
	Tecnología	28%	49%	11%	4%								
<u>ADMINISTRATIVOS</u>													
c.	Subtotal	21	18	0	0	1.46	1	1	1	2	0.51	0.26	
	Tecnología	54%	46%	0%	0%								

Nota. Los valores dentro de paréntesis representan las respuestas de las encuestas y corresponden a: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo y (td) total desacuerdo.

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

El aspecto “Tecnológico” midió la infraestructura tecnológica y los sistemas de información académicos como parte de la cultura, esto se incluyó como parte de la infraestructura tecnológica en el aula. Los resultados obtenidos por los administrativos se diferenciaron de los docentes y estudiantes y se otorgó a éstos un porcentaje menos elevado, pero a pesar de ello se pudo valorar el aspecto tecnológico como regular (Apéndice M).

4.3.3. El tercer tipo de análisis con la prueba ANOVA. Como se comentó anteriormente, las seis Categorías analizadas fueron únicamente por los porcentajes y las medias de manera global, esto es por categorías, fue necesario llevar a cabo una prueba de comparación de varianzas para detectar diferencias más sutiles. Para ello se aplicó la prueba ANOVA paquete complemento de Microsoft Excel.

La ANOVA es una prueba estadística que sirve para analizar las diferencias significativas de tres o más grupos de datos. Se llama también análisis de varianza unidireccional. Consiste en comparar las variaciones de dos diferentes fuentes, una variación entre los grupos y las variaciones dentro de los grupos, de ahí surge un valor llamado valor o razón “F” y un valor crítico para “F”. Si el valor “F” es mayor que el valor crítico de “F” entonces existe una diferencia significativa y se confirma la hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Encontrándose de las 34 preguntas aplicadas a los tres grupos de datos, once diferencias, unas con un índice más alto que otras, pero todas muestran diferencias entre estos grupos. En las seis categorías existieron diferencias en algún indicador.

Así pues aparentemente en el grupo de “Planeación” se detectaron dos discrepancias de cuatro indicadores, la primera sobre la prioridad de la formación integral de los alumnos, la mayor diferencia entre el valor “F” y el valor crítico y fue de 4.694, y la segunda sobre si existía en la institución un proceso de innovación institucional, con una diferencia de 0.726. Tanto en la primera como en la segunda fueron los maestros quienes manifestaron más esa diferencia, si se analizan los valores de las varianzas (ver Tabla 10). Como ya se asentó con anterioridad la formación integral forma parte de las políticas de la Normal.

Tabla 10.

Media y varianza de cada uno de los grupos, el factor “F” y el valor crítico para “F” en la Categoría de Planeación.

Pre-gunta E	Pre-gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Probabilidad %	Valor crítico para F
Planeación											
9	13	Existen planes y programas para favorecer la innovación entre los estudiantes.	1.924	0.379	1.800	0.800	1.375	0.268	2.421	9.5%	3.097
10	14	Se asume como prioridad el fortalecimiento de la formación integral de los alumnos.	1.924	0.194	1.650	0.450	1.250	0.214	7.791	0.1%	3.097
11	27	Se involucra a los alumnos en los procesos de innovación.	1.970	0.307	1.895	0.766	1.625	0.268	1.099	33.8%	3.098
12	15	Existe un proceso de innovación institucional.	2.045	0.229	1.900	0.516	1.500	0.286	3.823	2.5%	3.097
4	4	Subtotal	1.966	0.276	1.810	0.617	1.438	0.254	3.784	11.5%	3.097

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

En el plano de la “Organización” existió discrepancia en cuatro de cinco indicadores, en cuanto a que si existía personal especializado (4.36), y si se hacían cambios que buscaban la innovación (3.072), fueron los alumnos quienes marcaron las diferencias.

En relación a que si se fortalecía la infraestructura tecnológica (2.931) y si se fortalecían las oportunidades de desarrollo interdisciplinario (1.232), fueron los profesores y los alumnos quienes discreparon.

Como aclaración al primer punto se tuvo la información de que el 55% de los profesores tenían nivel de doctorado y maestría y el resto de licenciatura y todos en el ámbito de la educación. Lo sorprendente fue que teniendo toda la infraestructura

tecnológica instalada tuvieran esa opinión, de alguna manera la dirección administrativa y tecnológica opinó que solo la tecnología la ocupaban como proyector en vez de darle un uso mayor de información y comunicación (Apéndice K). Agregando por otro lado que faltaría una plataforma estructurada y la actualización tanto a maestros como alumnos para llevar a cabo un satisfactorio uso de la tecnología.

En relación a la oportunidad de desarrollo interdisciplinario, a las alumnas se les impartían varias materias extracurriculares con el afán de que contaran con más elementos de apoyo como profesionales (ver Tabla 11).

Tabla 11.
Media y varianza de cada uno de los grupos, el factor “F” y el valor crítico para “F” en la Categoría de Organización.

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Proba- bilidad %	Valor crítico F
<u>Organización</u>											
13	19	Se crea un ambiente de apertura y participación	1.909	0.330	1.700	0.853	1.500	0.286	1.861	16.1%	3.097
14	21	Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento.	1.955	0.444	1.500	0.263	1.250	0.214	7.457	0.1%	3.097
15	20	Existen cambios en la escuela que busquen favorecer la innovación.	2.136	0.643	1.600	0.568	1.375	0.268	6.169	0.3%	3.097
16	73	Se fortalece la infraestructura tecnológica	2.561	0.804	2.050	1.313	1.500	0.286	6.028	0.3%	3.097
17	26	Se favorece el desarrollo de oportunidades entre disciplinas.	2.136	0.427	1.900	0.516	1.375	0.268	5.202	0.7%	3.097
5	5	Subtotal	2.139	0.576	1.750	0.715	1.400	0.246	5.343	3.5%	3.097

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

En la categoría de “Dirección”, de dos indicadores uno presentó discrepancia, en el de si se fundamentó la pertinencia social de la línea de investigación interdisciplinaria. Se informó sobre una investigación sobre el perfil de egreso de las alumnas que se lleva

a cabo al término de cada semestre. Se presentó una discrepancia de 0.011 mínima y la presentaron los profesores (ver Tabla 12).

Tabla 12.
Media y varianza de cada uno de los grupos, el factor “F” y el valor crítico para “F” en la Categoría de Dirección.

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Proba- bilidad %	Valor crítico para F
<u>Dirección</u>											
18	29	Se garantiza el acompañamiento de expertos internos y externos.	2.108	0.348	2.150	0.766	1.625	0.268	2.097	12.9%	3.098
19	32	Se fundamenta la pertinencia social de las líneas de investigación interdisciplinarias.	2.031	0.312	2.316	0.450	1.750	0.214	3.110	4.9%	3.099
2	2	Subtotal	2.070	0.331	2.263	0.578	1.733	0.210	2.604	8.9%	3.098

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

En la categoría de “Control”, de cuatro indicadores uno presentó discrepancia, el de si se realiza una evaluación constante de la implementación de la innovación. Se realizó un control general sobre los “cuadros temáticos” de manera semestral, control de asistencia y puntualidad de los profesores, control de clases en el “cuaderno bitácora” y el control de calificaciones con la evaluación continua.

Se presentó una discrepancia de 1.255 y fueron los alumnos quienes difirieron (ver Tabla 13). Esta discrepancia se debe a que los alumnos no perciben la institución como un todo, sino que solo alcanzan a apreciar lo más cercano a su actividad de estudiantes.

Tabla 13.

Media y varianza de cada uno de los grupos, el factor “F” y el valor crítico para “F” en la Categoría de Control.

Pre-gunta E	Pre-gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Probabilidad %	Valor crítico para F
<u>Control</u>											
20	35	Se realiza una evaluación constante de la implementación de la innovación.	2.242	0.525	1.800	0.379	1.750	0.214	4.372	1.5%	3.097
21	36	Se centra solo en aquellos procesos que estimulan la eficiencia de la institución.	2.364	0.481	2.250	1.145	1.714	0.238	2.240	11.2%	3.098
22	48	Se hace un seguimiento del impacto de las innovaciones en el estudiante.	2.000	0.277	1.950	0.997	1.500	0.286	2.084	13.0%	3.097
23	38	Existen sistemas de control de calidad sobre el estado y uso de las tecnologías.	2.409	0.584	2.200	1.011	1.750	0.214	2.636	7.7%	3.097
4	4	Subtotal	2.254	0.487	2.050	0.884	1.677	0.226	2.833	8.4%	3.097

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

De la categoría de “Innovación” de quince indicadores fueron dos que presentaron discrepancias y fueron los que se refieren a si de abren espacios más amplios para la cultura digital (0.117) y fueron los administradores quienes manifestaron esta divergencia en comparación con los profesores primero y los estudiantes después (ver Tabla 14). En relación a esto, la dirección académica comentó que sí existía algo de falta de manejo digital de algunos maestros (Apéndice L). Pero también se debió a la falta de autorización de DGENAM de implementar por lo menos una hora de clase

virtual de las asignaturas de mayor cantidad de horas (6 horas), permitiendo su exposición en línea; algunos profesores manifestaron que eso les gustaría y ya habían formado grupos de intercambio de información por Skype, Facebook, Twitter o que ya se manejaban por correo electrónico con los alumnos (Apéndice K).

Y lo relacionado con la vinculación de los temas vistos en clase con la realidad, fue desconcertante también ya que fueron los profesores quienes mostraron esa discrepancia y eran los encargados de realizar ésta tarea o gestión (Apéndice U).

Tabla 14.
Media y varianza de cada uno de los grupos, el factor “F” y el valor crítico para “F” en la Categoría de Innovación.

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Proba- bilidad %	Valor crítico F
Innovación											
24	46	Hay un conocimiento integral del estudiante	1.938	0.652	1.800	0.589	1.625	0.268	0.714	49.2%	3.098
25	47	Acciones p/reconocer al alumno como actor principal de su apz.	1.864	0.489	1.800	0.589	1.375	0.268	1.730	18.3%	3.097
26	49	Actuación pedagógica para que el estudiante conceptualice la realidad.	1.803	0.253	1.700	0.326	1.625	0.268	0.625	53.8%	3.097
27	50	Posturas éticas y conciencia de la resp. social universitaria.	1.939	0.273	1.700	0.537	1.500	0.286	2.973	5.6%	3.097
28	51	Se fortalece desarrollo de competencias lingüístico-comunicativas.	1.848	0.377	1.750	0.303	1.875	0.125	0.244	78.4%	3.097
29	54	Se genera un sistema de autoevaluación de programas educativos.	1.970	0.368	2.050	0.892	1.500	0.286	1.957	14.7%	3.097
30	57	Se incorpora una cultura de innovación y mejora	2.000	0.308	2.000	1.053	1.875	0.125	0.127	88.1%	3.097
31	59	Profesores diseñan htas. educativas p construcción del conocimiento.	1.833	0.233	2.150	1.187	1.625	0.268	2.438	9.3%	3.097

Tabla 14.
Media y varianza de cada uno de los grupos, el factor “F” y el valor crítico para “F” en la Categoría de Innovación (continuación)

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Proba- bilidad %	Valor crítico F
32	60	Se aplica el método ABP para generar conflictos cognoscitivos.	1.909	0.299	2.000	0.947	1.750	0.214	0.426	65.4%	3.097
33	62	Se abren espacios amplios para la cultura digital.	2.606	0.796	2.200	1.326	1.875	0.125	3.214	4.5%	3.097
34	63	Se transforma el aula para generar ambientes innovadores de apz.	2.394	0.612	2.500	1.632	1.875	0.125	1.483	23.2%	3.097
35	64	Se diseñan modelos educativos fundados en el constructivismo.	1.939	0.304	2.150	1.187	1.750	0.214	1.139	32.5%	3.097
36	65	Se integran espacios de aula, laboratorio y sala multimedia.	2.561	0.681	2.350	1.503	1.833	0.167	1.971	14.5%	3.099
37	67	Se vinculan los temas de clase con la realidad.	1.773	0.271	1.750	0.408	1.125	0.125	5.257	0.7%	3.097
38	66	Se actualizan los ejemplos y casos, para aumentar la complejidad de los ejercicios.	2.061	0.366	2.316	1.006	1.857	0.143	1.458	23.8%	3.099
15	15	Subtotal	2.029	0.480	2.013	0.919	1.667	0.224	1.717	32.1%	3.097

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

El sexto apartado de la categoría de “Uso de la tecnología”, de los cuatro indicadores, presentó discrepancia uno, el de si se difunde la cultura digital entre los alumnos (0.279), fueron los profesores y los alumnos que difirieron de los administrativos y eran los que directamente debían de promoverlo ya que la infraestructura estaba instalada (ver Tabla 15). Pero se pudo denotar que hizo falta mayor difusión y exigencia del uso de la tecnología de la información en el proceso educativo.

Tabla 15.

Media y varianza de cada uno de los grupos, el factor “F” y el valor crítico para “F” en la Categoría de Uso de la Tecnología.

Pre-gunta E	Pre-gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Probabilidad %	Valor crítico para F
<u>Tecnología</u>											
39	75	Se difunde la cultura digital entre los alumnos.	2.091	0.422	2.000	1.053	1.375	0.268	3.376	3.9%	3.097
40	77	Se mejora la infraestructura tecnológica del salón de clase.	2.545	1.452	2.400	1.937	1.500	0.286	2.670	7.5%	3.097
41	70	Se incorporan las tecnologías de información y comunicación en el aprendizaje.	2.091	0.422	2.050	0.997	1.625	0.268	1.461	23.7%	3.097
42	76	Se corrigen oportunamente los errores en las plataformas educativas.	2.288	0.516	2.300	1.063	1.571	0.286	2.720	7.1%	3.098
4	4	Subtotal	2.254	0.730	2.188	1.243	1.516	0.258	2.557	10.5%	3.097

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

Fue importante resaltar que los resultados en términos generales eran positivos y se dio un ambiente de trabajo de innovación, aunque se presentaron ciertas diferencias de opinión entre los grupos, muy sutiles ya que en un estudio de media la diferencia siempre se inclinó hacia el grupo de los administradores, pensando éstos que la organización de la institución era efectiva pero al interrogar a los otros dos grupos se encontró que existían ciertas diferencias, probablemente los administradores no habían sido lo suficientemente elocuentes para transmitir los objetivos y las metas que se habían propuesto.

4.3.4. La categoría de “Gobernanza”.- No se mencionó anteriormente porque ésta correspondió únicamente a los grupos de profesores y administradores como varios indicadores; el análisis que se llevó a cabo fue con las Medias y los porcentajes.

La categoría “Gobernanza”, en la normal se planteó como un espacio de participación de los actores de la misma, en el que se involucraron directivos y personal docente y administrativos ante los retos institucionales, los datos manifestaron un 100% para los administrativos y 65% para los docentes, esto indicó que ellos sentían que la Normal tenía ciertos ejercicios interesantes de democracia y participación ya que la media de 2.289 en profesores y de 1.438 en los administrativos permitió corroborar lo antes dicho sobre el ambiente cálido, cordial y de participación existente, se inclina hacia el “de acuerdo” que es lo esperado en un ambiente de trabajo y además de formación de profesores (ver Tabla 16).

Tabla 16.

Media, varianza y porcentajes de respuestas 1 y 2 “muy de acuerdo y de acuerdo”, de los grupos de administrativos y profesores de la categoría “Gobernanza”.

Pre-gunta E	Pre-gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Promedio General P+A	% Respuestas (ma)+(da)	% Respuestas (i)+(ed)+(td)
<u>Gobernanza</u>											
71		Se favorecen ejercicios de corresponsabilidad democrática, con la participación de académicos, funcionarios y administradores	n/a	n/a	2.316	1.450	1.500	0.286	2.074	78%	22%
72		Se involucra a los altos mandos institucionales en todas las tareas vinculadas a la innovación	n/a	n/a	2.263	1.427	1.375	0.268	2.000	74%	26%
2		Subtotal	n/a	n/a	2.289	1.183	1.438	0.512	2.037	75.9%	24%

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

4.4. Las prácticas administrativas que favorecieron las innovaciones educativas y el uso de la tecnología que se presentaron en la Normal “Amado Nervo”.

Se describen como sigue:

1. Programas que favorecieron la innovación como: la estructura de los cuadros temáticos, la autoevaluación del perfil de egreso por los alumnos, e infraestructura tecnológica instalada.
2. Existía un ambiente de apertura y participación constante a través de juntas de consejo, de colegios, con los grupos de estudiantes, el trato interpersonal.
3. Se realizaban acciones de acompañamientos de expertos externos e internos a la institución a través de cursos a los profesores, pláticas de expertos y orientaciones a los alumnos en sus prácticas pedagógicas, cursos inter-semestrales y conferencias.
4. Se hizo seguimiento del impacto de las innovaciones en los alumnos a través de autoevaluaciones y evaluaciones.
5. La institución tenía establecido un sistema de control de calidad sobre el uso de las tecnologías a través de control de uso del equipo, reportes de fallas y funcionamiento y evaluación administrativa de adecuación de los equipos.
6. La normal mantenía el conocimiento de los estudiantes no sólo en el terreno académico, sino también a través de cursos de desarrollo personal, tutorías y entrevistas personales.

7. Una política institucional era hacer sentir al alumno como actor de su propio aprendizaje a través de la constante reflexión con los profesores como parte de la dinámica de clase.
8. Otra política educativa era actuar pedagógicamente para que el estudiante conceptualizara la realidad a través del análisis y reflexión del conocimiento.
9. Se generaron posturas éticas y conciencia de la responsabilidad social profesional a través de una revisión y práctica de valores humanos universales.
10. Se fortaleció el desarrollo de competencias lingüísticas-comunicativas e interpretativas a través de la práctica constante de actividades de lectura y comunicación oral y escrita.
11. Se mantenía un sistema de autoevaluación de programas educativos del nuevo plan de estudios a través del análisis y puesta en práctica por los docentes.
12. Los profesores diseñaban herramientas educativas para la construcción del conocimiento a través de su creatividad y experiencia.
13. Se aplicaba el método de solución de problemas, proyectos, estudio de casos, etcétera, como herramienta para lograr el conocimiento.
14. Se identificó que el concepto de aula era un ambiente innovador de aprendizaje a través de diversas prácticas pedagógicas e incluyendo la tecnología y la disposición de los diferentes elementos del aula.

15. El modelo educativo implantado a partir del año 2012 del nuevo plan de estudios está fundamentado en el constructivismo en donde cada uno de los estudiantes elabora su propio esquema con su propio estilo de aprendizaje.

4.5. Confiabilidad y validez.

El proceso de análisis estadístico se describió como de la siguiente manera:

- Los instrumentos aplicados fueron pruebas estandarizadas elaboradas para éste proyecto y piloteadas en su momento, acción que garantizó la confiabilidad de los resultados, y los resultados se comportaron de manera precisa según se describe en los siguientes párrafos.
- Uno de los elementos que argumentó la confiabilidad del estudio fue el tamaño de la muestra, en este caso el estudio se realizó a la población total, por lo que un nivel aceptable de confiabilidad sería entre el 95% y el 99%, ya que fueron los niveles convencionales para las ciencias sociales (Mulberg, 2005).
- Se construyó una base de datos en una hoja de trabajo en MS Excel, se agruparon las respuestas de los estudiantes, profesores y administrativos y se revisaron en primer término la categoría de contenidos generales, como nivel educativo, fecha de nacimiento, edad, género, escolaridad, antigüedad en la institución, área de especialidad y último grado académico (Tabla 1, 2 y 3).
- Se registró el contenido de los campos de respuesta de la encuesta, encontrando algunas irregularidades, como respuestas incompletas o contenidos fuera de rango, se procedió a eliminar esos campos para efectos estadísticos.

- Por ser una comunidad escolar reducida se realizó un estudio de la población total, después de la recolección de datos de manera digital, se identificaron encuestas faltantes, que fueron completadas manualmente. También se identificaron registros de encuestas inválidas que fueron anulados, además se reubicó un registro de encuesta.
- Con las tres tablas ya depuradas, se inició el análisis estadístico estableciendo los parámetros iniciales Media, Mediana, Moda, Mínimo, Máximo, Desviación estándar y Varianza (Tablas de la 4 a la 9).
- También se realizó un resumen de respuestas incluyendo frecuencias y su porcentaje de incidencia. Asimismo las preguntas y respuestas por las categorías de Planeación, Organización, Dirección, Control, Innovación, Gobernanza y Uso de la Tecnología, y se obtuvieron los primeros subtotales de esas categorías.
- Se analizaron las prácticas de gestión administrativa en contraste con las prácticas de innovación y uso de la tecnología en la Normal, a través de cuestionarios de Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Apéndices D y E), a la población de administrativos, personal docente y alumnos. Además de llevar a cabo cuatro entrevistas a personal clave (Apéndices K, L, M y N) entre ellos al consultor externo que aportó información valiosa y especializada para este estudio (Apéndice N). Aunado a las observaciones a tres docentes de la institución (Apéndices Ñ, O y P) y el análisis de documentos internos del archivo institucional de la Normal (Apéndices de la Q a la W).

- Se realizó un comparativo de tipo de preguntas por categoría y grupo de encuesta para formar subgrupos de preguntas similares, a fin de crear grupos para el análisis estadístico.
- Para el caso de preguntas iguales y similares entre los tres diferentes grupos, se crearon tablas de respuestas para realizar exámenes de ANOVA y se utilizó el paquete complemento de MS Excel que arrojó resultados para análisis de varianza unidireccional en tablas dónde se incluyeron tres grupos. Se realizaron 34 análisis de ANOVA de los cuales 23 se confirmó que son homogéneos y solo 11 presentan discrepancias en diferentes niveles desde 0.011 hasta 4.694 y que sólo demuestra que hay divergencias sutiles entre los grupos (Tablas de la 10 a la 15).
- Para identificar el grupo con diferencia de opinión se compararon las medias contra la media general, dando como resultado que el grupo de administrativos tuvo una visión más optimista que aquella de profesores y estudiantes acerca de la innovación educativa que se implementó en la institución.
- Todo esto verificó que los resultados obtenidos fueron válidos, debido al procesamiento estadístico de los datos complementados con las observaciones, las entrevistas, documentos y las pláticas con algunos profesores (Ver Apéndices del K al W).
- La confiabilidad la dio el paquete y el instrumento utilizado que ofreció la misma respuesta aplicando los mismos datos. Y la validez se refirió a que el instrumento

midió la variable que se buscó medir y no otra diferente, en este caso la opinión sobre los temas vertidos en las respuestas de los participantes.

4.6. Áreas de oportunidad por trabajar.

De lo anterior, se planteó que para trabajar las fortalezas de la gestión institucional de la Normal se pudieron atender los siguientes rubros a través de varios Proyectos de Innovación Educativa.

Después de que se llevó a cabo el análisis estadístico de este trabajo, se pudo inferir que en las Instituciones de Educación Superior como es la Normal “Amado Nervo”, el papel protagónico de los actores pedagógicos es fundamental para el logro de la calidad en el servicio educativo que se presta. El trabajo de los docentes y administrativos fue un elemento clave en el mejoramiento de los procesos de gestión educativa institucional y en el logro del perfil de egreso que se encuentra referido en los Planes de Estudios que se llevaron a cabo.

Para el perfil de egreso del profesor de educación básica se plantearon competencias genéricas y específicas (Zabala y Arnau, 2008, citado por DEGESPE). En donde las primeras se refirieron a aquellos conocimientos, habilidades y actitudes propias del quehacer profesional docente sin distinción de nivel educativo (preescolar, primaria o secundaria). Y las que especificaron acciones diferenciadas del nivel preescolar y de primaria (Ver apéndice X).

Aunado a lo anterior, se consideró como pieza clave de la gestión pedagógica de cualquier institución y organización educativa a los docentes, ya que eran ellos junto con el personal administrativo quiénes hacían posible el cumplimiento de las funciones sustantivas y los lineamientos que desde la planeación se debían operar para llevar a cabo el servicio.

En el análisis estadístico se pudieron ver las discrepancias de las opiniones entre administrativos y docentes, siendo estos últimos los que tuvieron la disposición para mejorar sus prácticas educativas de acuerdo a los lineamientos que el equipo de gestión y la dirección consideraron pertinentes y de acuerdo al Modelo de Gestión Pedagógico que las políticas educativas institucionales consideraron pertinentes, y se encontraban en el Programa Operativo Anual, el cual indicaba el rumbo a seguir por parte de la Institución educativa.

Los resultados en términos numéricos arrojaron una media de 2.02 de cada uno de los entrevistados en los aspectos que se indagaron en relación a la gestión educativa en la Normal (planeación, organización, dirección, control, innovación y tecnología).

Fue importante destacar, que como el factor humano era un elemento imprescindible para la buena marcha de una institución educativa, la gestión educativa de tipo estratégico tenía la misión no sólo de evaluar el rumbo de la institución, sino en proponer nuevos proyectos de gestión institucional que se matizaran en un proyecto sólido de Innovación Educativa (Olivares y Heredia, 2012).

En este sentido, el siguiente testimonio fue un elemento importante que dio cuenta de las relaciones entre el factor humano de la Normal que puso de manifiesto el clima institucional que posibilitó la gestión administrativa: “En general los maestros y alumnos trabajan bajo la estructura organizada y planeada cada 5 años en lo general y en lo particular cada año se planean actividades y metas a cumplir en determinados tiempos, con el fin de cumplir con la misión,... “(Apéndice K, 2013, p.1).

Se comenta entre los administrativos incluyendo a los directivos, para llegar a acuerdos sobre lo que se va a hacer: ¿cómo hacerlo, con qué materiales, quiénes los utilizarían, de qué manera se facilitarían los insumos, como se recogerían y dejarían disponibles, cómo se reportarían las deficiencias, etcétera? Posteriormente se pondrían en marcha las actividades donde cada persona que interviniera hace lo que le correspondiera hacer, y se llevaría un control para su verificación o corrección (Apéndice K, 2013).

Por su parte, Lavín y Farías (2012), plantearon en su estudio que los profesores eran la pieza clave en los procesos de gestión e innovación educativa e implicaban la solución de problemas contando con la participación de los docentes en ello. Aunado a que la innovación educativa requería de elementos como el tecnológico, metodologías de enseñanza y aprendizaje, la utilización de competencias cognitivas y tecnológicas en los docentes.

Esto llevó al análisis de la articulación entre la gestión administrativa y los procesos de innovación en el caso de la Normal como mecanismos de innovación

educativa: “En las juntas de Consejo Técnico o de Administración Escolar, se comentan los beneficios y los obstáculos, se acuerda si el proyecto se queda, construyendo registros de control necesarios” (Apéndice K, 2013, p.2)

De ahí, se consideró importante llevar a cabo un Proyecto de Innovación educativa que atendiera a tres áreas fundamentales en base a la entrevista que se realizó al consultor externo a través de un cuestionario guía y con base a la propuesta de Planeación estratégica orientada a la innovación de la Normal. En palabras del consultor: “Esta metodología es muy útil para los directivos que buscan aprovechar las ventajas competitivas de las organizaciones. Con la planeación estratégica, de algún modo, los tomadores de decisiones consiguen anticiparse ante cambios en el contexto y mantener a su institución como una opción competitiva dentro del medio en el que operan.” (Apéndice N, 2013, p.2)

Se propusieron los siguientes programas:

1^a. Etapa: Programa de Comunicación asertiva entre administrativos y docentes.- Este programa haría referencia a la articulación que debe de existir entre los lineamientos administrativos que los docentes deberían llevar a cabo, la manera en que se llevaría a cabo esta comunicación sería el punto de éxito de la gestión educativa de la Normal en cuanto eficiencia y eficacia académica.

2^a. Etapa: Programa de Trabajo Colaborativo entre docentes. – Una vez que se establecieran los canales de comunicación entre administrativos y docentes sobre las metas a seguir y los lineamientos a operar sería importante que los docentes trabajaran

de manera colaborativa desde sus asignaturas a través de trabajo en los Colegios, Juntas de Consejo técnico y Reuniones Académicas, la articulación de estas tres formas de agrupar a los docentes permitirían llevar a cabo un trabajo colaborativo entre los principales actores de la Normal.

En el transcurso de la aplicación de los cuestionarios a los actores educativos y con referencia a los diálogos que se llevaron a cabo, específicamente con docentes, ellos expresaron de manera verbal la necesidad de mejorar la comprensión lectora de las estudiantes de manera que las pudieran llevar a mejorar otros procesos de su formación. De lo anterior, se propuso un programa de apoyo a la comprensión lectora de las estudiantes.

Aunado a lo anterior, fue importante destacar, que de manera transversal, se haría necesario como áreas de oportunidad:

- La preparación en un 100% de los profesores en el uso de las TIC, y
- La implementación de una plataforma digital de la institución.

Lo cual, mejoraría la gestión educativa y pedagógica de los administrativos, docentes y alumnos ya que permitiría una comunicación más asertiva en tiempo real, el uso de las TIC por parte de los docente, lo cual mejoraría la calidad educativa y la implementación de un plataforma digital, para hacer un seguimiento de los procesos en términos de gestión e innovación que se serían necesarios para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia del servicio educativo que se prestara en la Normal.

Existió una relación amplia y directa entre la gestión administrativa, y la innovación educativa tomando en cuenta el uso de la tecnología. En la planeación y en la organización, la institución hizo referencia a la Misión planteando el cometido que perseguía, de formar en las futuras docentes “actitudes creativas, reflexivas y dinámicas conscientes de su papel de agentes de cambio”. Asimismo en los objetivos y en las estrategias al equipar a cada aula con pizarrones inteligentes, internet, laptop, televisiones, grabadoras, proyectores, etc. con el fin de que los utilizaran para la formación, además de cursos a los docentes para la utilización de los pizarrones digitales y en las acciones se observó el movimiento que se llevó a cabo para el uso de éstos. Igualmente en cuanto a la metodología didáctica procuraron aterrizar siempre los conocimientos en la realidad, así como utilizar técnicas de proyectos, resolución de problemas y trabajo colaborativo entre docentes, docentes y alumnos, y entre alumnos.

La Dirección administrativa y académica procuró tener los elementos necesarios al día para motivar al personal a realizar sus labores con gusto y en tiempo, aunque parece ser que la comunicación no fue suficiente. En este sentido, sería importante abrir y mejorar los canales de comunicación entre la gestión administrativa, académica y docente con el fin de lograr la misión, visión y el perfil de egreso que la Licenciatura en Educación Preescolar requiere.

El proceso que se llevó a cabo para validar el grado de confianza en un primer momento fueron pruebas estandarizadas elaboradas para este proyecto, previo piloto, lo que garantizó su validación y dio cuenta de la confiabilidad de los resultados comportándose de manera regular y precisa. La muestra fue confiable en tanto que se

aplicó al 100% de la población y el grado de confiabilidad fue 95% o más. El análisis estadístico de datos se llevó a cabo en MS Excel a través de las categorías que se agruparon, el campo de respuestas emitidas en los cuestionarios, analizando la media, mediana, moda, mínimo, máximo, desviación estándar y varianza. Asimismo frecuencias de incidencias de las categorías de Planeación, Organización, Dirección, Control, Innovación, Gobernanza y uso de la Tecnología.

Posteriormente y con resultados ya elaborados se llevó a cabo un análisis de ANOVA, que identificó de acuerdo con las medias y contra la media general que existía entre los administrativos, los profesores y los estudiantes una visión optimista que compartía la comunidad educativa de la Normal, sobre los procesos de innovación que se encontraban implementados en la escuela como resultado de la Reforma de la Educación Normal desde 2011.

Lo que dio consistencia y validez a este estudio lo sostiene Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.336) “la estadística inferencial sirve para efectuar generalizaciones de la muestra a la población”. Se utilizó para probar la hipótesis y estimar parámetros.

Como conclusión a la pregunta de investigación se puede sostener que la innovación educativa articula varios procesos de gestión administrativa, entre los cuales se destaca el uso de la tecnología de la información y comunicación no solo eficientando los procesos, sino que eleva la calidad de los mismos ya que articula a todos los actores de la institución educativa favoreciendo, un servicio de calidad,

pertinencia y eficacia para las demandas actuales del mundo actual, lo cual permite corroborar la pregunta de investigación de este trabajo, que articula la relación entre las prácticas de gestión administrativa y de innovación como fundamentales en la gestión de la Normal “Amado Nervo”.

Reforzando la idea anterior Libedinsky (2010) explica que el objetivo de los procesos de innovación es detectar y solucionar problemas que es necesario atender y darles respuesta, por lo que cualquier innovación se encuentra relacionada con la realidad social del momento, es decir, la innovación se encuentra situada en determinado contexto como parte de un proceso de institucionalización de la gestión educativa para la mejora continua.

Aunado a que las innovaciones para el cambio surgen de problemas internos o bien, demandas exteriores a la institución que le implican una serie de movimientos, ajustes y cambios en su funcionamiento interno para ajustarse a las demandas del contexto más inmediato.

Para Rivas (2010, p.75), “ Un cambio educativo, en o dentro, de una institución escolar, puede explicarse como cambio de uno de los subsistemas o de alguna de sus partes, persistiendo el sistema o institución como tal en la realización de sus operaciones propias y el logro de sus objetivos específicos”. Este cambio implica un ajuste para la innovación a implantar.

Polo de Rebillou citada por Medina y Guzmán (2011) explican que la innovación curricular representa un elemento fundamental para las instituciones de educación

superior ya deben enfrentar el reto de llevarla a cabo, lo que requiere por parte de los actores educativos una red de trabajo colaborativo en que se teje la Red curricular que suma esfuerzos con otras instituciones, demandas de políticas educativas en la formación de profesionales con competencias solidas que les permitan adaptarse a la sociedad del conocimiento.

A partir de las premisas anteriores, se concluye que las innovación incide en los procesos de gestión educativa, con el apoyo de las herramientas tecnológicas y el trabajo colaborativo que favorecen un servicio de calidad.

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegaron después del análisis de los resultados llevados a cabo en este capítulo. La aportación de esta investigación es a los procesos de gestión e innovación educativa propios de la Normal “Amado Nervo”, entre las que destacan la utilidad de poner de manifiesto la buena marcha de los procesos de gestión, la colaboración de todos los agentes educativos en el logro de metas institucionales, el beneficio de un conocimiento más profundo de las fortalezas y debilidades de la propia institución que han impactado en el mejoramiento y los procesos de cambio educativo propio de la innovación.

Capítulo 5. Conclusiones.

Las conclusiones son parte de un momento en que se recuperan los hallazgos propios de una investigación. En esta última parte, se encuentran las respuestas a las preguntas de investigación con las que se inició este estudio.

Se dio cuenta de las posibilidades de la investigación y las recomendaciones que se hicieron de manera académica desde un punto de vista profesional para mejorar los procesos de gestión y cambio en la Normal que es el objeto de estudio.

Puso de manifiesto las tareas y compromisos sobre los cuales se debe orientar el trabajo de los actores pedagógicos en materia de gestión e innovación educativa.

5.1. Principales hallazgos.

La presente investigación intitulada “La gestión y los procesos de innovación educativa en la educación superior: caso Normal Amado Nervo” tuvo como propósito general el contribuir al conocimiento en el campo de la administración de instituciones de educación superior y media superior, en lo referente a la gestión de los procesos de innovación educativa en instituciones de educación superior y media superior, incluyendo a las escuelas normales.

El estudio fue realizado tomando en cuenta a toda la población del plantel y se facilitó practicar varias entrevistas y observaciones a docentes, así como analizar alguna documentación para enriquecer el estudio.

5.1.1. Con respecto a la pregunta de investigación. La pregunta de investigación que orientó este estudio fue: ¿cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa (procesos de organización, planeación, control y dirección) y las prácticas de innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”?

Ante tal interrogante, este estudio demostró que existe una relación estrecha entre los procesos de gestión e innovación educativa, mediados por el trabajo colaborativo de los docentes y el uso de las tecnologías que permiten una mejora continua de los procesos y lineamientos institucionales.

Por otra parte, en este estudio se destacó el papel central que los docentes tienen en la normal, ya que son ellos quienes hicieron posible los proyectos de gestión que la política educativa ha planteado para la educación superior. La actual Reforma de la Educación Normal exige poner en marcha una serie de requerimientos de gestión para transformar y mejorar las instituciones.

Al transformarse las prácticas educativas de la Normal en las que los docentes fueron un elemento clave y donde el papel de los cuerpos académicos fue fundamental se llevaron a cabo las estrategias de enseñanza y aprendizaje que hicieron posible la gestión institucional.

En este sentido se puede concluir, que se lograron una serie de transformaciones de infraestructura como fueron los cambios tecnológicos que permitieron avanzar hacia una cultura digital, la transformación y la innovación al interior de la Normal y fuera de

ella y hacia un contexto competitivo necesario en la actualidad. Esto responde a la pregunta de investigación que guió este trabajo para dar cuenta de que si existe una relación estrecha entre las prácticas de gestión educativa y las prácticas de innovación que se dieron, poniendo en marcha una serie de recursos tecnológicos y en donde participan administrativos, docentes y alumnos.

Para Libedinsky (2010, p.39) La innovación educativa tiene que dar un salto cualitativo y pasar de impulsar experiencias de innovación a buscar la generalización del cambio. La escuela debe generar una actitud investigadora, de autocontrol, de intercambio de ideas, de experiencias, de proyectos, de materiales y crear mecanismos de participación colectiva, con el objetivo de fomentar la investigación y el intercambio.

Mientras que para Polo de Rebillou citado en Medina y Guzmán (2011) La experiencia enseña que la innovación no puede ser impuesta; hay que desarrollar una cultura para el cambio, una cultura de la superación: mente alerta, crítica y emprendedora.

En este sentido, se coincide con Rivas (2010) cuando señala que la cultura de la institución escolar es un factor decisivo en la capacidad de innovación de la escuela. Los estudios recientes ponen de relieve, consistentemente, que una cultura positiva es vigorosa y es una de las características más relevantes de las mejores escuelas, lo cual responde a las interrogantes de este estudio.

5.1.2. En relación con los objetivos de investigación. El objetivo del proyecto fue contribuir a ampliar los conocimientos tanto en el campo de la administración de

instituciones de educación superior y media superior, como también en lo referente a la gestión de los procesos de innovación educativa en IES e IEMS, incluyendo a las escuelas normales. Se consideró que se logró analizar la gestión de la Normal “Amado Nervo” y que los resultados coadyuvaron al conocimiento y mejora continua de los procesos de gestión vía innovación educativa.

Las evidencias se pueden encontrar en las tres tablas 1, 2 y 3 que se presentaron en el índice de tablas, éstas reflejan los datos objetivamente y se pueden verificar los comentarios aquí expuestos.

Los objetivos de la investigación fueron conocer cómo se desarrollaron los procesos de gestión administrativa (planeación, organización, dirección, control y gobernanza) en relación a la innovación y el uso de la tecnología en la Normal “Amado Nervo”.

Los hallazgos de este trabajo reflejan que los resultados de las Medias Aritméticas, producto de los cuestionarios, fluctúan entre el 1 “Muy de acuerdo” y 2 “De acuerdo” en su mayoría, en una escala de 1 a 5. En relación a la gestión administrativa (planeación, organización, dirección, control y gobernanza) y en los procesos de innovación y uso de la tecnología; dieron una Media General de 2.02. Las entrevistas, las observaciones y los documentos confirmaron muchos de los datos obtenidos.

Otro elemento significativo fue que en las 34 preguntas donde participaron administrativos, profesores y alumnos, sólo en once existieron diferencias de opinión, muy sutiles algunas de ellas, de acuerdo al estudio ANOVA. Este análisis definió un

factor “F” que al exceder el valor crítico de cada pregunta, mostró que existe una diferencia de opinión entre los grupos.

Siendo en la categoría de “organización”, donde hubo más preguntas que rebasaron (cuatro indicadores de cinco) y excedieron el valor crítico de “F”, en dos por lo menos se duplicaron y superaron el valor crítico y las otras dos casi las duplicaron; es importante señalar que las diferencias que se marcaron, dejaron ver que es el área de organización en donde la escuela y en particular los administradores de la Normal, deben involucrar en proyectos de innovación a los profesores y alumnos. Ya que faltó mayor ponderación de la ya existente.

En la categoría de “Planeación” de los cuatro indicadores en dos incidieron en valores “F” que excedieron el valor crítico de “F”, esto significa que hubo discrepancias en la planeación. Uno, el ítem donde se preguntó sobre si se asumía como prioridad el fortalecimiento de la formación integral de los alumnos, presentó una diferencia amplia. Mientras que en la pregunta sobre que si existe un proceso de innovación institucional, la diferencia fue pequeña. Podría decirse que los objetivos planteados en la planeación estratégica como se mostró en la misión de la institución, no fue lo suficientemente asimilada por los grupos de alumnos y un tanto por los profesores, resultó necesario y recomendable retomar y explicar más profundamente el tema de la formación integral y la innovación como parte de la misión de la normal.

En relación a los procesos de la categoría sobre “Innovación”, los factores “F” oscilaron de manera poco diferencial sobre el valor crítico de “F”, el más alto

correspondió a la pregunta sobre que si se vinculaban los temas vistos en clase con la realidad educativa, y el de menor discrepancia sobre que si se abrían espacios más amplios en la institución sobre la cultura digital.

Relacionado con la vinculación de los temas vistos en clase con la realidad, dos de las tres observaciones a profesores se refirieron a poner en práctica los conocimientos analizados de antemano, así como los comentarios de la directora académica (Apéndice L) sobre las características de un profesor innovador como alguien que se preocupa porque los conocimientos de los alumnos queden en la memoria a largo plazo. Faltaría hacer hincapié en los grupos de alumnos principalmente, y en los profesores también, sobre la importancia de que los conocimientos no se queden solamente a nivel teoría analizada en clase, sino identificada en la realidad, en qué momento y en que parte o situación se puede identificar, se puede observar y además de cómo intervenir.

Cabría aclarar que la institución contaba con la infraestructura indispensable para abrir espacios más amplios en el ámbito de la cultura digital, se pudo inferir que los alumnos con las habilidades desarrolladas hasta el momento, lograrían tener mayor capacidad para desarrollar con máxima eficiencia el trabajo, al reducir la carga académica, y los profesores podrían aumentar dicha capacidad procurando mayor interactividad en foros, y con otros elementos modernos.

La directora administrativa comentó que existían limitantes de parte de la DGENAM en el sentido de realizar sesiones virtuales en tiempo de horas clase (Apéndice k). Se recomendó organizar una plataforma virtual en donde se restringiera la

comunicación por materia y grupo con su profesor y que el área académica pudiera acceder a manera de control de intervenciones.

En lo referente a la categoría de “Dirección” el factor F y el valor crítico de “F” estuvieron muy cercanos, se denotó una mínima discrepancia, en el ítem sobre el fundamento social de las líneas de investigación interdisciplinarias. Los docentes fueron los que marcaron la pequeña divergencia, estuvieron enterados de la investigación interdisciplinaria que se realizaba en la institución y se tomó en cuenta su opinión ya que representaban un grupo indispensable para la comunidad educativa.

En lo referente a la categoría de “Control” existió solo una pregunta que excedió al factor crítico de “F”, lo que indicó un bajo resultado y mostró que no había mucha consciencia sobre lo que significaba un sistema de control para tener y poner más atención en cuanto a la mejora de procesos.

En relación a la categoría de “Uso de la tecnología” sólo a un valor fue superior al valor crítico “F”, éste se refirió a la divulgación de la cultura digital entre los estudiantes cuya diferencia fue de 0.279, lo que significó que hubo una discrepancia mínima en lo que se pensó de esta categoría.

Estos resultados arrojaron la siguiente pregunta ¿por qué con la infraestructura educativa con lo que se cuenta se dio esta discrepancia mínima? o bien ¿cómo impulsar los procesos tecnológicos para que los profesores y alumnos incrementaran la calidad educativa?

En este sentido, se consideró necesario que las partes débiles de los procesos tecnológicos se orientaran a que el personal administrativo tuviera la visión de que los servicios que se proporcionaban desde la gestión favorecieran el trabajo docente al mejorar el servicio educativo a los estudiantes de la Normal, mientras que los profesores plantearon que no se lograba la transformación de los procesos en el aula de generar ambientes innovadores de aprendizaje siendo que éstos dependían de ellos mismos.

Otra opinión generalizada fue que al interior de la Normal se había mejorado la infraestructura tecnológica, sin embargo, los docentes no la utilizaban en su totalidad.

Las discrepancias más agudas se ubicaron en la categoría de “planeación” y “organización” lo cual implicó que las propuestas para mejorar la gestión educativa se deberían orientar a estos dos rubros para generar un proceso de gestión de innovación educativa de alta calidad que mejorara los procesos de formación de las estudiantes.

En lo referente al cumplimiento de los objetivos de la investigación, después de conocer los resultados obtenidos, se desarrollaron modelos organizacionales y de gestión educativa innovadora orientados a las demandas de las comunidades educativas específicas, acordes a los procesos de innovación que permitieron mejorar el servicio educativo y la calidad del mismo.

Para Lavín y Farías (2011) el perfil de los docentes en relación a la innovación educativa se ubica en el uso eficiente de las tecnologías de la información y comunicación, la participación en el trabajo colegiado orientado a mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, la actualización y profesionalización de los docentes

de acuerdo a las exigencias internacionales y nacionales, a través de una comunicación efectiva que corresponda a los contenidos disciplinarios que se tienen que llevar a cabo de acuerdo al Plan de Estudios vigente, y la mejora de las prácticas educativas que favorezcan el aprendizaje y los procesos de formación que se llevan a cabo en la Normal.

Fue ahí donde la innovación educativa requirió de una infraestructura y una plataforma tecnológica, un enfoque de aprendizaje que orientara la gestión, un modelo de enseñanza que coordinara las actividades educativas y la actualización de los docentes sobre los contenidos que se impartían, así como en la tecnología, que condujeran a prácticas educativas innovadoras.

Sin embargo, la resistencia de los docentes también pudo ser un elemento que limitó las innovaciones referidas con anterioridad, es por ello, que este trabajo sirvió como un proceso de evaluación continua que permitió analizar y sugerir mejoras sobre los procesos que se llevaban a cabo en la Normal.

Por último, las prácticas educativas innovadoras en educación superior pudieron analizarse gracias a la participación, colaboración y responsabilidad de todos los actores institucionales que convergieron en un trabajo en conjunto a favor de la misión y visión y el logro del perfil de egreso de la Normal.

5.2. Con respecto a los procesos de gestión e innovación en instituciones de educación superior.

De gran sorpresa fue ver las cifras sobre el crecimiento económico y el desarrollo sustentable de los países, y sobre todo en los países en vías de desarrollo, fue la educación y en especial a la educación superior la llamada al cambio. ¿cómo?, mejorando la calidad de los egresados de todos los niveles pero en especial los del nivel superior. Altbach, Reisberg y Rumbley (2009), en un artículo presentado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, organizado por la UNESCO, presentaron la realidad mundial de la educación superior, los principales motores de cambio y las consecuencias.

Muchas políticas y programas pretenden unificar el nivel cultural de los países cuando existen retos tan grandes como la masificación y las desigualdades en las poblaciones, en especial las rurales e indígenas, sin pensar en que lo que verdaderamente se requiere son economías más integradas donde la mundialización y la internacionalización de los estudiantes se haga efectiva a través del dominio de las TIC y del inglés como lengua predominante, y así facilitar su integración a las redes internacionales del conocimiento.

Todos estos cambios tan acelerados de esta época a nivel mundial, han traído como consecuencia una gran transformación en los diversos campos, entre ellos el educativo. Es por ello la relevancia de esta investigación. El conocimiento de la situación actual de las instituciones de educación superior permitirá tomar decisiones

más adecuadas y relevantes siempre con el propósito de desarrollar a los estudiantes de un modo integral (profesional, especialización en un campo, personal, social, emocional), así como promover en ellos el ejercicio de la creatividad, el autoestudio, la investigación y la colaboración sustentable y subsidiaria.

Y por supuesto que han impactado a las escuelas normales de este país orientando sus procesos de gestión a un cambio profundo y de innovación que estas deben realizar. De ahí que la escuela Normal “Amado Nervo” oriente todos sus esfuerzos a estas transformaciones que permiten modernizar, mejorar e innovar en el servicio educativo que se presta en aras de una calidad educativa y competitividad tan requerida actualmente.

5.3. En relación con la gestión e innovación en escuelas normales.

Las Normales desde su aparición a principios del siglo XIX, han tenido la función de formar para la docencia, así como en las áreas operativas de la educación. Éstas han ido evolucionando de manera paulatina tanto en calidad como en variedad.

El problema de estudio fue en este caso: la Normal “Amado Nervo” y los procesos de innovación educativa que se han llevado a cabo con motivo de la Reforma Educativa en las escuelas normales del país, a partir del 2011.

El plan de estudios actual que se imparte en la Normal es el 2012, surgió como una respuesta al acelerado desarrollo científico y tecnológico y a las exigencias del mundo cambiante. Esta situación exigió reorientar los procesos de enseñanza-aprendizaje, y el cambio debido a las demandas de la OCDE.

El plan de estudios tiene un enfoque por competencias y responde a los cuatro pilares de la educación propuestos por la UNESCO. Se estructuró en tres enfoques curriculares: el primero centrado en el aprendizaje, el segundo se basó en el desarrollo de competencias, y el tercero en la flexibilidad curricular, académica y administrativa. Se buscó atender la integridad de los estudiantes, es decir, el desarrollo equilibrado de sus saberes. Propiciar la integración de la teoría y la práctica para poder transferir los saberes más allá del momento en que éstos fueron aprendidos.

5.4. Validez interna y externa.

En esta investigación la validez tanto interna como externa se relacionó con la medición de las categorías a través de los valores y de los resultados obtenidos, éstos cayeron en 1 “Muy de acuerdo” y 2 “De acuerdo”, lo cual indicó que la balanza se inclinó hacia lo positivo en esta investigación, al ser una población con carácter homogéneo se permitió la generación de estos resultados.

El logro de los objetivos, la confirmación de la hipótesis y la opinión compartida de que en la normal existen las condiciones propicias para aprovechar al máximo las habilidades de los administrativos, docentes y alumnos en relación a la utilización de los dispositivos de infraestructura tecnológica con los que se cuenta, sólo sería necesario llevar a cabo una planeación diversificada de elementos para aprovechar el recurso de manera total.

En este sentido, la validez interna de la investigación fue la sistematicidad con que se llevo a cabo, la entrada al campo fue un elemento importante, ya que a través de

los cuestionarios y las entrevistas realizadas, se logró la triangulación que permitió dar cuenta fiel de los resultados.

En tanto la validez externa del estudio, se aplicó en las condiciones planeadas en congruencia con las etapas asignadas, y en su totalidad permitió generalizar los resultados obtenidos.

La validez externa del estudio también fue de suma importancia porque se reconoció que los docentes fueron pieza clave, ya que generaron propuestas que conducen a la calidad y la mejora continua. Aunado a la inserción de plataformas tecnológicas que den soporte al proceso de gestión y así favorecer los procesos de innovación educativa acorde con la sociedad del conocimiento.

5.5. Pregunta de investigación e Hipótesis.

Para terminar, se dio respuesta a la pregunta de investigación, y se dieron a conocer los resultados del caso Normal “Amado Nervo”, con el propósito de contribuir al conocimiento en el campo de la administración de instituciones de educación superior y media superior.

La pregunta de investigación fue:

- ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”?

Se consideró que la pregunta de investigación fue contestada positivamente encontrándose que sí existía relación entre las prácticas de gestión administrativa y las

prácticas de innovación educativa, como se ha ido demostrando en el análisis de resultados de las diferentes categorías.

La gestión administrativa aportó a las prácticas de innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”, varios elementos que fortalecieron y propiciaron una renovación constante dentro del ambiente educativo de la institución, se puede mencionar que era fundamental:

- El liderazgo dentro de la función directiva y gobernanza para captar la participación de los integrantes de la comunidad educativa, así como la propuesta de iniciativas y la motivación y participación para llevarlas a cabo.
- La optimización de los recursos y tiempos incluyendo a la tecnología para la implantación efectiva de conceptos innovadores.
- La planeación de actividades para todos los integrantes de la comunidad que participaban en tareas innovadoras.
- El seguimiento y retroalimentación de las acciones encaminadas a la innovación como un elemento de control para su logro.

La Hipótesis de investigación:

H = Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”.

H Nula = No existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”.

Se confirmó y ratificó la hipótesis afirmando que sí existía relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa en la Normal “Amado Nervo”, como se ha ido analizando los resultados de investigación.

5.6. Sugerencias para estudios futuros.

En lo profesional fue un avance muy importante haber podido desarrollar el proceso de investigación específicamente de la Normal “Amado Nervo”, ya que permitió una mirada cuantitativa al interior de los procesos de gestión en la institución. Además permitió poner en práctica todos los conocimientos y aportes, producto de la formación del nivel educativo de Maestría y generó nuevas ideas que se concretizaron en proyectos de innovación educativa en la práctica profesional en instituciones educativas.

La mejora en los canales de comunicación fue necesaria, como un elemento esencial en cualquier centro educativo como organización humana, para acordar tareas, procedimientos, acciones, trabajos, reglamentos, instrucciones, etcétera. Y de manera externa también fue evidente con autoridades, relaciones públicas, capacitación, etcétera.

La gestión parece una pieza clave en las instituciones de educación superior ya que permite planear, organizar, coordinar y llevar el control de los procesos de trabajo y tienen una línea de acción concreta, expresado en la misión y visión institucional.

Para futuras investigaciones será interesante abordar el problema de las tecnologías y las plataformas digitales como herramientas que mejoren la tarea y posibiliten una gestión más acorde a los tiempos de esta sociedad del conocimiento.

Sin embargo, también se puede apreciar el papel que tienen los docentes para llevar a buen término lo planeado a través de la gestión y los procesos de innovación educativa que se hacen necesarios para ofrecer un servicio de calidad, de manera eficiente y eficaz.

5.7. Recomendaciones.

Fue muy enriquecedora la experiencia de llevar a cabo una investigación educativa que permitiera plantear la importancia del estudio sobre educación superior y en específico de las escuelas Normales, ahora que las reformas educativas se orientan hacia cambios profundos, en el modelo asumido o más bien admitido por las Normales durante largo tiempo.

Fue importante que los actores educativos fueran un elementos clave y protagónico de los procesos de innovación que se pretenden desarrollar, como mejoras a los procesos ya establecidos, con el fin de llevar a cabo transformaciones para lograr la calidad educativa deseada y esperada por la sociedad.

Para los administradores fue primordial estar más pendiente de la opinión de docentes y estudiantes. Ni los docentes ni las estudiantes apreciaban la infraestructura y los servicios con que contaba en la que Normal. Es recomendable estar siempre a la

vanguardia en los aspectos pedagógicos desde el modelo educativo hasta la orientación didáctica y tecnológica.

En la investigación parecieron ser fundamentales los datos que se obtuvieron en lo referente a administrativos, docentes y estudiantes ya que la integración de sus opiniones fue un elemento que permitió analizar la totalidad de la Normal. El capital humano e intelectual que aportaron las personas se expresa en competencias como capacidades y habilidades del trabajo que ellos desempeñaron.

Surge la pregunta ¿qué acciones fáciles y concretas mejorarían el acercamiento entre administrativos, docentes y estudiantes?, ¿cómo motivar a los docentes y alumnos a utilizar de manera constante la tecnología que tienen a su alcance?

Se propuso que también se siga aplicando la metodología cualitativa, ya que el dato numérico fue la puerta de entrada a los problemas de la realidad educativa, pero al darles voz a los actores, éstos aportaron sus puntos de vista sobre como percibían esa realidad en la que ellos mismos participaban, resolviendo un sinnúmero de proyectos de gestión educativa, además de las propuestas de innovación de las que fueron portadores, producto de su trabajo cotidiano es la Normal.

Fue primordial señalar que la investigación educativa fue una puerta de acceso al análisis de los procesos de gestión e innovación educativa, se abrieron las posibilidades para la evaluación de los procesos, que al interior de la escuela se desarrollaban y pusieron de manifiesto las áreas hacia donde se debe orientar el trabajo de mejora para la calidad.

La gestión fue una herramienta transcendental que permitió mejorar los procesos al interior de las instituciones de educación superior, por medio de líneas de trabajo planeadas, que permitieron el logro de metas y fines educativos acordes a las políticas educativas que orientaban y definían el trabajo que se llevaba a cabo de manera muy concreta en las Normales.

En este sentido, se le propuso a la Normal “Amado Nervo” orientar sus futuros esfuerzos en base a las recomendaciones en materia de gestión que aquí se marcaron, para ofrecer un servicio de calidad que mejorara los procesos de formación que se llevaran a cabo al interior de la Normal, posibilitando así una serie de competencias que permitieran un cambio en la mejora de la institución.

Las recomendaciones de este estudio fueron poner en marcha proyectos de innovación educativa que mejorasen el servicio educativo en los aspectos de planeación, organización, control, dirección e innovación.

Y el posicionamiento de la Normal en el exterior, además es de establecer redes de estructuras en materia de gestión que permitan enriquecer la gestión institucional propia de la Normal “Amado Nervo” con la visión de profesores y alumnos.

En este sentido, se consideró que la pregunta de investigación fuera resuelta en su totalidad en relación a que existió una relación entre la gestión y las prácticas de innovación que llevaron a cabo los docentes con el apoyo de la infraestructura tecnológica, esto comprobó que es aplicable y se puede tomar como referente para el

trabajo de las normales a las cuales hoy se le recomienda innovar sus prácticas educativas.

Fue importante señalar que los instrumentos que se utilizaron como es el cuestionario a la población, la entrevista a personal clave de la institución, la observación a los docentes y el análisis de documentos, proporcionaron una información valiosa. Y dio cuenta de que el instrumento midió lo que se pretendía medir, de ahí la validez y lo generalizable de los resultados para otras normales.

Contrastando esta aseveración con la teoría y los resultados obtenidos hubo una relación muy cercana con lo que apuntó Rivas (2010), cuando decía que las innovaciones educativas atendían diversas situaciones de mejora institucional, en cuanto designaban tareas específicas a llevar a cabo por parte de los actores de la institución, transformando su estructura a través de cambios necesarios para mejorar la gestión de la Normal y los procesos que ello implicaba. En este sentido, se coincidió con Rivas cuando señaló que las innovaciones nucleares son aquellas que incidían no sólo en las estructuras organizativas de las instituciones sino modificaban roles y prácticas educativas como se dio en esta investigación.

En palabras de Lavín y Farías (2011) los procesos de innovación de las escuelas de educación superior deben responder a las demandas de calidad como parte de los procesos de innovación. A partir de esta idea la Normal “Amado Nervo” respondió a las exigencias de la Reforma Educativa actual orientada a la calidad y a la evaluación de resultados, esto solo fue posible con el trabajo colaborativo de sus docentes y el uso de

las TIC como plataforma de gestión tecnológica indispensable para su inserción en la sociedad del conocimiento.

5.8. Alcances y Limitaciones.

Los alcances de este trabajo de investigación se refieren a que la investigación en la Normal hizo posible el interés por el desarrollo de las tareas sustantivas de las instituciones de educación superior que son: la docencia, investigación y la difusión de la cultura.

Y se reconoció que a través de la investigación se pudieron mejorar los procesos de gestión e innovación educativa de la Normal “Amado Nervo”, ya que se dio cuenta de las áreas que se tienen que fortalecer en los procesos de gestión que se llevan a cabo.

En relación a las limitantes del este estudio se pudieron identificar las siguientes: no todos los cuestionarios se pudieron aplicar en línea; los profesores no siempre estuvieron dispuestos a evaluar la gestión institucional, ya que se les implicaba a ellos mismos; en las respuestas emitidas en los cuestionarios, algunas no fueron completas y hubo que solicitar se completaran, lo que atrasó y dificultó la identificación y tratamiento estadístico.

Otra limitante, fue que la investigación requirió de tiempo y conocimientos específicos, en relación a lo estadístico; experiencia en la interpretación y el manejo de resultados, así como la interpretación de los resultados objetivos obtenidos en los instrumentos aplicados fue compleja.

Para concluir, las evidencias de este trabajo de investigación se encuentran evidenciadas en los diferentes apéndices adjuntados al final de este trabajo.

Esta investigación permitió, además de concretar los objetivos planteados para este estudio reconocer la importancia del método en investigación; la riqueza de la investigación de casos, lo cual permitió documentar los procesos de gestión con un grado alto de validez y confiabilidad estadísticas. Asimismo permitió verificar las áreas de oportunidad en la Normal “Amado Nervo” como procesos de mejora continua para elevar la calidad educativa del servicio que presta.

Referencias.

- Abrile, M. I. (1994). Nueva demanda a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. *Revista Iberoamericana de Educación. Calidad de la Educación* (Número 5), Mayo-Agosto 1994. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie0501.htm>
- Agüera, E., Vázquez, J.J. y De Vries, W. (2005). *Retos y perspectivas de la educación superior*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Altbach, P.G., Reisberg, L. y Rumbley, L. E. (2009). Tras la pista de una revolución académica: Informe sobre las tendencias actuales. *Conferencia Mundial sobre Educación Superior 2009*. París, Francia: UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org>
- Altopiedi, M. y Murillo P. (2010) Prácticas Innovadoras escuelas orientadas al cambio: ámbitos y modalidades. *Revista de currículum y formación del profesorado* 14, (01), p.p. 47-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56714113004>
- Borjas, L. (2012). La educación empresarial en instituciones de educación superior venezolanas. *Scholarly Journals. Tomo 28*. (Número 125), p.p. 51-58. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1400151828?accountid=150554>
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Correa, J.M. y De Pablos, J. (2009). Nuevas Tecnologías e Innovación Educativa. *Revista de Psicodidáctica. Volumen 14*. (Número 1). p.p. 133-145. Recuperado de www.redalyc.org/pdf/175/17512723009.pdf
- DGESPE. (2011). *Plan de Estudios 2011. Licenciatura en Educación Preescolar. Malla curricular*. México: SEP.
- DGESPE. (2012). *Plan de Estudios 2012. Licenciatura en Educación Preescolar. Malla curricular*. Recuperado de http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepre/plan_de_estudios/malla_curricular. Fecha de consulta 8 de septiembre 2013.
- Escuela de Graduados en Educación, EGE. (2013). *Taller de escritura académica ege*. Monterrey, México: CREA (Centro de recursos para la Escritura Académica), Tecnológico de Monterrey.
- Escuela de Graduados en Educación, EGE. (2013). *Manual para la elaboración de textos académicos de la Escuela de Graduados en Educación*. Monterrey, México: Universidad TECVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey.

- Elizondo, A. (2008). *La nueva escuela, II*. D.F., México: Publidisa Mexicana, S.A.de C.V.
- Fernández, M.J. (2005). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XXI. Tomo: 8*, p.p. 67-86. ProQuest Education Journals. <http://search.proquest.com/docview/1111644826?accountid=150554>
- Fleet, N. y Rodríguez-Ponce, E. (2011). Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile. *Scholarly Journals. Tomo: 36*. (Número 8), p.p. 570-577. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/886035927?accountid=150554>
- Fullan, M. (2012). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. España: Octaedro.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. España: Octaedro.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2011). *Metodología de las ciencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gómez, G. (2010). Gestión e innovación educativa en instituciones de educación superior: Un estudio de caso desarrollado en la escuela normal rural Lázaro Cárdenas del Río. Monterrey, México: Tecnológico de Monterrey.
- Guerrero, M.R. (2012). *Presentación ejecutiva de la asignatura de Desarrollo de capital intelectual y social*. Tecvirtual.mx. México, D.F.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: Mc Graw Hill Educación.
- Jacobo, H.M. y Pintos J.L. (2003). *Nuevos escenarios en la formación de los educadores mexicanos. Una visión sistémica*. México. SEP.
- Lavín, J. y Farías, G.M.(2012). Perfil y prácticas educativas del docente orientado a la innovación en las escuelas de negocios en México. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*.Vol. III, (núm. 6). México: UNAM.
- Lerma, A. E. y Bárcenas, S.(2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía práctica*. México: Alfaomega.

- Libedinsky, M., (2010). *La innovación en la enseñanza*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Cuestiones de educación.
- López, F., (2007) Escenarios Mundiales y Regionales de la Educación Superior *Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP*, v. 12, (n. 3), p. 385-400, set. 2007. Recuperado de www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/a02v12n3.pdf
- Manes, J.M., (2005), *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Martín, E., (2002). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. México: Mc Graw Hill.
- Medina, L. y Guzmán, L. L., (2011). *Innovación curricular en instituciones de educación superior*. México: ANUIES.
- Micheli, J., Medellín, E., Hidalgo, A. y Jasso, J. (2008). *Conocimiento e Innovación: retos de la gestión empresarial*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Mulberg, J., (2005). *Cómo descifrar cifras*. D.F., México: FCE.
- Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F. y Pedronni, F. (2012). *Administración de instituciones educativas*. D.F., México: Trillas.
- Normal Amado Nervo. (2012). *Organigrama Normal Amado Nervo*. Archivo Institucional Privado. Distrito Federal, México.
- Normal Amado Nervo. (2012). *Aspectos sustantivos en la formación de los alumnos en la Normal Amado Nervo*. Archivo Institucional Privado. Distrito Federal, México.
- Olivares, S. L. y Heredia, Y. (2011). Desarrollo de pensamiento crítico en ambientes de aprendizaje basado en problemas en estudiantes de Educación Superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 17, (54), p.p.759 - 778. Recuperado de <http://O-search.proquest.com.millennium.itesm.mx>
- Pavón, J e Hidalgo, A., (1997). *Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Peters, T. y Austin, N., (1987). *Pasión por la excelencia*. E.E.U.U: Folio. Recuperado de <http://es.escribd.com/doc/28105586/resumen-Libro-P>.
- Poder Ejecutivo, Secretaría de Gobernación. (2002). *DECRETO por el que se aprueba el diverso por el que se adiciona el artículo 3o., en su párrafo primero, fracciones III, V y VI, y el artículo 31 en su fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de

<http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/normatividad/decreto/decreto.html>

Fecha de consulta 8 septiembre de 2013.

- Ramírez, C. (2009). *La Gestión administrativa en las instituciones educativas*. D.F., México: Limusa, grupo Noriega.
- Rivas, J.I., Leite, A.E. y Cortés, P. (2011). Luchando contra la historia: Obstáculos para la innovación en la formación del profesorado. *Scholarly Journal*. Tomo 23. (Número 61), p.p. 67-79. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1431582611?accountid=11643>
- Rivas, M., (2010). *Innovación Educativa. Teoría, procesos y estrategias*. España: Editorial Síntesis.
- Rodríguez, E. Pedraja, L. Araneda, C. y Rodríguez, J. (2013). La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica: un estudio exploratorio en universidades chilenas. *Scholarly Journals*. Tomo 38.(Núm. 2). P. 88-94. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1364705781?accountid=150554>
- Rojas, R. (1984). *El proceso de la investigación científica*. México: Trillas.
- Ruíz, M. I. (2012). *Sistema de Planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Sandoval, E. (2003) *Otras experiencias en la gestión. Las escuelas Normales*. Recuperado de http://www.oas.org/udse/gestion/ges_rela20a.html Fecha de consulta 4 de septiembre de 2013.
- Savín, M.A. (2003). Escuelas Normales propuestas para la reforma integral. *Cuadernos de difusión No. 13*. México: SEP.
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- SEP. (2003). *El mejoramiento de la gestión institucional de las escuelas normales (elementos para su reflexión y análisis). Programas de Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales*. Cuadernos de Trabajo. Serie Gestión Institucional 1. México: SEP.
- SEP. (1999). *Plan de Estudios. Licenciatura en educación preescolar*. Xochimilco, Distrito Federal, México: Editorial Offset, S.A.de C.V.
- Stake, R.E. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata.

- Tejeda Fernández, J., (2001). Innovación curricular en la formación docente. *Revista Doxa* núm. 2, Santiago de Chile. Recuperado de <http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/FORMACION/innovacion%20formacion%20docente.pdf> fecha de consulta 26 de octubre de 2013.
- Tejeda, J.,(2001). El formador ante las nuevas tecnologías de la información y la Comunicación: nuevos roles y competencias profesionales. *Revista de Comunicación y Pedagogía*, núm.158, p.17 – 26. Recuperado de <http://www.ripei.org/files/formador%20y%20NTIC.pdf> fecha de consulta 26 de octubre de 2013.
- UNESCO (2004). Las tecnologías de la información y la comunicación en la Formación docente. Guía de Planificación.
- Valderrama, R. J., (2009). *La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la educación*. Subdirección de mejoramiento de la calidad de la educación. Documento base para ALTABLERO Recuperado de <http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Directivos/Medellin/Biblioteca/Calidad.pdf> Fecha de consulta 6 de septiembre de 2013.
- Valenzuela, J.R. y Flores, M., (2012), *Fundamentos de investigación educativa*. Monterrey, México: Editorial Digital, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Viramontes, E. (2013) El Normalismo en México: un breve recorrido histórico. Recuperado de <http://www.observatorio.org> fecha de consulta /30agosto del 2013.
- Zabalza, M.A. (2003). Innovación en la Enseñanza Universitaria .Universidad Santiago de Compostella, España. Recuperado de <http://www.pucmm.edu.do/RSTA/Academico/TE/Documents/iu/ieu.pdf>
- Zorrilla, M. y Barbas, B. (2008). *Reforma Educativa en México*. Descentralización y nuevos actores en Fronteras Educativas. Comunidad Virtual. Recuperado de [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Revista/Articulo002/Margarita y Bonifacio.pdf](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Revista/Articulo002/Margarita%20y%20Bonifacio.pdf) Fecha de consulta 6 de septiembre de 2013.

Definición de términos.

ABP. Aprendizaje Basado en Problemas.

AC. Análisis de contenido.

ANFECA. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.

ANMEB. Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica.

ANOVA. Análisis de Varianzas proveniente del inglés (Analysis of Variances)

ANUIES. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Apz. Aprendizaje.

BUAP. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

CCTST-2000. Test California de Destrezas en Pensamiento Crítico.

CIEES. Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.

CMI. Cuadro de Mando Integral.

CONACYT. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

CURP. Clave Única de Registro de Población.

DGESPE. Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

DVD. Disco de almacenamiento de datos del inglés (Digital Versatile Disc)

IES. Instituciones de Educación Superior.

IEMS. Instituciones de Educación Media Superior.

Malla Curricular. Estructurada por DGESPE en donde acomoda las asignaturas del Plan de estudios 2012 de la licenciatura de la Educación Preescolar (ver referencia).

Mapa curricular. Representación que da la SEP a la distribución de las asignaturas del Plan de Estudios de 1999 de la Licenciatura de Educación Preescolar (Ver referencia).

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PDI. Plan de Desarrollo Institucional.

PE. Programas Educativos.

PFTAEN. Programa de Fortalecimiento y Transformación Académica para las Escuelas Normales.

Respuestas de encuesta por internet: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo, (td) total desacuerdo

SEP. Secretaría de Educación Pública.

SURVEY MONKEY. Programa para la aplicación de cuestionarios para encuestas por Internet. <http://es.surveymonkey.com/home.aspx>

TIC. Tecnologías de la información y la comunicación.

UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación.

Apéndices.

Apéndice A. Autorización de la Institución

México, D.F. a 14 de noviembre de 2013.

Mtra. María Ella Quaglia Jiménez.

Subdirectora Académica.

Escuela Normal Amado Nervo.

Presente.

Por medio de la presente solicito a Usted la autorización para realizar en su institución una investigación sobre la gestión y la innovación en los procesos educativos en la Normal Amado Nervo, institución representativa del nivel superior y de la formación como docentes para nivel preescolar. Mi nombre es Ma. del Rosario Guerrero Alcalá y soy alumna de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas a nivel superior en la Escuela de Graduados del Tecnológico de Monterrey, modalidad virtual. El proyecto de investigación será documentado en una tesis que debo realizar para obtener el grado de Maestría.

El objetivo de la investigación es contribuir al conocimiento en el campo de la administración de instituciones educativas a nivel superior (Educación Normal) en lo referente a la gestión de los procesos de innovación educativa.

El proyecto consiste en indagar cómo la gestión educativa colabora para que se desarrollen prácticas innovadoras en la Normal Amado Nervo. Se requiere aplicar algunos instrumentos como cuestionarios, entrevistas, observaciones y análisis de documentos, la metodología tiene un enfoque mixto.

La molestia consiste en solicitarles un tiempo aproximado de veinte minutos para resolver un cuestionario por internet a todo el personal y alumnado, permitir algunas (3) observaciones de clase, entrevistar a cuatro personas claves de la institución y de ser posible facilitarnos algunos documentos para respaldar nuestra información.

El compromiso sería que la información obtenida del estudio será estrictamente confidencial y protegida de forma tal que no se conozcan los nombres de los participantes. Las únicas personas con acceso directo a toda la investigación serían la Doctora Gabriela María Farías Martínez, la Maestra Elvira González Flores y una servidora, María del Rosario Guerrero Alcalá.

La participación de usted en este estudio es voluntaria, por lo que si a la mitad del estudio decide darse de baja lo puede hacer, esperamos que esto no sea necesario y tener mucho éxito.

Agradezco su firma a manera de autorización.

Atentamente.

Solicitante: 

Autorización: 

Lic. Ma. del Rosario Guerrero A,

Mtra. Ma. Ella Quaglia Jiménez

Apéndice B. Mapa Curricular del Plan de Estudios 1999

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR MAPA CURRICULAR

Primer semestre	Segundo semestre	Tercer semestre	Cuarto semestre	Quinto semestre	Sexto semestre	Séptimo semestre	Octavo semestre	Horas/ Créditos
Bases filosóficas, legales y organizativas del sistema educativo mexicano	La educación en el desarrollo histórico de México I	La educación en el desarrollo histórico de México II	Necesidades educativas especiales	Seminario de temas selectos de historia de la pedagogía y la educación I	Seminario de temas selectos de historia de la pedagogía y la educación II	Trabajo docente I	Trabajo docente II	28/49.0
Problemas y políticas de la educación básica	Desarrollo físico y psicomotor I	Desarrollo físico y psicomotor II	Conocimiento del medio natural y social I	Conocimiento del medio natural y social II	Gestión escolar			47.0
Propósitos y contenidos de la educación preescolar	Adquisición y desenvolvimiento del lenguaje I	Adquisición y desenvolvimiento del lenguaje II	Pensamiento matemático infantil	Taller de diseño de actividades didácticas I	Taller de diseño de actividades didácticas II			6/10.5
Desarrollo infantil I	Desarrollo infantil II	Expresión y apreciación artísticas I	Expresión y apreciación artísticas II	Cuidado de la salud infantil	Niños en situaciones de riesgo			47.0
Estrategias para el estudio y la comunicación I	Estrategias para el estudio y la comunicación II	Socialización y afectividad en el niño I	Socialización y afectividad en el niño II	Asignatura regional I	Asignatura regional II			47.0
				Entorno familiar y social I	Entorno familiar y social II			47.0
Escuela y contexto social	Iniciación al trabajo escolar	Observación y práctica docente I	Observación y práctica docente II	Observación y práctica docente III	Observación y práctica docente IV	Seminario de análisis del trabajo docente I	Seminario de análisis del trabajo docente II	47.0
								32
								32

A	Actividades principalmente escolarizadas
B	Actividades de acercamiento a la práctica escolar
C	Práctica intensiva en condiciones reales de trabajo
—	Formación común
	Formación específica

Apéndice C. Licenciatura en Educación Preescolar Malla Curricular 2012

Semestre	2° Semestre	3° Semestre	4° Semestre	5° Semestre	6° Semestre	7° Semestre	8° Semestre
El sujeto y su formación profesional como docente 4/4.5	Planeación educativa 4/4.5	Adecuación curricular 4/4.5	Teoría pedagógica 4/4.5	Herramientas básicas para la investigación educativa 4/4.5	Filosofía de la educación 4/4.5	Planeación y gestión educativa 4/4.5	Trabajo de titulación 4/3.6
Psicología del desarrollo infantil (0-12 años) 4/4.5	Bases psicológicas del aprendizaje 4/4.5	Ambientes de aprendizaje 4/4.5	Evaluación para el aprendizaje 4/4.5	Atención a la diversidad 4/4.5	Diagnostico e intervención socioeducativa 4/4.5	Atención educativa para la inclusión 4/4.5	Práctica profesional 20/6.4
Historia de la educación en México 4/4.5			Educación histórica en el aula 4/4.5	Educación histórica en diversos contextos 4/4.5			
Panorama actual de la educación básica en México 4/4.5	Prácticas sociales del lenguaje 6/6.75	Desarrollo del pensamiento y lenguaje en la infancia 6/6.75	Desarrollo de competencias lingüísticas 6/6.75	Literatura infantil y creación literaria 6/6.75	El niño como sujeto social 4/4.5	Formación ciudadana 4/4.5	
Pensamiento cuantitativo 6/6.75	Forma espacio y medida 6/6.75	Procesamiento de información estadística 6/6.75	Educación física 4/4.5	Educación artística (música, expresión corporal y danza) 4/4.5	Educación artística (artes visuales y teatro) 4/4.5	Educación geográfica 4/4.5	
Desarrollo físico y salud 6/6.75	Exploración del medio natural en el preescolar 6/6.75	Acercamiento a las ciencias naturales en el preescolar 6/6.75	Optativo 4/4.5	Optativo 4/4.5	Optativo 4/4.5	Optativo 4/4.5	
Las TIC en la educación 4/4.5	La tecnología informática aplicada a los centros escolares 4/4.5	Inglés A1 4/4.5	Inglés A2 4/4.5	Inglés B1- 4/4.5	Inglés B1 4/4.5	Inglés B2- 4/4.5	
Observación y análisis de la práctica educativa 6/6.75	Observación y análisis de la práctica escolar 6/6.75	Iniciación al trabajo docente 6/6.75	Estrategias de trabajo docente 6/6.75	Trabajo docente e innovación 6/6.75	Proyectos de intervención socioeducativa 6/6.75	Práctica profesional 6/6.75	
38 hrs.	36 hrs.	36 hrs.	36 hrs.	36 hrs.	30 hrs.	30 hrs.	24 hrs.
						266 horas	282 créditos

	Psicopedagógico
	Preparación para la Enseñanza y el Aprendizaje
	Lengua Adicional y Tecnologías de la Información y la Comunicación
	Práctica Profesional
	Optativos

Apéndice D. Formato del cuestionario para administrativos y profesores.

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)	
Sección 1. Institución Educativa	
*1. Nombre completo de la Institución	
<input type="radio"/>	Instituto Internacional Octavio Paz
<input type="radio"/>	Escuela Preparatoria Oficial No. 38
<input type="radio"/>	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior
<input type="radio"/>	Instituto del Sur de Arequipa
<input type="radio"/>	Fundación Gimnasio Los Portales
<input type="radio"/>	Universidad Estatal del Valle de Ecatepec
<input type="radio"/>	Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios No. 85
<input type="radio"/>	Institución militar
*2. Tipo de Institución	
<input type="checkbox"/>	Pública
<input type="checkbox"/>	Privada
*3. Nivel Educativo	
<input type="checkbox"/>	Medio Superior
<input type="checkbox"/>	Superior
*4. Cantidad de Alumnos	
<input type="text"/>	
*5. Cantidad de Profesores	
<input type="text"/>	
*6. País	
<input type="text"/>	
*7. Región o Estado	
<input type="text"/>	
Datos Generales sobre el Docente	
*8. Género	
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino
*9. Antigüedad en la Institución	
<input type="text"/>	

Apéndice D. (continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)													
* 10. Fecha de Nacimiento (en formato MM/DD/AAAA)	<input style="width: 90%;" type="text"/>												
* 11. Area de Especialidad o Disciplina	<input style="width: 90%;" type="text"/>												
* 12. Ultimo grado académico	<input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado												
Planeación													
Tomando como referencia la institución educativa en la cual labora actualmente, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.													
* 13. Existen políticas institucionales(de observancia general) que favorezcan la innovación y que aseguren la calidad de los procesos y programadas educativos	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy de acuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Total desacuerdo</td> <td>N/C</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
* 14. Se asume como política educativa el fortalecimiento de la formación integral de los académicos	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy de acuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Total desacuerdo</td> <td>N/C</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
* 15. Se pone en marcha un proceso de innovación institucional al inicio de una gestión para asegurar la consolidación de los cambios propuestos	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy de acuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Total desacuerdo</td> <td>N/C</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
* 16. Se organiza como etapa previa a la planeación estratégica, el estudio y discusión de temas centrales como : innovación educativa, administración del conocimiento, políticas para las sociedad del conocimiento, administración estratégica, calidad y evaluación, entre otros	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy de acuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Total desacuerdo</td> <td>N/C</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
* 17. Los programas de formación docente se vinculan con las innovaciones propuestas con el propósito de que se apeguen a los lineamientos requeridos por éstas	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy de acuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Total desacuerdo</td> <td>N/C</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
Organización													

Apéndice D. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)						
Tomando como referencia la institución educativa en la cual labora actualmente, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.						
* 18. Se han propiciado cambios más amplios en la cultura académica, en los procesos de gestión y en las reformas de las instituciones						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 19. Se crea un ambiente de apertura y de participación constante						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 20. Se integran equipos de trabajo que cuenten con el perfil académico, actitudes favorables al cambio y la innovación y un fuerte compromiso institucional						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 21. Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 22. Se conforma un equipo de trabajo, una identidad y una visión compartida hacia la innovación antes de iniciar la construcción de un plan estratégico						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 23. Se considera la diversidad del perfil docente						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 24. Se institucionaliza el proceso de cambio en torno a la flexibilidad en los programas académicos.						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 25. Se construyen lenguajes comunes alrededor de objetos de estudio complejos						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 26. Se potencian los nichos de desarrollo interdisciplinarios que ya se desarrollan en las instituciones educativas						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
Dirección						

Apéndice D. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)

Tomando como referencia la institución educativa en la cual labora actualmente, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.

***27. Se transforma el perfil del directivo o funcionario universitario para favorecer el total involucramiento de los actores del proceso educativo e impulsar la responsabilidad compartida, desde los niveles directivos y administrativos hasta los niveles docentes y alumnos, hacia la innovación**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

***28. Se encamina la administración hacia un enfoque ligado a la administración del conocimiento y del aprendizaje**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

***29. Se garantiza el permanente acompañamiento de un grupo de expertos externos e internos a los cuerpos colegiados, con el objetivo de disminuir la incertidumbre y las resistencias al cambio**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

***30. Se consideran los cambios en el nivel directivo o cualquier otro tipo de evento político que pueda afectar el desarrollo de la innovación**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

***31. Se garantiza un fuerte liderazgo por parte de los responsables de los proyectos**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

***32. Se fundamenta la pertinencia social de las líneas de investigación interdisciplinaria**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

Control

Tomando como referencia la institución educativa en la cual labora actualmente, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.

Apéndice D. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)						
*33. Se generan unidades organizacionales de enlace con las escuelas, centros, unidades en los que se debe incidir						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*34. Se promueven transformaciones en la normatividad a fin de garantizar un mayor impacto con el proyecto de innovación.						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*35. Se hace de la evaluación y seguimiento, una cultura crítica que retroalimente el desarrollo de la innovación						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*36. Se centra solo en aquellos procesos que estimulen la eficiencia de la institución						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*37. Se clarifica el impacto de las estrategias diseñadas en todos los sectores académicos						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*38. Se desarrollan sistemas de control de calidad						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
Innovación						
Tomando como referencia la institución educativa en la cual labora actualmente, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.						
*39. Se inicia la innovación en la estructura normativa y organizativa, y se legitima desde el más alto nivel						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*40. Se buscan fuentes alternas de financiamiento para la innovación, que no se encuentren comprometidas a proyectos específicos de interés para las agencias financiadoras						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	

Apéndice D. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)						
*41. Se identifican estrategias didácticas constructivistas y se diseñan las estrategias de evaluación de los aprendizajes de acuerdo a la metodología						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*42. Se recuperan los saberes del docente con el propósito de iniciar y continuar con la reflexión sobre sus prácticas						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*43. Se propicia la construcción colectiva del proyecto académico						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*44. Se favorece el trabajo participativo superando las sobrecargas de trabajo académico y administrativo individual, la falta de disciplina para el trabajo intelectual y la resistencia a constituirse en aprendiz para toda la vida						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*45. Se desarrollan programas de formación docente orientados al desarrollo de competencias y habilidades para la investigación, la comunicación y mediación intercultural, además de las propias de la tarea pedagógica en contextos curriculares multimodales y realidades interculturales						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*46. Conoce a profundidad al estudiante, no sólo en el terreno académico, sino también sus expectativas, valores y proyectos						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*47. Promueve el diseño de acciones encaminadas a ayudar al alumno a reconocerse a sí mismo como actor principal de su propio aprendizaje						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*48. Realiza el seguimiento del impacto que tienen las innovaciones en la formación del estudiante						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Apéndice D. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)						
*49. Actúa pedagógicamente para que los alumnos entiendan la realidad, la conceptualicen y produzcan un pensamiento lógico diferencial acerca de ella	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*50. Genera posturas éticas para actuar en los contextos profesionales y un nuevo sentido de la responsabilidad social universitaria	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*51. Fortalece el desarrollo de competencias lingüístico-comunicativas y de estrategias de estudio independiente	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*52. Promueve el desarrollo integral de la cognición centrada en los procesos más que en los productos, en la adquisición de estrategias y habilidades cognitivas más que en los conocimientos formales	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*53. Da mayor énfasis al desarrollo de estrategias metacognitivas y comunicativas, y cuida más el aspecto afectivo-social de formación de valores	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*54. Se genera un sistema de autoevaluación en torno a los programas educativos, con el fin de atender sus debilidades y ofrecer la infraestructura adecuada a sus funciones	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*55. Se amplía el programa de formación de profesores para atender la capacitación y actualización, así como para el desarrollo de la flexibilidad	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*56. Se crean los cuerpos académicos (Grupos Técnicos Asesores) en torno a diseño curricular y autoevaluación, que actúen como facilitadores	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>

Apéndice D. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)						
*57.	Se incorpora como cultura la innovación educativa y los procesos de mejoramiento: flexibilidad curricular, acreditación de los programas educativos, usar las tecnologías de la información y comunicación, vinculación social y evolucionar hacia el modelo en donde se integren las competencias profesionales					
	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*58.	Se construye colectivamente la naturaleza epistemológica de la disciplina					
	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*59.	Se diseñan herramientas educativas con enfoque constructivista para alcanzar la comprensión de la disciplina					
	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*60.	Se aplica el método de solución de problemas para generar conflictos cognitivos que propicien la construcción de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores					
	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*61.	Se generan nuevas categorías de estudio que reflejan una naturaleza interdisciplinaria					
	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*62.	Se abren en las instituciones espacios más amplios para la cultura digital					
	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*63.	Se transforma el concepto de aula multimedia, para denominar a este espacio como "Estación Hipermedia", es decir, como un ambiente de aprendizaje innovador					
	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>
*64.	Se diseñan modelos educativos fundados en los principios del constructivismo que integren docencia, investigación, difusión y gestión académica, con el propósito de formar agentes sociales reflexivos y críticos, adaptados a las condiciones que impone la sociedad de la información					
	Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>

Apéndice D. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)

*** 65. Se integran tres procesos en un mismo espacio: un aula multimedia para realizar trabajos de investigación e impartir cursos en grupo o personalizados sobre cultura digital; un laboratorio multimedia, equipado para producir materiales didácticos ajustados a las necesidades de los proyectos educativos y de investigación desarrollados dentro del aula; y una sala hipermedia que permita a los usuarios entrar en contacto con un mayor número de fuentes de información**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

*** 66. Se actualizan continuamente los ejemplos y casos propuestos y se conforma un banco de actividades que aumenten gradualmente la complejidad de los ejercicios**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

*** 67. Se vinculan los temas con la realidad**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

*** 68. Se ajustan los modelos, estrategias y actividades que evalúen el aprendizaje, en función de la naturaleza del aprendizaje, el nivel académico de los estudiantes, la infraestructura con que se cuenta y congruencia con el modelo académico**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

*** 69. Se recurre al uso de hipertexto (texto más conexiones) para dosificar la información en documentos y presentaciones.**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

*** 70. Se incorporan las tecnologías de información y comunicación con un sólido fundamento que haga explícito el paradigma educativo de la institución.**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

Gobernanza

Tomando como referencia la institución educativa en la cual labora actualmente, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.

Apéndice D. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS (Profesores)						
*71. Se favorecen ejercicios de corresponsabilidad democrática, con la participación de académicos, funcionarios y administradores						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*72. Se involucra a los altos mandos institucionales en todas las tareas vinculadas a la innovación						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tecnología						
Tomando como referencia la institución educativa en la cual labora actualmente, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.						
*73. Se fortalece la infraestructura tecnológica						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*74. Se crean sistemas de información institucional para la toma de decisiones estratégicas						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*75. Se difunde la cultura digital entre la comunidad universitaria						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*76. Se corrigen con oportunidad los posibles errores de contenido, diseño gráfico y desarrollo de la interfaz en plataformas educativas.						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*77. Se mejora la infraestructura del salón de clases: conexión a Internet, pizarrón electrónico, cañón de videoproyección, mantenimiento e iluminación						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¡MUCHAS. MUCHAS GRACIAS!						

Apéndice E. Formato del cuestionario para estudiantes.

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS [Estudiantes]	
Sección 1. Institución Educativa	
*1. Nombre completo de tu institución	
<input type="radio"/>	Instituto Internacional Octavio Paz
<input type="radio"/>	Escuela Preparatoria Oficial No. 38
<input type="radio"/>	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior
<input type="radio"/>	Instituto del Sur de Arequipa
<input type="radio"/>	Fundación Gimnasio Los Portales
<input type="radio"/>	Universidad Estatal del Valle de Ecatepec
<input type="radio"/>	Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios No. 85
<input type="radio"/>	Institución militar
*2. Tipo de Institución	
<input type="checkbox"/>	Pública
<input type="checkbox"/>	Privada
*3. Nivel Educativo	
<input type="checkbox"/>	Medio Superior
<input type="checkbox"/>	Superior
*4. País	
<input type="text"/>	
*5. Región o Estado	
<input type="text"/>	
Datos Generales	
*6. Género	
<input type="checkbox"/>	Femenino
<input type="checkbox"/>	Masculino
*7. Fecha de Nacimiento [En formato MM/DD/AAAA]	
<input type="text"/>	
*8. Nivel actual de estudios	
<input type="radio"/>	Bachillerato
<input type="radio"/>	Bachillerato Tecnológico
<input type="radio"/>	Licenciatura
<input type="radio"/>	Posgrado
Planeación	

Apéndice E. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS [Estudiantes]						
Tomando como referencia la institución educativa en donde estudia, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.						
*9. Existen planes y programas para favorecer la innovación entre los estudiantes						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*10. Se asume como prioridad el fortalecimiento de la formación integral de los alumnos						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*11. Se involucra a los alumnos en los procesos de innovación						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*12. Se pone en marcha un proceso de innovación institucional al inicio de una gestión para asegurar la consolidación de los cambios propuestos						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
Organización						
Tomando como referencia la institución educativa en donde estudia, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.						
*13. Se crea un ambiente de apertura y de participación constante						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*14. Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*15. Existen cambios en la escuela que busquen favorecer la innovación						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*16. Se fortalece la infraestructura tecnológica en la escuela						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
*17. Se potencian los nichos de desarrollo interdisciplinarios que ya se desarrollan en las instituciones educativas						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	

Apéndice E. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS [Estudiantes]						
Dirección						
Tomando como referencia la institución educativa en donde estudia, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.						
*18. Se garantiza el permanente acompañamiento de un grupo de expertos externos e internos a los cuerpos colegiados, con el objetivo de disminuir la incertidumbre y las resistencias al cambio						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*19. Se fundamenta la pertinencia social de las líneas de investigación interdisciplinaria						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Control						
Tomando como referencia la institución educativa en donde estudia, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.						
*20. Se realiza una evaluación constante de la implementación de la innovación						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*21. Se centra solo en aquellos procesos que estimulen la eficiencia de la institución						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*22. Se hace un seguimiento del impacto que tienen las innovaciones en la formación del estudiante						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*23. Existen sistemas de control de calidad que verifiquen el estado y uso de las tecnologías de la información en el aula						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Innovación						
Tomando como referencia la institución educativa en donde estudia, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.						

Apéndice E. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS [Estudiantes]						
* 24. Piensas que tus profesores te conocen no sólo en el terreno académico, sino también en tus expectativas, valores y proyectos						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
* 25. Se promueve el diseño de acciones encaminadas a ayudar al alumno a reconocerse a sí mismo como actor principal de su propio aprendizaje						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
* 26. Se actúa pedagógicamente para que los alumnos entiendan la realidad, la conceptualicen y produzcan un pensamiento lógico diferencial acerca de ella						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
* 27. En el transcurso del programa académico el profesor genera posturas éticas para actuar en los contextos profesionales y un nuevo sentido de la responsabilidad social universitaria						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
* 28. El profesor fortalece el desarrollo de competencias lingüístico-comunicativas y de estrategias de estudio independiente						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
* 29. Se genera un sistema de autoevaluación en torno a los programas educativos, con el fin de atender sus debilidades						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
* 30. Se incorpora como cultura de la institución, la innovación educativa y sus procesos de mejoramiento						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
* 31. El profesor diseña herramientas educativas que favorecen la construcción del conocimiento.						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Apéndice E. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS [Estudiantes]						
* 32. En el salón de clases se aplica el método de solución de problemas para generar conflictos cognitivos que propicien la construcción de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 33. Se abren en las instituciones espacios más amplios para la cultura digital						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 34. Se transforma el concepto de aula multimedia, para denominar a este espacio como "Estación Hipermedia", es decir, como un ambiente de aprendizaje innovador						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 35. Se diseñan modelos educativos fundados en los principios del constructivismo que integren docencia, investigación, difusión y gestión académica, con el propósito de formar agentes sociales reflexivos y críticos, adaptados a las condiciones que impone la sociedad de la información						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 36. Se integran tres procesos en un mismo espacio: un aula multimedia para realizar trabajos de investigación e impartir cursos en grupo o personalizados sobre cultura digital; un laboratorio multimedia, equipado para producir materiales didácticos ajustados a las necesidades de los proyectos educativos y de investigación desarrollados dentro del aula; y una sala hipermedia que permita a los alumnos entrar en contacto con un mayor número de fuentes de información						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 37. Se vinculan los temas vistos en clase con la realidad						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
* 38. Se actualizan continuamente los ejemplos y casos propuestos y se conforma un banco de actividades que aumenten gradualmente la complejidad de los ejercicios						
Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Total desacuerdo <input type="radio"/>	N/C <input type="radio"/>	
Tecnología						

Apéndice E. (Continuación).

Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS [Estudiantes]

Tomando como referencia la institución educativa en donde estudia, indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.

***39. Se difunde la cultura digital entre los alumnos**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

***40. Se mejora la infraestructura del salón de clases: conexión a Internet, pizarrón electrónico, cañón de videoproyección, mantenimiento e iluminación**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

***41. Se incorporan las tecnologías de información y comunicación en tu aprendizaje en el salón de clases**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

***42. Se corrigen con oportunidad los posibles errores de contenido, diseño gráfico y desarrollo de la interfaz en plataformas educativas.**

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Total desacuerdo N/C

¡MUCHAS, MUCHAS GRACIAS!

Apéndice F. Formato de guía.

Proyecto de Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS

Guía para la Entrevista Semi Estructurada

Director Académico

- 1.- ¿Cómo define innovación educativa?
- 2.- ¿Qué características tiene un profesor innovador? (describirlo ampliamente)
- 3.- ¿Cómo los directivos y los administradores pueden facilitar los procesos de innovación educativa? (comentar sobre apoyos, incentivos, estructura de las unidades académicas)
- 4.- ¿Cómo puede facilitarse la vinculación entre la docencia, la investigación y las necesidades de la sociedad?
5. ¿Cuál es la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución? ¿Cómo definen los proyectos de Innovación educativa?
6. Desde su punto de vista, ¿Qué dificultades se encuentran en la institución para llevar a cabo los proyectos de innovación educativa?
- 7.- ¿Qué criterios considera importantes para la evaluación del desempeño docente orientado a la innovación educativa y a la vinculación?

Apéndice G. Formato de guía.

Proyecto de Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS

Guía para la Entrevista Semi Estructurada

Director Administrativo

1. ¿Cuál es la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?
2. ¿De qué manera se organiza la institución para implementar el presupuesto, a través de áreas, unidades estratégicas, centros de responsabilidad?
3. ¿De qué manera se integran los proyectos de innovación educativa en los presupuestos de la institución?
4. ¿Qué mecanismos emplean para evaluar los proyectos de innovación educativa?,
¿Qué políticas de control emplean sobre estos proyectos?
5. ¿Cómo se define el sistema de evaluación de desempeño en la institución?,
¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos en la institución?

Apéndice H. Formato de guía.

Proyecto de Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS

Guía para la Entrevista Semi Estructurada

Director Tecnología de Información

1. ¿Cómo define innovación educativa?
2. ¿Qué características tiene una tecnología de información innovadora?
3. ¿Cómo puede facilitar la tecnología de información los procesos de innovación educativa?
4. ¿De qué manera se integran la tecnología de información en los presupuestos de la institución?
5. ¿Qué mecanismos emplean para evaluar la tecnología de información de la institución?

Apéndice I. Formato de guía.

Proyecto de Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS

Guía para la Entrevista Semi Estructurada

Consejero Externo a la Institución

1. ¿Podría explicarme la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?
2. ¿De qué forma se definen las ventajas competitivas de la institución?,
3. ¿Cómo se establecen los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas?
4. ¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con la Institución?
5. Desde su punto de vista, ¿Qué información académica, administrativa y financiera requieren estos grupos de interés?

Apéndice J. Formato de guía.

Proyecto de Gestión e Innovación Educativa en IES y IEMS

Guía para la Observación de Prácticas Educativas Innovadoras

Propósito de la observación:

- Percibir los elementos de conducta y acción en profesores y alumnos, relacionados con prácticas educativas innovadoras
- Identificar elementos de gestión administrativa presentes en las prácticas educativas innovadoras

Características que deben incluirse en la observación:

- 1) El contexto, ¿Cómo es el medio ambiente físico?, ¿Qué elementos definen el contexto?, ¿Qué tipos de comportamientos promueve o previene el contexto?
- 2) Los participantes, describir la escena, cuantas personas hay y que roles asumen, ¿Qué los hace estar juntos?
- 3) Actividades e interacción, ¿Qué sucede?, ¿es posible definir una secuencia de actividades?, ¿cuál es la interacción entre las personas y las actividades?
- 4) Frecuencia y duración de la situación observada, ¿Cuándo inicio la situación?, ¿Cuánto tiempo duro?, ¿es una situación recurrente o es única?
- 5) Factores sutiles como actividades informales y no planeadas, significado simbólico y connotativo de las palabras, comunicación no verbal, y situaciones que no pasan cuando deberían suceder.

Apéndice K. Entrevistado A.

Entrevista semi-estructurada.

1.- ¿Cuál es la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?

En lo general los maestros, alumnos y administrativos trabajan bajo la estructura organizada y planeada cada cinco años. Y en lo particular cada año se planean las actividades y las metas a alcanzar en determinados tiempos con el fin de lograr cumplir la misión, visión y valores que sustentamos.

2.- ¿De qué manera se organiza la institución para implementar el presupuesto, a través de áreas, unidades estratégicas, centros de responsabilidad?

La normal es una institución muy pequeña que se sostiene de las colegiaturas pagadas por los alumnos. Pero si se planea y existe la necesidad de apegarse a la planeación elaborada.

Al inicio de cada año escolar y de acuerdo a los ingresos recibidos, se distribuyen decidiendo cuánta parte se destina para los gastos generales (Luz, agua, teléfono, predial, IMSS, impuestos, contabilidad,) de la institución, cuánto para pago de nómina y honorarios y por último, cuanto para algún material, remodelación o nuevas instalaciones que se trate .

3.- ¿De qué manera se integran los proyectos de innovación educativa en los presupuestos de la institución?

Después de decidir los directivos, los profesores y los administrativos sobre los proyectos de mejora, cada inicio de año escolar se reúnen directivos y administrativos para determinar: qué se va hacer, cómo, quienes, con qué, cuánto va haber que invertir, quiénes y cómo lo utilizaran, de qué manera se proveerán los insumos, quién dará mantenimiento, dónde se guardarán, si va a requerirse un entrenamiento, etc.

Al contar con todos los elementos se pone en marcha la actividad y cada persona que interviene debe hacer lo que le corresponde y rendir cuentas de qué no se llevó a cabo y porqué o cuándo se llevara a cabo.

4.- ¿Qué mecanismos emplean para evaluar los proyectos de innovación educativa?

En las juntas de consejo técnico o de administración escolar, se comentan los beneficios y los obstáculos, se acuerda si el proyecto se queda, construyendo los registros de control necesarios.

5.- ¿Qué políticas de control emplean sobre estos proyectos?

Una metodología explícita de control reflejada en la definición, alcances, planes de trabajo, reglamentos y participación de los integrantes.

6.- ¿Cómo se define el sistema de evaluación del desempeño en la institución?

Sistema de evaluación por resultados semestrales realizado por la subdirección académica y la dirección.

7.- ¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos en la institución?

En base a los resultados obtenidos por los docentes al semestre o alguna actividad intermedia.

Apéndice L. Entrevistado B.

Entrevista semi-estructurada

1.- ¿Cómo define innovación educativa?

Es realizar la función que corresponde, pero de manera diferente, implementando estrategias novedosas, creativas, con el propósito de alcanzar las competencias de nuestro nivel.

2.- ¿Qué características tiene un profesor innovador? (describirlo Ampliamente)

Es aquel docente que demuestra con su actuar cotidiano que está enamorado, apasionado de lo que hace, manifestando su compromiso, responsabilidad, honestidad y Ética profesional, además de preocuparse por conocer algo de la historia personal de los alumnos para comprender y apoyar a los mismos, logrando que los conocimientos adquiridos queden en la memoria a largo plazo.

3.- ¿Cómo directivos y los administradores pueden facilitar los procesos de innovación educativa? (Comentar sobre apoyos, incentivos, estructura de las unidades académicas).

- Dándoles cursos sobre las nuevas TIC y que todos las conozcan
- Facilitarles los medios en las aulas para que practiquen las TIC
- Proporcionando los medios para que lleven a cabo actividades innovadoras como:
Espacios, aulas, material didáctico, apoyos de la institución personal
- Apoyos externos.

4.- ¿Cómo puede facilitarse la vinculación entre la docencia, la investigación y las necesidades de la sociedad?

- Implementado en desarrollo de semanas de investigación.
- Dando capacitación.

- Despertando en docentes y alumnas el espíritu de la investigación, orientada a mejorar y enriquecer algún aspecto social que así lo demande.

5.- ¿Cuál es la metodología y el proceso de planeación estratégica de la Institución?

- Tener definida la misión, visión y valores de la Institución
- Auto evaluación (FODA) diagnóstica.
- Definir las líneas de Desarrollo Institucional
- Plan de Desarrollo Institucional
- Seguimiento y Evaluación a corto, mediano y largo plazo de los proyectos estratégicos.

6.- ¿Cómo definen los proyectos de Innovación educativa?

Son retos constantes para trabajar en el equipo y reforzar conocimientos en el aula.

7.- Desde su punto de vista, ¿Qué dificultades se encuentran en la Institución para llevar a cabo los proyectos de innovación educativa?

- De los docentes, la falta de compromiso, responsabilidad y el desconocimiento de la didáctica por proyecto.
- Por los alumnos: apatía en algunos.

8.- ¿Qué criterios considera importantes para la evaluación del desempeño docente orientado a la innovación educativa y a la vinculación?

- Que exista un formato para evaluar de manera escrita, tomando en cuenta la propuesta del proyecto didáctico a realizar, evaluar el producto analizado y el impacto del mismo en la sociedad.
- Que el perfil docente vaya guiado a formar estudiantes emprendedores.

Apéndice M. Entrevistado C.

Entrevista semi-estructurada

1.- ¿Cómo define innovación educativa?

Es el proceso educativo que permite al docente modificar, cambiar, actualizar ó modernizar los procesos de enseñanza – aprendizaje, es decir, incorporar las nuevas tecnologías al proceso educativo.

2.- ¿Qué características tiene una tecnología de información innovadora?

- Eficiente
- Reduzca costos de operación
- Incremente la productividad
- Disminuya la carga de trabajo acumulada del Recurso Humano.

3.- ¿Cómo puede facilitar la tecnología de información los procesos de innovación educativa?

En tanto que los usuarios que utilizan las tecnologías de información se actualicen y conozcan el uso y manejo de los equipos, detecten áreas de oportunidad y elaboren estrategias para hacer más eficiente su actividad

4.- ¿De qué manera se integran las tecnologías de información en los presupuestos de la Institución?

Al inicio del ciclo escolar, se asigna una partida presupuestaria para el mantenimiento, actualización de los equipos de cómputo.

5.- ¿Qué mecanismos emplean para evaluar la tecnología de información de la Institución?

Mediante el modelo activo

- Accesibilidad
- Costo
- Enseñanza
- Interactividad
- Cambio organizacional
- Novedad
- Velocidad.

Apéndice N. Respuestas al cuestionario guía para la entrevista D.

SEMI-ESTRUCTURADA

PUDIERA EXPLICARME LA METODOLOGÍA Y PROCESO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN.

La metodología comprende un trabajo participativo organizado y desarrollado con el apoyo y participación de las más altas autoridades de la institución (dirección), con la colaboración de los jefes de área, y la coordinación de la consejería externa, fijando los mecanismos y tiempos para el desarrollo de plan, con las instrucciones y cuestionarios, guías de entrevista, calendarios y programas de trabajo, fechas de entrega de información y para las etapas y fechas de revisión de avance, así como la fechas para haber concluido el plan y las que corresponde la puesta en marcha y seguimiento.

El plan estratégico es presentado siguiendo una metodología expuesta en el libro Planeación a través de las áreas funcionales¹, la cual comprende tres pasos:

1. Enunciado y análisis de los elementos que lo conforman.
2. Descripción del proceso empleado para desarrollarlo.
3. Estructura o capitulado del documento correspondiente a cada tipo de plan.

¹ Lerma Kirchner Alejandro y Bárcena Juárez Sergio, Planeación Estratégica a través de las áreas funcionales, Alfa/Omega, México 2013.



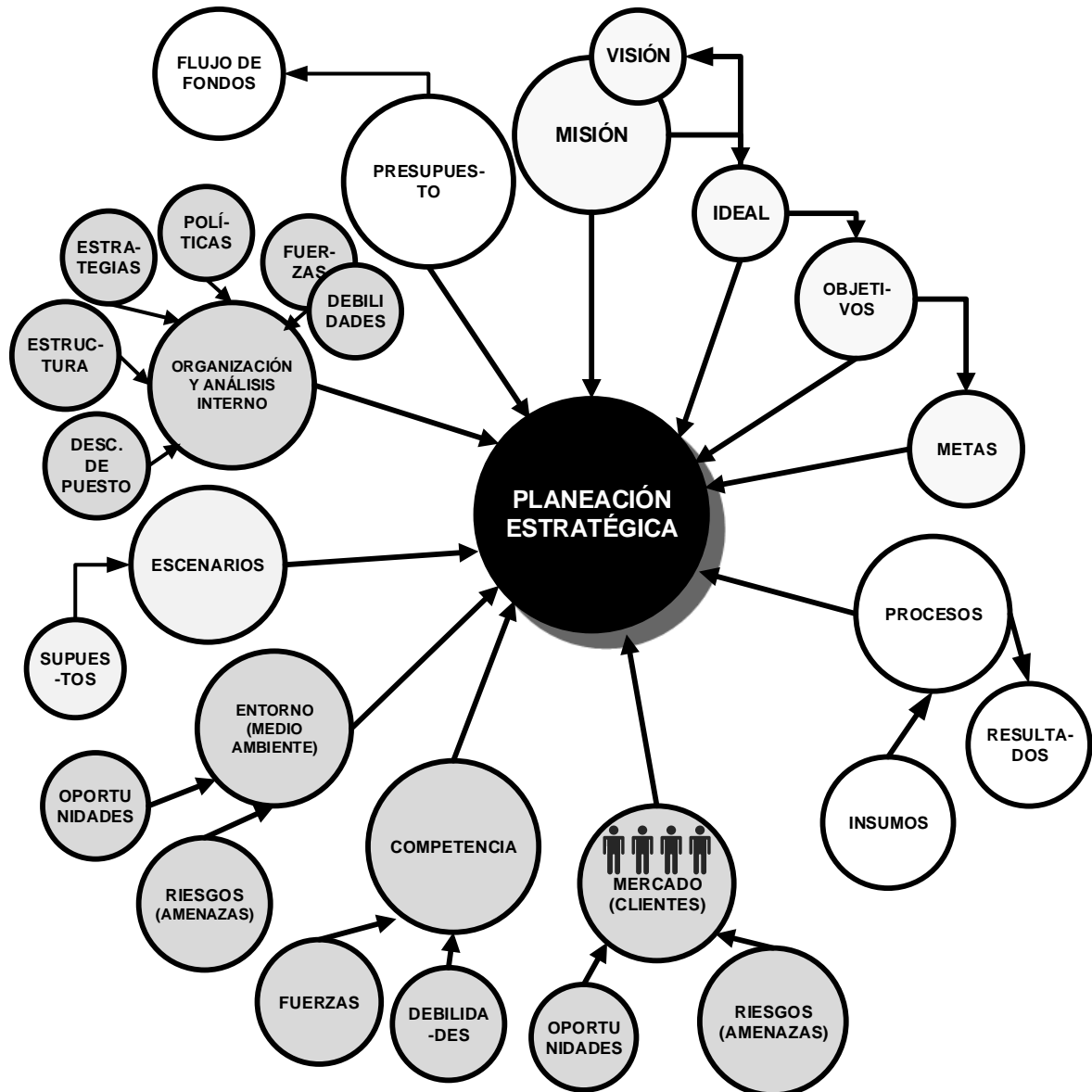
Esta metodología muy útil para los directivos que buscan aprovechar las ventajas competitivas de sus organizaciones. Con la planeación estratégica, de algún modo, los tomadores de decisiones consiguen anticiparse ante cambios en el contexto y mantener a su institución como una opción competitiva dentro del medio en el que operan.

ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación enunciaremos y describiremos cada uno de los elementos que utilizamos en el plan estratégico, proporcionado un conjunto de cuestionarios y formularios útiles para registrar la información necesaria para la redacción del plan.

Dado que la metodología seleccionada está orientada a distintos tipos de organizaciones, lucrativas y no lucrativas, la terminología que aparece en los cuestionarios y esquemas debe adaptarse a la naturaleza propia de una institución educativa a nivel superior como es el caso de la Escuela Normal Amado Nervo.

ELEMENTOS ESENCIALES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



DESCRIPCIÓN Y COMENTARIO DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS.

El proceso se encuentra guiado por preguntas, las cuales, al ser respondidas cuidadosamente proporcionarán una parte de cada elemento del plan.

En la mayor parte de los formularios, dentro del recuadro al final de cada serie de preguntas, podrá redactar de manera conjunta las respuestas anteriormente escritas, con lo que integrará el concepto total.

UEN.- El centro de la planeación estratégica siempre será la “Unidad Estratégica de Negocios” (UEN) que se define como la organización o bien la persona -capaz de autodefinirse- para quien se desarrolla el plan. Para este caso se considera UEN a la Normal Amado Nervo A.C.

MISIÓN.- Propósito específico de una organización. Indica qué le da sentido a una UEN al describir las pulsiones que motivaron su creación así como las características perdurables de la misma.

Toda misión puede entenderse y explicarse a partir de cuatro referentes básicos:

- 1.-Esencia.- ¿Qué es y qué debe ser?
- 2.-Producto o servicio.- ¿Qué hace o debe hacer la empresa?
- 3.- Mercado.- ¿Para quién lo hace o debe hacerlo?
- 4.- Motivo.- ¿Por qué hace lo que hace? Lucro, bien social, etc. (Lerma, 2007).

Con el fin de facilitar y orientar la tarea relativa a la definición de la misión, siendo crucial para el desarrollo de un plan coherente que nos conduzca a donde debemos y queremos llegar, presentamos un cuestionario de trabajo que nos servirá para definir la razón de ser de nuestra organización, encaminar nuestra mente y esfuerzo sin sufrir el riesgo de salirnos perder el rumbo.

En el cuestionario registraremos la información necesaria y suficiente para desarrollar una correcta definición de la misión.

IDEAL.- Máxima aspiración que pudiese tener una UEN. Es aquello que desearía llegar a ser o tener, que es muy difícil y cuya realización requerirá de mucho tiempo y esfuerzo.

Un ideal está hecho por la sustancia de los deseos más elevados de la organización. No toma en cuenta datos, interpretaciones ni escenarios. Es una utopía que no necesariamente se relaciona de manera exacta con los objetivos del plan estratégico.

VISIÓN.- Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico.

Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc. (Lerma, 2007).

FILOSOFÍA.- Es el sustento ideológico y forma en que se determinan los valores que serán importantes para la organización mientras se establecen las

responsabilidades de la institución hacia su entorno, mercado, trabajadores y medio ambiente.

Los valores.- Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos.

Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano.

Responden a las siguientes características:

- Necesitan ser conocidos por todos los miembros de la institución.
- Son ineludibles para guiar la vida interna de la organización así como para proyectar una imagen favorable hacia el exterior.
- Buscan el bienestar colectivo.

Una vez que conozcamos los valores rectores y compromisos de la institución, es posible trazar objetivos y otros elementos del plan. Sabiendo qué tipo de principios se seguirán dentro de la institución podemos determinar cómo va a ser el comportamiento interno y la proyección de la organización al exterior.

CULTURA ORGANIZACIONAL (DENTRO DE LA FILOSOFÍA).- Es la forma en que se crea una realidad específica, derivada del conjunto de interacciones que suceden al interior de una organización. Se le puede entender como una colección de costumbres, roles, estatus, funciones, valores, símbolos, interpretaciones, lenguajes y lineamientos de comportamiento. Es decir, un proceso de aprendizaje individual y grupal desarrollado al interior de la UEN.

A la cultura organizacional la comprenden los lineamientos de comportamiento y los elementos culturales propios de la institución.

Elementos culturales propios:

Comportamiento.- Actitud y modo de actuar de cada una de las personas que laboran en la organización.

Costumbres.- Comportamientos repetitivos individualizados sin un tiempo específico de repetición.

Lenguaje.- Forma oral, escrito y cinésica en que se comunican entre sí y con el exterior los miembros de la organización.

Vestimenta.- Indumentaria de los miembros.

Hábitos.- Comportamientos repetitivos, individualizados con un tiempo específico de reiteración.

Tradiciones.- Comportamientos repetidos y sociales que se celebran con una reiteración específica. Se necesita precisar la fecha, asignar un nombre y un procedimiento a cada tradición.

Ritos.- Comportamientos sistematizados en función de acontecimientos relevantes para la institución.

Normatividad / Lineamientos:

La normatividad comprende al conjunto de disposiciones de conducta obligatorias en la organización, cuya no observancia es usualmente causa de sanción.

Las normas se suelen establecer por cuatro razones; la primera consiste en el deseo de que la filosofía de empresa o corporativa rijan a través de principios que emanen de los valores que sustentan a la organización. Por otro lado las normas se basan en razones de eficiencia imponiendo aquello que establezca formas y orientaciones para lograr lo que se desea con menores costos generando más y mejores resultados.

Asimismo la conveniencia inspira normas que tiendan a evitar problemas y hacer más fácil o agradable la conducción de las acciones, por último, las especificaciones técnicas suelen traducirse en normas muy específicas, concretas, con valores numéricos y estrictas, generalmente con respecto a la operación de equipo, especificaciones de materias primas, o acciones relacionadas con la tecnología utilizada.

Políticas.- Son lineamientos generales o formas ideales de comportamiento general entendidas por todos.

Normas.- Pautas de observancia general que funcionan sin sanción (se usan más bien como sugerencias).

Estándares.- Miden los mínimos requisitos en la operación de procesos específicos buscando garantizar la calidad ya sea en productos o en servicios.

. **OBJETIVOS**.- Resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados.

Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables.

Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito.

METAS.- Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores.

Como sostiene Amitai Etzioni (1964), son estados deseados de los asuntos o de resultados preferidos que las organizaciones procuran realizar y alcanzar.

Una meta es útil para orientar acciones de corto plazo las cuales representan retos más inmediatos que los objetivos. Mientras más metas se cumplan, más cerca se estará de cumplir uno o varios objetivos.

Las metas son fines alcanzables en el corto plazo, están en constante cambio y se organizan de manera jerárquica (la intención es cumplirlas de manera sistematizada).

ANÁLISIS INTERNO.- Consiste en estudiar a fondo rubros y actividades que son controlables por la organización.

Es útil para hacer comparaciones con la competencia pues un análisis interno puede arrojar insuficiencias o ventajas relativas de la UEN.

Indique de acuerdo con el esquema FODA, cuales son las fuerzas y debilidades, tanto propias (internas) como de nuestros principales competidores (externas), y cuáles son las oportunidades o riesgos (amenazas, que nos pudiese presentar el mercado y medio ambiente externos).

Fuerzas.- Todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a la UEN a sus metas y objetivos. Las fortalezas colocan a la persona o empresa en una situación de ventaja respecto de la competencia. Para conocer las fuerzas es necesario estudiar a la UEN por áreas: producción, ventas, finanzas, mercadotecnia, gerencia, contabilidad, etc.

Debilidades.- Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas de la empresa con respecto de otras empresas. Dificultan la consecución de metas y objetivos.

El análisis interno comprende la relación y descripción de las fuerzas y debilidades propias, en tanto que en el análisis externo incluimos:

- a) Relación y descripción de las fuerzas de nuestros principales competidores (identificando a cada competidor).
- b) La relación e identificación de las debilidades de nuestros principales competidores (identificando a cada competidor).
- c) La relación y descripción de oportunidades y amenazas o riesgos (provenientes del mercado o del medio ambiente).

Con el fin de preparar el llenado del formulario correspondiente a fuerzas y debilidades, le sugerimos hacer las siguientes preguntas para, con base en ellas, ir llenando el mencionado formulario.

1. ¿Qué ventajas o desventajas tiene nuestro producto?
2. ¿Qué atributos ubican a nuestra organización en posición de ventaja o desventaja respecto de la competencia?
3. Describa las ventajas y desventajas de cada una de las áreas funcionales: Mercadotecnia, producción, finanzas, personal, informática, investigación, desarrollo, tecnología, etc.
4. ¿En qué aspecto o aspectos somos más vulnerables?

ANÁLISIS EXTERNO.- Se encarga de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización. Este análisis enfoca circunstancias sobre las cuales la UEN tiene poca incidencia.

Oportunidades.- Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que dependen del entorno.

Amenazas (riesgos).- Circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa.

Preguntas con respecto al mercado:

1. ¿Quién comprará nuestro producto?
2. ¿Por qué lo comprará?
3. ¿Qué esperan los consumidores de nuestro producto o servicio?
4. ¿Cuáles son los consumidores a los que nuestra empresa quiere llegar?
5. ¿Cuáles características, demográficas, socioeconómicas, y culturales tienen?
6. ¿Qué necesidades, gustos, deseos o intereses puede satisfacer nuestra organización con el producto o servicio que ofrece?
7. ¿Cuál es el mercado actual?
8. ¿Qué tan grande es el mercado actual en término de clientes, cantidades e importes de compra?
9. ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece el mercado actual?
10. ¿Cuáles son los riesgos que pudiese presentar el mercado actual?
11. ¿Cuál es o cuáles son los mercados meta?
12. ¿Qué tan grande es el mercado meta en término de clientes, cantidades e importes de compra?

13. ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece el mercado meta?
14. ¿Cuáles son los riesgos o amenazas que pudiese presentar el mercado meta?
15. ¿Cuáles son las condiciones del medio ambiente o medios dentro de los cuales operamos?
16. ¿Hay algunas oportunidades que nos pueda ofrecer el medio ambiente?
17. En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿cuáles son esas oportunidades?
18. ¿Hay algunos riesgos o amenazas que nos pueda presentar el medio ambiente?
19. En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿cuáles son esos riesgos o amenazas?
20. ¿En qué somos más vulnerables respecto a los riesgos o amenazas detectados?

Competencia.- Alternativas mutuamente excluyentes en lugar y tiempo que aspiran a ocupar la misma porción en el gasto de los posibles clientes. Los competidores suelen presentar determinadas fuerzas (capacidades) y debilidades.

Preguntas para analizar a la competencia:

1. ¿Cuál es la participación en nuestro mercado de la o las principales empresas del sector?
2. ¿Quiénes son nuestros principales competidores dentro del sector?
3. ¿Cuál es la participación de mercado de cada uno de nuestros principales competidores?
4. ¿Cuáles son las cualidades o fuerzas de cada uno de nuestros principales competidores?
5. ¿Cuáles son las debilidades o flaquezas de cada uno de nuestros principales competidores?
6. ¿En qué aspecto es más vulnerable cada uno de nuestros principales competidores?
7. ¿Qué estrategias han utilizado cada uno de nuestros principales competidores?
8. ¿Han sido efectivas esas estrategias?
9. ¿Cómo puedo contrarrestar y en su caso superar esas estrategias?

Mercado.- Es la suma de clientes y posibles clientes, con sus características y segmentación, así como los diversos canales de distribución, y los competidores que allí operan.

Dependiendo de la situación y características del mercado, éste puede ofrecer oportunidades y presentar riesgos o amenazas. (Obsérvese el cuadro 02.04.02.09.04).

Medio ambiente.- Colección de sujetos y circunstancias que no están bajo control y que pueden tener alguna repercusión en la existencia y funcionamiento de la organización para el cual se desarrolla el plan. El medio ambiente puede ser propicio (ofrecer al sujeto oportunidades) o inadecuado (presentando riesgos o amenazas). Por entorno, denotamos a la parte del medio ambiente que tiene más interrelación con nuestro sistema, o sea, la parte del contexto externo más próxima que nos rodea.

ANÁLISIS FODA.- Es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando en tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas.

Este modelo de análisis combina e interrelaciona las características internas de la organización con las del mercado y del medio ambiente en donde opera.

En el estudio interno se pone especial atención en las capacidades o fuerzas, en tanto que el estudio externo del mercado y del medio ambiente se dirige a la detección de oportunidades y amenazas, o mejor dicho, riesgos que puedan poner en peligro o dificultar el desempeño de la organización.

Aunque la identificación de fuerzas y debilidades primordialmente se hace de la propia organización, también suele resultar conveniente hacerla con respecto a los competidores, para que de la comparación entre nuestro perfil competitivo y el de nuestros adversarios de mercado, surjan estrategias y tácticas concretas, para a pesar de ellos, o en contra de ellos lograr nuestros objetivos.

En cuanto a las oportunidades, podemos afirmar que estas se convierten en beneficios concretos para la organización, siempre y cuando las aproveche, es decir que desarrolle estrategias y/o acciones para capitalizar los potenciales beneficios.

En lo referente a las amenazas o riesgos, éstas perderán o reducirán su peligrosidad o acción perniciosa, también cuando nosotros, enterados de su presencia, hagamos algo para esquivarlas o contrarrestarlas.

El análisis FODA suele presentarse en forma de matriz de 2x2.

Recordemos que en el mercado están considerados tanto los clientes actuales como los posibles clientes, los canales de distribución y los competidores.

Como resultado del análisis FODA, se deberán formular las estrategias y acciones que encaminen a desarrollar un mejor nivel competitivo y a lograr los objetivos.

02.04.02.11 ANÁLISIS STEP-SOE.- Modelo de crucigrama de variables que se utiliza para valorar el ambiente mediante el estudio de cambios que determinan riesgos y oportunidades para la organización. Se recomienda realizar este análisis comparativo anualmente teniendo en cuenta que un cambio observado en un área, puede deberse y/o afectar a otra área.

STEP.- (Sociodemográficos, Tecnológicos, Económicos y Políticos). Son las siglas de la columna de la izquierda que indica el rubro o campo en el cual debemos enfocarnos para analizar el ambiente.

El campo sociodemográfico enuncia características como el tamaño de la población, nivel socioeconómico, número de mujeres, cantidad de jóvenes, etc.

El rubro tecnológico señala el grado de industrialización, la existencia de nuevas máquinas, etc.

El área económica usa indicadores para medir cambios en el ingreso per cápita, la inflación, etc.

Finalmente, el plano político se enfoca en la forma de gobierno, tipo de estado, etc.

SOE.- (Superficiales, Opiniones y Estructuras). Representa a las letras iniciales de la fila superior, las cuales corresponden al nivel o a la profundidad en la que se ha dado el cambio en cada rubro. Los cambios superficiales son modificaciones en la vida cotidiana, identificables a simple vista. Las opiniones son cambios que se sustentan en valores, creencias y expectativas que rigen la sociedad, mientras que las estructuras responden a cambios en “grandes tendencias” ya sean industriales, modos de producción, relaciones estado-mercado, etc.

Nota: Algunos autores denominan a éste como análisis PET-SOS. Este nombre proviene de sus siglas en inglés: Political, economic, technological- Superficial, opinion, structure analysis.

PROCESOS.- Actividades secuenciadas reiteradamente realizadas con uno o varios propósitos específicos, que requieren de insumos o entradas y de recursos para generar resultados o salidas

PROCESOS SUSTANTIVOS O PRIMIGENIOS.- Los procesos sustantivos tienen una estrecha relación con la misión y el cumplimiento de objetivos de la organización.

Con objeto de facilitar la descripción de los procesos sustantivos, a continuación se anexan un par de formularios donde usted podrá documentar los procesos, contestando las dos preguntas que se le hacen, describiendo con detalle las entradas o insumos y salidas en el formato.

Para finalizar describa cada proceso, utilizando las columnas E/P/S; en la primer columna enuncie los insumos a la altura de el paso del proceso donde se requiera; en la columna de procesos enuncie en orden secuencial indicando el número que le corresponda a cada paso que se desarrolle dentro de cada proceso; y en la tercer columna usted deberá de indicar los resultados que surjan de cada paso o actividad.

Recuerde que los procesos sustantivos son aquellos que se relacionan directamente con el giro y misión de la organización, en tanto que los procesos adjetivos sirven de apoyo a estos.

Primero haga una relación de los principales procesos y después describa cada uno de ellos en detalle.

Antes de iniciar el llenado de los formularios, deténgase un momento para pensar y responder estas preguntas:

- ¿Cómo transforma la empresa los insumos en productos y servicios?
- ¿Qué elementos físicos (equipo y maquinaria) se usan para hacer esa transformación?

PROCESOS ADJETIVOS O DE APOYO.- Son el conjunto de procesos que son desarrollados en una organización pero que no corresponden a las tareas relacionadas con el giro o naturaleza de la misma, pero que proveen algún servicio necesario o conveniente para que los procesos sustantivos se realicen y con ello el logro de los objetivos fundamentales.

El proceso para describir los procesos adjetivos es similar al que hemos descrito para los sustantivos, la separación entre uno y otro tipo de procesos atiende al propósito de distinguir lo que es central de lo que es accesorio aunque la naturaleza de ambos se la misma.

Cada objetivo puede tener una o varias estrategias distintas. Las estrategias sirven para coordinar recursos y personal en torno a objetivos.

Añadiremos también que pensar estratégicamente no solamente es pensar a futuro. El pensamiento estratégico completo incluye la capacidad de considerar la mayor cantidad de elementos (variables) que influyan o modifiquen de algún modo los resultados que generan las organizaciones.

Las estrategias son mecanismos de dirección que dictaminan enfoques y pautas generales de acción respecto a elementos que intervienen en los procesos de las empresas. Es decir, las estrategias le señalan a los miembros de una organización (sean estos administradores, dueños o empleados) cómo se deben emplear los recursos para obtener el mayor beneficio de ellos a la vez que sugieren patrones de interacción para cada agente inmiscuido en el desarrollo organizacional.

Los agentes que intervienen, afectan y se interrelacionan con la vida de una empresa o institución pueden ser de dos tipos: endo-organizacionales y exo-organizacionales.

Los agentes endo-organizacionales están conformados por aquellos elementos que intervienen en los procesos de la organización cuyas funciones y desempeño se ven directamente afectados por las decisiones de la gerencia.

Los agentes exo-organizacionales existen independientemente de los procesos de la empresa.

Para cada agente con el cual la UEN se relaciona existe un tipo de estrategia la cual dependerá exclusivamente de las necesidades particulares de cada organización.

A continuación se esquematiza la localización de algunos de estos agentes.

En el esquema anterior, los agentes endo-organizacionales (maquinaria, personal, dinero o recursos financieros de la empresa y procesos productivos) se pueden identificar dentro del primer semicírculo que rodea a la organización. Estos actores, formalmente, son parte de los procesos empresariales. La capacidad de influencia de la organización sobre ellos es alta. Por esto, las estrategias empeladas por la empresa (que son las flechas rojas) tienen un contorno sólido y continuo.

Los agentes exo-organizacionales (competencia, mercado, distribuidores, gobierno, y medios de comunicación) se localizan fuera del primer semicírculo. Esto indica que la organización tiene una pobre capacidad de decisión sobre ellos. A lo más que puede aspirar la empresa es a analizarlos, interpretarlos y buscar la forma de aprovechar fluctuaciones o tendencias en el comportamiento de estos agentes para conseguir una mejor posición estratégica. Las flechas rojas (que representan las estrategias o formas en las que la empresa se interconecta con estos agentes) aparecen como punteadas pues la influencia de la organización sobre ellos es escasa.

SUPUESTOS.- Estimaciones fundamentadas de las probables situaciones y valores, que probablemente se presenten en el futuro, el cual comprende el tiempo en que deberá operar un plan estratégico.

A continuación incluimos algunas preguntas que son útiles para orientarnos en la formulación de supuestos:

1. ¿Qué aspectos del medio ambiente pueden ser favorables o desfavorables para nuestra organización?
2. ¿Qué situaciones futuras probables pueden afectar favorablemente a la organización?
3. ¿Qué situaciones futuras probables pueden afectar desfavorablemente a la organización?
4. ¿Cuáles son las más probables situaciones futuras?
5. ¿Cuáles podrían ser los valores que pudiesen registrar las situaciones futuras?

ESCENARIOS.- Cúmulo de condiciones (supuestos) cuya ocurrencia se prevé en el futuro y que tienen efecto sobre el desempeño del sujeto para el que se ha desarrollado el plan estratégico.

A diferencia de los supuestos², su elaboración se basa en la recopilación y el análisis de la información. Se distinguen también de los supuestos porque los escenarios pueden contemplar tanto situaciones probables como improbables.

Dado que es imposible calcular el futuro de forma aritmética y exacta, los escenarios son una manera de contrarrestar la falta de exactitud de los pronósticos. Crear varios escenarios nos da la oportunidad de generar una realidad que contemple múltiples dimensiones y posibilidades.

ESCENARIOS.- A continuación incluimos un cuestionario útil para la construcción de escenarios y un formulario en el cual nosotros podremos ir diseñando diferentes estrategias aplicables a cada escenario.

Cuestionario:

1. ¿Qué tendencias actuales pueden observarse?
2. ¿Qué cosas del presente pudieran seguirse viendo en el futuro?
3. ¿Qué cosas del presente pudieran no seguirse viendo en el futuro?

² Que son más bien estimaciones fundamentadas de las probables situaciones y valores, que probablemente se presenten en el futuro, que comprende el tiempo en que deberá operar un plan estratégico.

4. ¿Qué sucesos podrían afectar el desarrollo actual de las cosas y en qué grado?
5. ¿A lo largo del tiempo, cuál ha sido el resultado de que estos dos, tres o n número de sucesos ocurran?

Amalgame dentro de cada escenario sus planes alternos, estrategias y políticas que lo conduzcan al resultado deseado, aprovechando al máximo las fuerzas e influencias favorables y permitiendo esquivar los riesgos y debilidades; establezca decisiones en firme relacionadas con diversos aspectos de la operación de la organización, cuyo propósito es guiar y normativizar las acciones.

PROGRAMA.- Concretiza la planeación en función del logro de objetivos. Establece un orden de calendarización de actividades en tiempos delimitados además de enunciar a las áreas, empleados y recursos involucrados.

Diseñe el programa de trabajo para lo cual podrá utilizar un cronograma, una grafica de Gantt o de barras, o bien para programas más complejos usted podrá utilizar una red de actividades tipo PERT.

Con el fin de poner en orden y estimar tiempos en la programación de actividades, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué actividades se deberán realizar para cumplir lograr los objetivos?
2. ¿Cuál es la secuencia u orden necesario o lógico para realizar las actividades?
3. ¿Cuánto tiempo lleva la realización de cada actividad?
4. ¿Para cuándo debe ser concluida cada actividad?

Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costes de cada departamento, etc.

Con el fin de identificar los recursos económicos requeridos para la realización del plan, favor de contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántos y qué tipo de recursos se deben destinar a tal o cual área?
2. ¿En qué conceptos gastará cada área los recursos asignados?
3. ¿En cuánto tiempo gastará cada área sus recursos?

A continuación podrá elaborar el presupuesto en los formularios proporcionados. Primero indique la tarea o proyecto para el cual se desarrollará el presupuesto.

FLUJO DE EFECTIVO.- Estimación calendarizada de erogaciones e ingresos posibilitando la visibilidad de los fondos disponibles.

Calcularlo sirve para tomar decisiones en la contabilidad; encontrar las utilidades en cada periodo de tiempo; evaluar el desempeño de la organización en términos financieros, así como para valorar posibles inversiones.

Para preparar el flujo de efectivo, conteste las preguntas que a continuación se incluyen y posteriormente calendarice los ingresos, inversiones y gastos en la hoja tabular donde se especifique periodo por periodo (meses, semanas, etc.), según convenga.

1. ¿Cuánto dinero se debe gastar en cada periodo?
2. ¿Hay variaciones en el gasto entre periodos?
3. ¿Cuál ha de ser el total del gasto presupuestado por concepto?
4. ¿Cuál ha de ser el total del gasto presupuestado por periodo?

EL PROCESO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El desarrollo del plan estratégico es esencialmente un proceso participativo, interactivo e iterativo para la definición en detalle de lo que deberá hacerse a largo plazo.

Es participativo porque no obstante que se desarrolla al más alto nivel de la organización, participa toda la estructura, aportando ideas, datos, compromisos, estrategias y recursos.

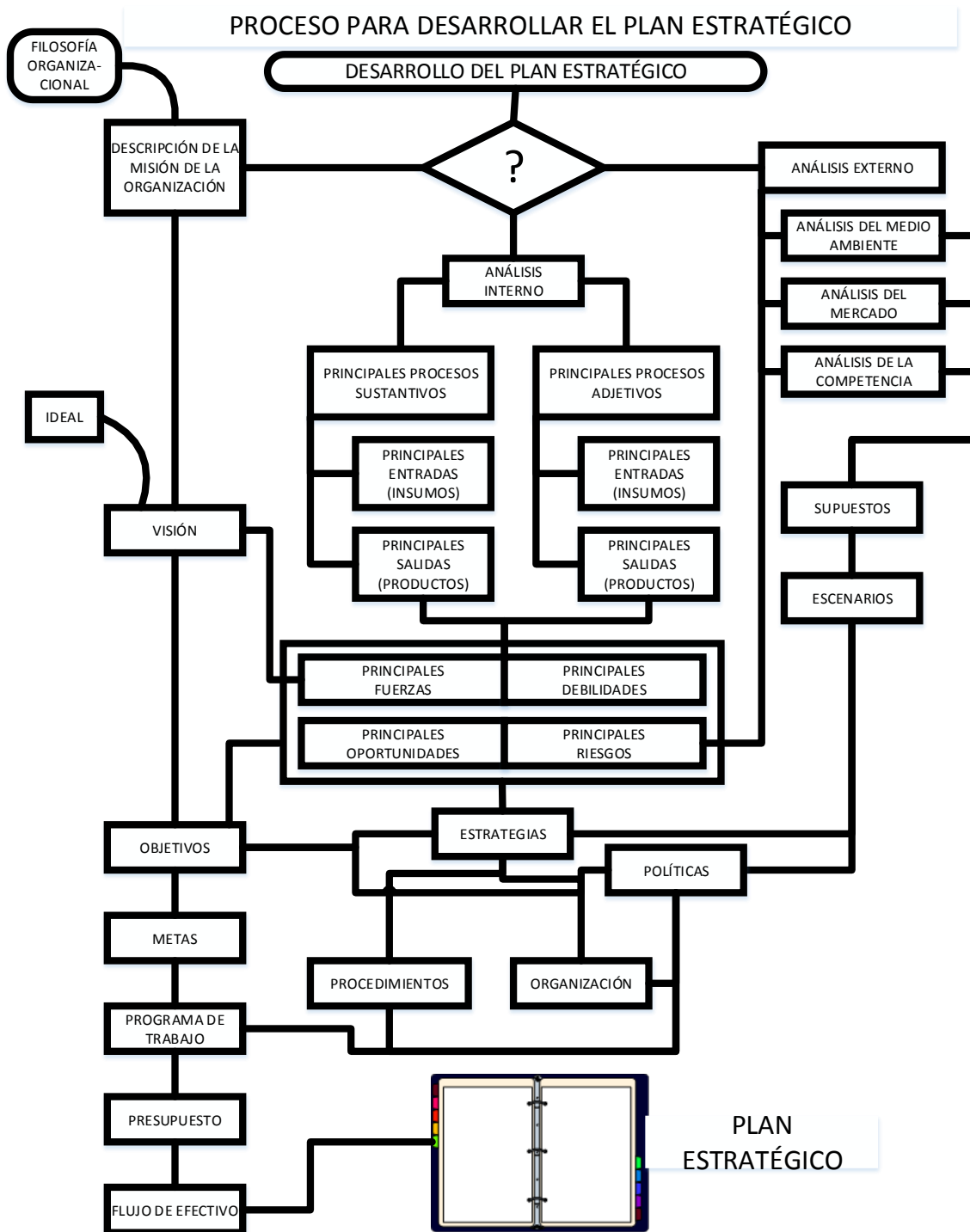
Es interactivo porque genera una fuerte relación y comunicación entre todas las áreas y niveles de la organización.

Es iterativo porque de la interrelación e información que fluye de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba de la estructura jerárquica, se van afinando y determinando con mayor precisión y detalle, los objetivos y la forma de lograrlos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de desarrollo de un plan estratégico está conformado por tres grandes acciones.

Por una parte se encuentra la definición de la “razón de ser” de la empresa, por otra parte está la exteriorización de los resultados que derivan de su “análisis interno” y finalmente hay que determinar el contexto mediante el “análisis externo”.



El segmento de “razón de ser” comienza con la definición de la filosofía de la organización. Recordemos que la empresa opera bajo una cultura organizacional que es el conjunto de valores y principios que orientan el

desarrollo y desempeño de la organización; dentro de la cultura organizacional se suelen incluir las subculturas empresarial, laboral, comercial, social y ecológica.

Una vez determinados los valores y los principales compromisos de la UEN, resulta más sencillo determinar su razón de ser.

El siguiente paso es expresar el ideal o máximo anhelo a donde se desea que llegue la empresa (sin importar las posibilidades). Teniendo en cuenta el ideal, pero sin perder de vista los recursos de que dispone o pudiese disponer, y el tiempo que abarca el plan, hay que realizar la visión, misma que debe ser congruente con el ideal y la misión, y que constituye un reto deseable pero a la vez realizable mediante la inversión de esfuerzo y talento.

Con base en la visión se procede a formular los objetivos para lograr llevar a la realidad lo que se pretende en el tiempo que se desea. La definición de los objetivos debe quedar por escrito, además de que los objetivos deben quedar encuadrados en el tiempo, deben constituir un reto pero a la vez deben ser factibles. Asimismo los objetivos deben ser cuantificables.

Para facilitar el logro de los objetivos, conviene que se les subdivida en objetivos a menor plazo y de menor magnitud, a los cuales llamamos metas.

Una vez delimitados los elementos anteriores, se debe establecer un programa de trabajo el cual ayuda a puntualizar la forma práctica en la que alcanzaremos los objetivos del plan. Para que ese programa pueda funcionar, debemos asignar y estimar qué tanto dinero hay que gastar mediante la presupuestación. Para saber cuánto se va a gastar, primero hay que calcular cuánto se va a ganar (ambos pasos de forma calendarizada). Esto se hace con el flujo de efectivo.

Internamente, el análisis que hay que hacer de la empresa incluye el conocimiento de las ventajas y desventajas del negocio. Además de esto, se deben enunciar los trabajos que se realizan, tanto en el plano administrativo como productivo.

Comprender todo lo que rodea a la empresa es la finalidad del análisis externo. Lo primero que debe hacerse es entender el medio ambiente, para poder determinar el tamaño, exigencias y forma del mercado. Entonces será posible, en función de la posición de la competencia elaborar escenarios y supuestos, los cuales indican qué riesgos y oportunidades hay para la organización. Cuando se hace el análisis FODA, que incluye tanto factores internos (fuerzas y debilidades) como externos (riesgos y oportunidades), se está generando información importante para valorar la visión de la empresa.

Sabiendo cuál es el entorno de la empresa, ésta puede generar una serie de instrumentos de control que reduzcan la incertidumbre. Las políticas,

estrategias y procedimientos son precisamente elementos de reducción de incertidumbre. La formulación de estos últimos elementos contribuye a identificar y facilitar la consecución de objetivos.

¿DE QUÉ FORMA SE DEFINEN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA INSTITUCIÓN?

Las ventajas competitivas han sido desarrolladas dentro de las potencialidades de la organización, observando los marcos guía que fija la misión de la misma, y aplicando la capacidad de análisis, imaginación y esfuerzo de los integrantes de la organización, estimulando la aportación de todo en equipo de trabajo de la institución; a través de este esfuerzo; en comparación con las instituciones de educación superior con las que compete, la Normal Amado Nervo, actualmente cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

- a) Localización en un lugar agradable y céntrico de la Ciudad de México, de fácil acceso mediante el transporte público y privado.
- b) Colegiaturas módicas, accesibles al segmento socioeconómico donde la Normal Amado Nervo opera.
- c) Horario de clases adecuado para alumnos que trabajen.
- d) Personal académico con experiencia, y don la mística de la institución.
- e) Instalaciones adecuadas.

CÓMO SE ESTABLECEN LOS NIVELES DE COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOBRE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

El primer elemento que se toma en cuenta es lo marcado por el contenido de responsabilidades propias de cada puesto, y adicionalmente ser establecen compromisos sobre iniciativas de superación, que sean presentadas tanto por el personal como por el cuerpo directivo.

Todo compromiso debe quedar registrado por escrito e incluirse dentro del programa y plan estratégico general y por área de la institución.

¿CUALES SON LOS GRUPOS DE INTERÉS VINCULADOS CON LA INSTITUCIÓN?

- a) Alumnos.
- b) Profesores.
- c) Personal administrativo.
- d) Personal operativo
- e) Padres de familia del alumnado, quienes son coparticipes en el desarrollo de sus hijos.
- f) Autoridades Educativas.
- g) Los vecinos.
- h) La Federación de Escuelas Particulares.
- i) Proveedores
- j) IMSS.
- k) Gobierno del Distrito Federal y Delegacional.

DESDE SU PUNTO DE VISTA ¿QUÉ INFORMACIÓN ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA REQUIEREN ESTOS GRUPOS DE INTERÉS?

Alumnos: requieren información académica.

Profesores: requieren información académica y administrativa.

- a) Personal directivo: información académica administrativa, financiera y laboral.
- b) Personal administrativo: información administrativa y académica.
- c) Personal operativo: Información administrativa.
- d) Padres de familia del alumnado, quienes son coparticipes en el desarrollo de sus hijos: Información académica, administrativa y financiera...
- e) Autoridades Educativas: Información académica...
- f) Los vecinos: Información administrativa.
- g) La Federación de Escuelas Particulares: Información académica y administrativa.
- h) Proveedores: Información financiera.
- i) IMSS.: Información financiera, se accidentes y enfermedades,
- j) Gobierno del Distrito Federal y Delegacional: Información administrativa y financiera.

Apéndice Ñ. Observación de Prácticas Educativas Innovadora A.

Jueves 9 de enero de 2014.

Maestro. A.

Propósito de la observación:

- Percibir los elementos de conducta y acción en profesores y alumnos, relacionados con prácticas educativas innovadoras
- Fue una clase en donde se retomaron los aprendizajes adquiridos durante el semestre, la conducta indagadora de la Profesora y la respuesta a veces voluntaria y en otras solicitada de las alumnas.
- Identificar elementos de gestión administrativa presentes en las prácticas educativas innovadoras.
- Se desarrolló en su aula y en el horario establecido.

Características que deben incluirse en la observación:

El contexto.

- Grupo de quince alumnas, con asistencia de diez, en un salón de clases y en un horario de 17:15 a 19:15 horas P.M.

a) ¿Cómo es el medio ambiente físico?

- Aula amplia con sillas de paleta colocadas en forma de herradura.

b) ¿Qué elementos definen el contexto?

- La reflexión sobre los temas desarrollados en cada unidad y la reafirmación de su vocación, ya que es el objetivo que persigue la materia “El sujeto y su formación profesional como docente”.

c) ¿Qué tipos de comportamientos promueve o previene el contexto?

- Participación espontánea en su mayoría y solicitada en ocasiones.

- Los participantes.

- Maestra con diez alumnas en una situación de cierre de materia.

d) Describir la escena,

- Charla entre la docente y las alumnas sobre los aprendizajes alcanzados en esta materia durante el semestre.

e) ¿Cuántas personas hay y que roles asumen?

- Once personas y el observador.

- La Maestra coordina la actividad de reflexión.

- Las estudiantes participan haciendo comentarios y respondiendo a las preguntas de la profesora.

f) ¿Qué los hace estar juntos?

- La Licenciatura que están cursando.

1) Actividades e interacción.

- Diálogo reflexivo y cordial.

a) ¿Qué sucede?

- La Maestra guía la conversación, iniciando con un análisis de la materia y solicitando poco a poco que recuerden los temas abordados y lo que les dejó ese estudio como docente en formación.

b) ¿Es posible definir una secuencia de actividades?

- Se inició planteando la necesidad de hacer un recuento de lo analizado durante el semestre.

- Recuento por unidades de los temas abordados y las reflexiones aparte del conocimiento los beneficios alcanzados.

c) ¿Cuál es la interacción entre las personas y las actividades?

- La mayor interacción entre las personas fue de la Maestra, cuestionando, analizando y sintetizando, y las alumnas respondiendo unas más ampliamente y otras más concisamente pero todas de manera voluntaria o solicitada participaron.

1) Frecuencia y duración de la situación observada,

- Se realiza una vez al semestre con una duración de 90 minutos, pero me comenta la maestra que lo realiza siempre al término de un tema.

a) ¿Cuándo inició la situación?

- A la hora prevista (17:15 P.M.)

b) ¿Cuánto tiempo duró?

-Una hora cuarenta minutos.

c) ¿Es una situación recurrente ó es única?

- Única.

1) Factores sutiles como actividades informales y no planeadas,

- La reserva de algunas alumnas por diferentes razones como puede ser inseguridad, vergüenza ó temor a equivocarse.

a) Significado simbólico y connotativo de las palabras.

- Fue un repaso asertivo, analítico y fructífero.

b) Comunicación no verbal.

- Las alumnas se mostraron relajadas y satisfechas de lo que estaban comentando y de los resultados.

c) Y situaciones que no pasan cuando deberían suceder.

- La participación espontánea de todas.

Apéndice O. Observación de Prácticas Educativas Innovadoras B.

Martes 21 de enero de 2013.

Maestro B.

Propósito de la observación:

- Percibir los elementos de conducta y acción en profesores y alumnos, relacionados con prácticas educativas innovadoras.
 - Un ambiente cordial manifestando interés por el tema abordado “Taller de Sexualidad” para niños preescolares, teniendo la asistencia de los Padres de Familia de las alumnas.
- Identificar elementos de gestión administrativa presentes en las prácticas educativas innovadoras.
 - La Subdirección dio las facilidades para que se llevara a cabo el taller, autorizando el uso del aula múltiple equipada con: pizarrón inteligente, cañón y grabadora.

Características que deben incluirse en la observación:

- 1) El contexto.
 - Fue un proyecto de la materia de Entorno Familiar y Social I, de la Licenciatura en Educación Preescolar, con el objetivo de preparar a las alumnas de quinto semestre para que asimismo ellas puedan, en su práctica pedagógica, orientar a los padres de familia para que puedan responder a sus hijos asertivamente a las dudas y preguntas relacionadas con este tema.
 - Además se lograra la participación de todos los asistentes en las tres dinámicas preparadas.
- a) ¿Qué elementos definen el contexto?
 - Diez alumnas tomaron la palabra una por una, explicando las diferentes diapositivas preparadas con anterioridad,
 - La titular de la materia intervino cuando fue necesario, ampliando los conceptos externados por las alumnas, otro elemento fue la sesión de preguntas y respuestas.
- b) ¿Qué tipos de comportamientos promueve o previene el contexto?
 - La organización del contexto facilitó la participación activa del auditorio.
 - El clima áulico fue de confianza y cordialidad.
 - Se logró que los invitados se llevaran mayor información sobre el tema.

- 2) Los participantes.
 - Fueron padres de familia de las alumnas que se prestaron para la práctica.
 - a) Describir la escena.
 - Aula con la presencia de los padres, varios expositores que se turnaban la palabra a los asistentes para comentarios y aclaración de dudas.
 - b) ¿Cuántas personas hay y que roles asumen?
 - Diez alumnas expositoras, una Maestra Titular guía y 18 asistentes público.
 - c) ¿Qué los hace estar juntos?
 - Ser parte de un grupo de la Licenciatura y colaborar con sus hijas y esposos para una práctica pedagógica.
- 3) Actividades e interacción.
 - Exposición del tema, la participación en las dinámicas, la guía de la titular interviniendo cuando lo consideró pertinente interacción en todo momento fue dinámica.
 - a) ¿Qué sucede?
 - Que se logró mantener interesado al grupo de asistentes.
 - b) ¿Es posible definir una secuencia de actividades?
 - Sí, porque previamente prepararon el evento.
 - Entregaron invitación a padres y esposos
 - Prepararon el aula y los materiales a utilizar
 - Al llegar el momento los recibieron poniéndoles un distintivo como detalle, agradeciendo su asistencia
 - Se presentaron
 - Inició la exposición, las dinámicas y la sesión de preguntas y respuestas y al final, agradecieron la buena voluntad por participar y por último al día siguiente en clase analizaron los resultados.
 - c) ¿Cuál es la interacción entre las personas y las actividades?
 - De cordialidad, empatía participación continua, mostrando interés por el tema abordado.
- 4) Frecuencia y duración de la situación observada.

- Se realizó por única ocasión como práctica pedagógica y parte del examen final, el día 21 de enero de 2014 con una duración de dos horas, de 19:15 a 21:15 horas.

- a) ¿Cuándo inició la situación?
 - La semana anterior durante la clase se llevó a cabo la planeación y se prepararon los recursos necesarios.
 - b) ¿Cuánto tiempo duró?
 - Dos horas.
 - c) ¿Es una situación recurrente ó es única?
 - Única.
- 5) Factores sutiles como actividades informales y no planeadas.
- La espontaneidad de los participantes.
- a) Significado simbólico y connotativo de las palabras.
 - Fue un evento en donde la información y la ampliación de conocimientos era evidente.
 - b) Comunicación no verbal,
 - El lenguaje corporal afirmó el agrado demostrado con palabras.
 - c) Y situaciones que no pasan cuando deberían suceder.
 - Todo lo planeado se logró realizar aparentemente.

Apéndice P. Observación de Prácticas Educativas Innovadoras C.

Jueves 5 de diciembre de 2013. Maestro. C.

Propósito de la observación:

- Percibir los elementos de conducta y acción en profesores y alumnos, relacionados con prácticas educativas innovadoras

Todas las alumnas estaban entusiasmadas por realizar su práctica. Se percibía el deseo por tener todo preparado sin que les faltara detalle. Iban a realizar actividades de conteo, con base en los estándares curriculares. Cada equipo presentó cuatro actividades.

- Identificar elementos de gestión administrativa presentes en las prácticas educativas innovadoras.

Utilizaron el aula de usos múltiples y el patio en el horario de clase.

Características que deben incluirse en la observación:

- 6) El contexto,
 - Se repartió al grupo en equipos de cuatro integrantes para realizar una práctica titulada “Juguemos a contar”
- a) ¿Cómo es el medio ambiente físico?
 - El salón estaba ordenado por estaciones de trabajo, los equipos prepararon la actividad con la que iban a participar.
- b) ¿Qué elementos definen el contexto?
 - Cada equipo organizó su actividad y una de las participantes se quedaba mientras las demás pasaban con el siguiente equipo a interactuar jugando como si fueran niños con los diferentes materiales.
- c) ¿Qué tipos de comportamientos promueve o previene el contexto?
 - Con entusiasmo participaban con su grupo y al final, la docente responsable hacía comentarios y sugerencias al equipo y sus compañeras también participaban en esta evaluación, a manera de coevaluación.

7) Los participantes.

- Dieciséis alumnas del primer semestre de la Licenciatura en Educación Preescolar.

a) Describir la escena,

- El grupo organizado en equipos participaba en las estaciones de trabajo.

b) ¿Cuántas personas hay y que roles asumen?

- Diecisiete personas y el observador una persona es el docente titular que funge como coordinador y a su vez, cada equipo asumía el liderazgo de la clase por momentos y las demás como niños preescolares.

c) ¿Qué los hace estar juntos?

- El estar compartiendo el estudio de una Licenciatura y de una clase.

8) Actividades e interacción.

- Los equipos fomentaron que el grupo participara activamente en los juegos preparados.

a) ¿Qué sucede?

- Las alumnas, como están practicando los conocimientos teóricos a lo largo del semestre manifiestan habilidades docentes adquiridos y actitud segura.

b) ¿Es posible definir una secuencia de actividades?

- Sí, primero fueron los conocimientos teóricos, después la preparación de las actividades de acuerdo a los estándares curriculares de matemáticas.

Llevar a cabo la actividad como cierre del tema.

- c) ¿Cuál es la interacción entre las personas y las actividades?
- Es continua, cordial, organizada y sin tiempos muertos.
- 9) Frecuencia y duración de la situación observada.
- Una sesión de dos horas de 7:15 a 9:15 P.M.
- a) ¿Cuándo inició la situación?
- Cuando las alumnas estuvieron preparadas para iniciar al cabo de 5 min. De iniciada la sesión.
- b) ¿Cuánto tiempo duró?
- Dos horas.
- c) ¿Es una situación recurrente ó es única?
- Es recurrente, aplicándose semanalmente.
- 10) Factores sutiles como actividades informales y no planeadas. - La buena disposición de las participantes.
- a) Significado simbólico y connotativo de las palabras,
- Fue una práctica exitosa, resultado de la comprensión teórica
- b) Comunicación no verbal.
- Señalamiento de tiempos por parte de la Coordinadora.
 - Muecas de algunas alumnas que no comprendían la consigna ó al ir perdiendo en el juego.
- c) Y situaciones que no pasan cuando deberían suceder.
- No recordar el nombre de algún término matemático ó teórico al expresar su experiencia al final de la sesión.

Apéndice Q. Documento: “Índice de la carpeta del Maestro”.

CARPETA DEL MAESTRO

ÍNDICE

1. Carta de Bienvenida.
2. Calendario Oficial.
3. Mapa Curricular Plan 1999 y Malla Curricular Plan 2012.
4. Orden del día, primera junta de Consejo Técnico Consultivo.
5. Curso de Inducción para alumnas de nuevo ingreso. Y semana de taller inter semestral para 3°. Y 5°. Semestres.
6. Pensamiento
7. Calendario de actividades 2013– 2014.
8. Reglamento para las alumnas de la Normal Amado Nervo y para profesores
9. Entrega de cuadros temáticos y Plan Semestral ya elaborados a la subdirección.

Apéndice R. Documento: “Reglamento para alumnas de la Normal Amado Nervo”.



AMADO NERVO

REGLAMENTO PARA LAS ALUMNAS DE LA NORMAL “AMADO NERVO” 2013 - 2014.

INSCRIPCIÓN REQUISITOS

- a) Las jóvenes que deseen ser inscritas deberán llenar la solicitud correspondiente.
- b) Una vez que hayan cubierto los requisitos podrán incorporarse a la comunidad.
- c) Las alumnas inscritas quedan obligadas a cumplir estrictamente las disposiciones internas del plantel y el Reglamento general de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio.
- d) Cuando la alumna desatienda injustificadamente la llamada de atención de la autoridad, ésta perderá sus derechos como tal.

DEBERES Y CONDUCTAS DE LAS ALUMNAS

- Observar buena conducta dentro y fuera del plantel.
- Acatar y cumplir las disposiciones reglamentarias, así como los acuerdos de las autoridades escolares.
- Permanecer en el plantel durante el tiempo que dura la jornada para el desarrollo óptimo de las actividades docentes. Si después de 15 minutos no llega el Profesor, las alumnas podrán utilizar el **resto de la hora** en otra actividad, de cada hora de clase.
- En caso de presentarse cualquier contingencia, se acatarán las medidas que indique la SEP y la Secretaría de Salud, los docentes trabajarán con las alumnas a través del E mail.
- Por razones de seguridad y control sanitario no se permitirá que salgan de la escuela, una vez que hayan llegado a clases.
- Se les sugiere comprar los alimentos que están preparados higiénicamente en la cafetería de la normal o traerlos de su casa. Con este fin, se ampliará el período de descanso 15 minutos más, con el objeto de que puedan ingerir sus alimentos con calma en el patio, en las mesas que se ponen especialmente para las alumnas en el salón de clases, solo pueden ingerir agua.
- Desempeñar eficazmente las comisiones que le sean encomendadas por las autoridades de la escuela. **(Ver hoja por grupo).**
- Concurrir a los actos que la escuela organice o aquellos en que la misma tenga participación.
- Asistir con regularidad y puntualidad a clases, portando diariamente su credencial de la normal, haciendo de su conocimiento que no podrán ingresar después de las 14.30 Hrs. hasta la clase siguiente así como a las actividades escolares y extraescolares que se determinen como obligatorias.
- Al inicio de cada ciclo escolar renovarán su credencial. El costo es de \$100.00.
- Si por alguna causa de fuerza mayor requieren salir de la normal, deben llenar el formato en donde se hacen responsables de su salida. Para firmar parte de esta es requisito tener el promedio más alto y demostrar en todo momento buena actitud.
- Para las alumnas que trabajan; presentar su constancia ante la Dirección, asentando su horario de salida.
- Tener el 85% de asistencia como mínimo para tener derecho a evaluación de cada asignatura; para el caso de 8º. Semestre, deberán tener el 90%
- Evitar estar saliendo a la calle durante la jornada de clase, ya que son tiempos perdidos y no se les permitirá la entrada, hasta la siguiente hora.

- Justificar ante la dirección de la escuela, a satisfacción de la misma, las faltas de asistencia en que incurra. (justificante médico). No se aceptan recetas médicas, hay que entregarlas máximo una semana después de haber reanudado, haciendo la aclaración que no se quita la falta.
- Guardar las consideraciones debidas a los maestros, empleados y compañeros.
- Cuidar escrupulosamente el aseo personal y el del plantel en todos sus aspectos.
- La carrera de Licenciada en Educación Preescolar implica ser modelo y dar ejemplo a los pequeños, por tal razón, no se acepta que porten aretes en otra parte que no sea el lóbulo de la oreja, asimismo no usar blusas ombligueras, ni tatuajes temporales y definitivos, así como no traer el cabello teñido en colores fuera de lo común .
- Traer diariamente su credencial; de no hacerlo, se le tomará como falta
Asistir a clases **con el uniforme, diariamente. No permitiéndoseles el ingreso, de no cumplirlo.**
- **UNIFORME DE GALA: Falda azul marino, playera polo, chaleco y sweater.**
- **Lunes, jueves y viernes (pants) con tenis azul marino.**
- **El pantalón azul marino debe ser de vestir, no se permitirá mezclilla, ni pantalones a la cadera.**
- **Los zapatos deben ser mocasines negros.**
- **UNIFORME DE DANZA: payasito negro, falda, calzoneras y zapato de danza, cabello recogido, o diadema con el pelo corto**
- Cuidar y devolver los útiles, instrumentos, materiales, libros, etc., que la escuela le proporcione para la realización de los trabajos y comisiones que debe desempeñar
- Pagar los daños y perjuicios ocasionados a los bienes de la escuela (cuando estos se deben a descuido o acciones intencionadas)
- Pagar sus colegiaturas oportunamente, así como la cuota anual de eventos de **\$ 380.00 durante el mes de septiembre**, misma que cubre la puesta en escena de las calaveras de José Guadalupe Posada, pago de cursos intersemestrales, entrada a la pastorela, y al festival de danza regional. En caso negativo, no hay derecho a examen semestral.
- Observar buena conducta durante las prácticas pedagógicas y realizarlas con eficiencia.
- Serán aspectos del orden interno del colegio y del salón de clases: no comer durante la jornada, ni llevar refrescos, ni alimentos, apagar los teléfonos celulares.
- En caso de alguna emergencia ó necesidad familiar, solicitar la autorización del Profesor preterlo previa autorización del mismo.
- No hacer ningún trabajo práctico durante las clases teórica, ni de otra materia..
- Depositar la basura solo en los botes. La Jefe de grupo, y el Profesor de la última hora de clases, serán los responsables a la hora de la salida, de verificar que el salón quede limpio.
- Salir del salón a la hora de clases, solo en caso de alguna emergencia.
- Prohibido masticar chicle
- Prohibido entrar a la cooperativa
- Prohibido tener el celular prendido durante las horas de clase dentro del salón
- No utilizar silicón en salones, ventanas o cuadros de decorados y por ningún motivo se podrá usar ningún tipo de pegamento que deteriore pizarrones y paredes.
- Las alumnas que pasan a 4º. Año tendrán que tener pagada la inscripción a 4º. Año en la segunda quincena del mes de Junio para poderles asignar Jardín de Niños en donde realizarán su Servicio Social y elaboración de su Documento Recepcional .

...3.

- Se prohíbe estrictamente fumar dentro de la escuela.
En caso dado que llegara alguna Institución oficial a supervisar la escuela y sorprende alguna alumna incurriendo en esta falta; ésta deberá cubrir la sanción que se le imponga a ella y la del Plantel.
- Cuando las alumnas tengan alguna inconformidad deberán dialogarla con el Profesor responsable de la asignatura y si no se llega a un acuerdo, hacerla del conocimiento de la Coordinadora de no resolverse, presentarla mediante oficio a la Directora.
- **(las integrantes de la escolta)**, para la ceremonia cívica de los lunes, deberán presentarse con falda, playera polo, sweter y chaleco ó pantalón de vestir, mocasín negro y guantes blancos.

DERECHOS DE LAS ALUMNAS

- Recibir de parte de los maestros, empleados y compañeras, el trato comedido que merece, dentro y fuera del plantel.
- Obtener permisos de las autoridades de la escuela para salir del plantel por causas justificadas, ajustándose al reglamento de la escuela. Siempre y cuando haya llenado el formato correspondiente.
- Solicitar del personal docente, la orientación necesaria para resolver problemas de estudio, morales o sociales.
- Tendrán una tolerancia de 14:15 a 14:30 horas, considerándose como retardo después de esta hora, se tendrán que esperar a las 15:10 para solicitar entrar, contándose como falta de asistencia..
- Ser asesorada en la preparación del examen profesional por las maestras que se les designen al respecto.
- Al servicio de locker, realizando el pago anual al recibir la llave.\$ 350.00
- Los viernes asistir sin uniforme, pero sin escotes ni pantalones a la cadera.

DISCIPLINA

Toda violación de los preceptos de este reglamento, será motivo de una sanción.

Tres retardos son una falta.

Después de las 14:30 horas, será falta en la primera clase. En los cambios de estas habrá una tolerancia de 5 minutos y se contabilizará como retardo pasados 10 minutos, será considerado como falta y podrán entrar hasta la siguiente hora.

Faltas a las cuales serán aplicadas las sanciones:

- a) Las que lesionen el honor y el buen nombre de la Normal.
- b) Las faltas de respeto a las autoridades, a los maestros o a los empleados del Plantel, a sus compañeras ó con cualquier persona con la que tengan trato relacionado con el trabajo escolar.
- c) Sustracción, destrucción o deterioro de bienes pertenecientes al plantel, a los maestros, o a los mismos alumnos.
- d) Manifestaciones de incultura y lenguaje vulgar y obsceno.

SANCIONES

- Amonestación privada y por escrito, o en grupo y por escrito.

- No se les dará reinscripción al semestre siguiente.

...4.

EVALUACIÓN

- La evaluación del aprendizaje será permanente y se realizará conforme los criterios establecidos en el acuerdo número 261.
- La alumna tendrá derecho a regularización cuando no exceda de cinco (5) asignaturas No acreditadas, al término del semestre
- La alumna con uno o más exámenes de regularización no podrá optar a la mención honorífica en su examen profesional
- Se tomará en cuenta la calificación que saquen en el examen del CENEVAL para tener derecho a obtener una felicitación por escrito o mención honorífica en el examen profesional.
- Sólo se dará examen mensual o semestral, a las alumnas que tengan cubiertas sus colegiaturas.
- La alumna que rebase un adeudo mayor a dos meses de colegiatura, ya no podrá tener acceso a la normal.
- Quienes tengan el 85 % de asistencias presentarán examen ordinario 84% Ya no tendrán derecho
- Solo quedarán exentas de evaluación o examen semestral las alumnas cuyo promedio sea de 9.5 y no hayan tenido ninguna falta en el semestre. (total o parcial).
- No se aceptarán trabajos como recursos para la evaluación semestral, que correspondan a materias teóricas y utilizando únicamente hojas de block.
- No se aceptarán trabajos extemporáneos.
- Por acuerdo de la S.E.P. se computarán por igual las faltas justificadas o injustificadas.
- Los justificantes deberán estar avalados por la dirección del Plantel.
- Si las faltas son justificadas (que verdaderamente hayan sido comprobadas) se dejarán al criterio del maestro la calificación de la alumna.
- La materia de danza es obligatoria para todas las alumnas, por tanto deberán de presentar su examen final en el festival de fin de curso.
- Habrá un período de corrección de calificaciones aclarándolo en la clase siguiente.
- A partir del ciclo escolar 2013-2014 las materias cocurriculares influirán en la materia de observación en primero y segundo año, la máxima calificación será de 7.0 en la materia de Observación y Práctica Docente e Iniciación al Trabajo Docente y los tres puntos restantes corresponderán.
- Uno para Valores, otro para Ritmos, Cantos y Juegos y el tercero para Danza.
- Para tercer año, igualmente la calificación máxima será de 7.0, un punto será para Valores, otro para Danza y el último para Inglés.
- El punto de Ritmos, Cantos y Juegos, se tomará en cuenta para la materia de Taller de Diseño de Actividades Didácticas I y II, cuya calificación máxima será de 9.0

REGULARIZACIÓN

- Con más de 3 materias reprobadas la escuela podrá separar a la alumna del plantel.
- Tendrán derecho a regularización total, cuando obtenga una calificación de 5.
- La alumna tendrá 3 oportunidades de regularización total consecutivas siempre y cuando haya participado en las actividades de cada unidad y cumplido con el 85% de asistencia durante el curso. Si después de estas 3 oportunidades no acredita la materia, causará baja definitiva
- La alumna tendrá una (1) sola oportunidad de recuperación con el examen extraordinario cuando no cumpla con el 85% de asistencias.
- Si al término de esta única oportunidad no acredita el curso, causará baja definitiva

- La alumna que después de la regularización total no acredite 3 materias, causará baja temporal.

PAGOS:

- Se solicita a las alumnas de nuevo ingreso, 1er.año, liquidar el costo del Curso de Inducción: \$250.00 (DOSCIENTOS CINCUENTA PESOS 00/100, M.N.)
- Para las salidas a prácticas fuera del D.F. El costo del camión es por cuenta de las alumnas.
- Los pagos de colegiatura deberán hacerse por adelantado, dentro de los primeros cinco (5) días del mes. BONIFICÁNDOLES \$ 100.00 POR PRONTO PAGO.
- Los pagos hechos en el Banco HSBC al número de cuenta 4026955849 y a nombre de Escuela Normal Amado Nervo y Profesor Eugenio Alcalá, A.C. deberán presentar el voucher en recepción, a más tardar al siguiente día de efectuado.

...5.

- **Las alumnas que acumulen 3 meses de adeudo en colegiaturas serán suspendidas definitivamente, sin responsabilidad por parte de la Institución.**

- Al término del semestre, deberán estar **cubiertas las colegiaturas** correspondientes, así como el pago de la cuota de eventos, **de lo contrario, no se podrán presentar exámenes semestrales o finales ordinarios.**
- Para presentar extraordinarios, deberá cubrirse el total del adeudo.
- En octubre se pagarán por adelantado el mes de julio y en diciembre el mes de agosto.
- Las alumnas que no estén al corriente en sus pagos no tendrán derecho a recibir la boleta de evaluación bimestral. No estando autorizados los profesores para darles el resultado de su evaluación.
- El uso de las computadoras es gratuito.
- La expedición de constancias personales, constancia con calificaciones por semestre, tendrán un costo de \$ 200.00 (DOS CIENTOS PESOS 00/100 MN).
- Renovación de credencial \$100 (CIEN PESOS 00/100 MN).
- La expedición de constancia de actitud, tendrán un costo de \$ 20.00 (VEINTE PESOS 00/100 MN),
- Se les solicita atentamente, realizar cualquier tipo de pago, antes de las 18:00 horas en caja con Miss Carmelita y/o Miss Marypaz
- La Escuela cuenta con servicio de fotocopiado a un precio inferior que en las papelerías aledañas.(Miss Martha), responsable de la Biblioteca.

PRÁCTICAS

- Entrada rigurosa a las 14:00 hrs., **bien uniformadas, zapatos boleados, bien peinadas y cuidando con pulcritud su aseo personal. La alumna que llegue tarde, no realizará la práctica ese día.**
- a) Cumplir con el 100% de asistencia
- b) Colocar el material en el lugar adecuado.
- c) Entregar el plan de trabajo bien estructurado a la educadora elaborado en computadora revisando que no tenga faltas de ortografía, en una carpeta con protectores y firmado por su Maestro (a) de Prácticas, haciendo el sustento teórico del eje temático que fundamenta la situación didáctica.
- d) Tomar acuerdos con la educadora del grupo. Manifestando una actitud siempre positiva
- e) Recibir a los alumnos del Jardín de Niños
- f) Llevar todo el material con el que va a trabajar con los educandos. Evitar trabajar con unicel, por el deterioro que causa al medio ambiente, promoviendo la reutilización de todo el material de desperdicio.
- Trabajo frente a grupo de 14:15 a 17:30 hrs.
- Prohibido utilizar celulares durante la jornada de trabajo.
- Debe haber congruencia entre lo planeado y lo realizado con el grupo.
- Llevar todos los recursos didácticos preparados con anticipación para la jornada de trabajo; Así como los materiales preparados cada semestre

- Evitar los tiempos de transición durante la práctica.
- Buscar innovaciones durante el periodo de recreo, participando con los niños además de observarlos.
- No ingerir alimentos en el Plantel.
- La salida será a las 18:00 hrs. para:
 - a) Despedir a los niños
 - b) Entregarlos en presencia de la educadora.
 - c) Comentarios sobre su evaluación
 - d) Acuerdos para la segunda práctica.
- Tienen opción a consultar a los Profesores de las diferentes asignaturas, de acuerdo a las necesidades que se les presenten.

...6.

- Que participen activamente en las comisiones asignadas en conjunto con su Educadora
- El último día de prácticas deberán entre todas las alumnas que asistieron a cada jardín de niños darle un detalle a la directora, e individual a cada una de las educadoras en agradecimiento a las atenciones recibidas.
- ESTE REGLAMENTO DEBERÁN TRAERLO DIARIAMENTE EN SU CARPETA.

Apéndice S. Documento: “Reglamento interno del personal docente de la Normal Amado Nervo”.

...7.

REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA NORMAL “AMADO NERVO”

Es obligatorio para todo el cuerpo docente de esta Escuela:

Asistir a las Juntas que convoca la Dirección del Plantel trayendo su Carpeta del Maestro, siempre.

Entregar puntualmente su planeación semestral y cuadros de carga académica.

Vigilar que las alumnas lleguen uniformadas diariamente, (Profesor (a) de primera clase). En caso contrario no tomará la clase. Asimismo, se le encomienda a los profesores de la última hora, no permitan la salida de las alumnas hasta corroborar que dejen el salón en buen estado y limpio.

Asistir puntualmente a sus clases, cubriendo los 55 minutos de cada una.

Si les surge algún imprevisto, avisar vía telefónica de ser posible, anticipadamente y dejar trabajo a las alumnas a su cargo. No dejar indicaciones a las alumnas vía celular por ningún motivo, el conducto para comunicarse es Miss Chayo, Miss Ella o Miss Maripaz.

Es importante su asistencia a todos los eventos a que convoque la Dirección del Plantel, ya que es motivante para las alumnas, su presencia.

Es obligatorio para los profesores de todas las materias, asistir a observar a sus alumnas en los períodos de prácticas pedagógicas a los jardines de niños, los días serán cubiertos de acuerdo al número de materias que imparten, así como entregar inmediatamente el reporte de incidencias de prácticas.

Para los docentes que imparten las materias de Escuela y Contexto, Iniciación al Trabajo Escolar y de Observación y Práctica Docente, se les solicita que observen a todas sus alumnas, ELABOREN EL REPORTE DE INCIDENCIAS, EN EL MOMENTO, aunque no haya habido incidencias hay que elaborar el oficio comunicándolo y entregándolo en la oficina de servicios escolares.

Es importante que todos los profesores entreguen a la semana siguiente, los formatos de observación debidamente llenados con precisión y congruencia utilizando el reverso de la hoja para todas las observaciones de fortalezas y áreas de oportunidad extras que requieran las alumnas, ya que ,mismo que va al historial de la alumna de los cuatro años de la Licenciatura.

Durante el mes de agosto se les tramitará la expedición de su credencial, misma que los acreditará en el Ciclo escolar 2013 – 2014, con la Jefe de Servicios Escolares Concepción Solano Meza.

Es indispensable capturar y entregar las calificaciones al día siguiente de haber aplicado su examen, semestral y final, ya que de no cumplir con este requisito, incurrirán en sanciones administrativas ante DEGENAM. Solicitándoles que los elaboren tipo CENEVAL. (Quedándose con una copia, tanto de los cuadros que entregan con Miss Lulú, como de las Actas de Evaluación de arroja el Sistema SACE). Por lo que se les indica estar muy pendiente de este requisito; ya que no se les capturarán sus calificaciones debido a la carga de trabajo que hay en la Subdirección Académica en esos días.

Sólo justificará las faltas por enfermedad, presentando su Certificado Médico.

Es necesario que todo el equipo docente al llegar y retirarse, pasen a la oficina de la Subdirección Académica a preguntar si hay alguna información o indicación para ellos.

En este ciclo escolar 2013-2014, será la última vez que se les entrega nueva la Carpeta del Maestro, por lo que les solicitamos que la cuiden y conserven, para que la entreguen al finalizar el presente ciclo escolar y solamente se les actualice.

Apéndice T. Documento: “Orden del día de la primera junta de consejo técnico escolar, semestres pares”.

PRIMERA JUNTA DE CONSEJO TECNICO ESCOLAR SEMESTRES PARES

ORDEN DEL DÍA

LUNES 12 de Agosto de 2013 a las 16:00 horas.

1.- SALUDO Y BIENVENIDA PRESENTANDO A LOS PROFESORES QUE SE INTEGRAN AL EQUIPO DOCENTE.

2.- FORMACIÓN DEL PRIMER CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO.

3.- SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA TRAMITAR LAS AUTORIZACIONES EN DGENAM (actualizaciones) o cursos tomados recientemente. URGE 12 fotos tamaño infantil en blanco y negro o color, por materia que imparta, esto es para todos los docentes.

4.- CURSO DE ACTUALIZACIÓN DOCENTE, SEMANA DEL 19 AL 23 DE AGOSTO DEL 2013 DE 17.00 a 19.00 p.m.

5.- CURSO DE INDUCCIÓN PARA LAS ALUMNAS DEL 1ER. AÑO DEL 26 AL 30 DE AGOSTO Y SOLICITÁNDOLES LA PRESENCIA PARA ESOS DÍAS A TODOS LOS PROFESORES. (la calendarización de los horarios estará expuesta en la Subdirección Académica y en el salón de primer año) SEMANA DE TALLER INTERSEMESTRAL PARA 3º. Y 5º. SEMESTRES.

6.- LECTURA DEL REGLAMENTO INTERNO DE LAS ALUMNAS DE LA NORMAL

7.- LECTURA DEL REGLAMENTO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA NORMAL

8.- LECTURA DEL CALENDARIO INTERNO ANUAL DE ACTIVIDADES. 2013 - 2014

9.- LAS JUNTAS DEL C.T.C. SE LLEVARÁN A CABO EN LAS SIGUIENTES FECHAS:

- Lunes 12 de Agosto a las 16.00 hrs.
- Lunes 27 de Enero de 2014.
- Lunes 30 de Junio de 2014.

10.- LAS REUNIONES DE COLEGIO DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS SERÁN:

- Martes 20 de Agosto de 2013 a las 16.00 p.m.
- Lunes 23 de Septiembre de 2013 a las 16.00 p.m.
- Martes 22 de Octubre de 2013 a las 16.00 p.m.
- Lunes 11 de Noviembre de 2013 a las 16.00 p.m.
- Martes 10 de Diciembre de 2013 a las 16.00 p.m.
- Lunes 24 de Febrero de 2014 a las 16.00 p.m.
- Martes 18 de Marzo de 2014 a las 16.00 p.m.
- Lunes 28 de Abril de 2014 a las 16.00 p.m.
- Martes 10 de Junio de 2014 a las 16.00 p.m.
- Martes 12 de Marzo de 2013 a las 17:00 horas.

14.- TODOS LOS LUNES, SE REALIZARÁN HONORES A LA BANDERA, CON DURACIÓN DE 15 MINUTOS, TENIENDO CADA GRUPO LA RESPONSABILIDAD DE PREPARAR POR ROTACIÓN LAS EFEMÉRIDES, ELIGIENDO LA MÁS RELEVANTE, AMPLIANDO LA INFORMACIÓN DE ESTA, ASÍ COMO DAR A CONOCER LA BIOGRAFÍA Y ALGUNOS FRAGMENTOS DEL POETA "AMADO NERVO"

14.- ASUNTOS GENERALES.



Apéndice U. Documento: “Orden del día de la primera junta de consejo técnico escolar, semestres nones”.

NORMAL “AMADO NERVO”



SIBI SUPERATIO
INCORPORADA A SEP
Acuerdo de Incorporación 978005 . 9/mayo/1997

ENERO 27 DE 2014

PRIMERA JUNTA DE CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR SEMESTRES NONES

ORDEN DEL DÍA

1. Saludo y bienvenida.
2. Presentación de los profesores que se integran al equipo docente.
3. Evaluación semestres nones por los profesores y planear el semestre par.
4. Como profesores, se requiere que tengamos el conocimiento de la asignatura a impartir, así como las necesidades y expectativas de las alumnas, haciendo una clase dinámica y participativa de ambas partes, detectando las limitaciones y fortalezas de ellas para reforzar las competencias que pondrán en práctica.
5. El objetivo de tener a la vista en cada salón los cuadros de carga académica es que permite a las alumnas y profesores, tener una visión estructurada de las temáticas que se abordan en cada semestre y la relación entre todas las asignaturas cursadas; de tal manera que se apoyen entre sí y tengan estructurado mentalmente las temáticas que van adquiriendo en cada una de las asignaturas y la relación entre las mismas.
6. Es importante que todos los docentes vinculen lo conceptual, procedimental y actitudinal, dominando cada vez mejor el PE 2011 para que encuentre la relación de las materias con las competencias a alcanzar con los niños preescolares.
7. Es conveniente que exista movilidad en los grupos; que los equipos se intercambien de integrantes, asegurándonos que las alumnas estén adquiriendo aprendizajes a largo plazo.
8. Cada docente debe retomar el tema anterior recapitular la clase y dar el cierre con claridad; aclarando dudas, además de utilizar estrategias variadas para incentivar el aprendizaje de las alumnas.
9. Las maestras responsables de las materias de Observación y Práctica, deben de llevar un seguimiento detallado de las prácticas realizadas y las observaciones de los maestros que apoyaron, atendiendo

individualmente a aquellas alumnas que no obtuvieron resultados satisfactorios en las mismas. Esta acción se debe llevar a cabo al regresar las alumnas de los jardines, realizando un análisis reflexivo de sus áreas de oportunidad y al mismo tiempo buscar estrategias para superar estas deficiencias.

10. Necesidad de implementar el programa de tutorías con seguimiento a las estudiantes que lo requieran.
11. En los resultados de los últimos exámenes de CENEVAL, maestros y alumnos somos corresponsables; por lo que se solicita mayor compromiso y ética profesional para que se mejore el promedio de los mismos.
12. Se solicita a todos los docentes que la evaluación sea objetiva, estableciendo los criterios claros al inicio de cada semestre. Dándole un porcentaje importante al aspecto actitudinal, sin descuidar lo conceptual y procedimental.

ASUNTOS GENERALES.

-Nuevamente les recordamos que traigan y revisen constantemente las actividades que están programadas en su calendario de actividades.


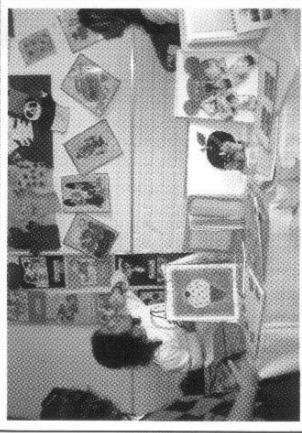
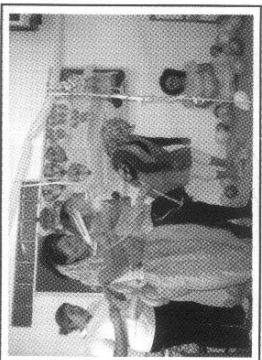
-Respetar el horario de inicio y término de cada clase. Aplicar el reglamento de las alumnas en cuanto a la puntualidad (alumnas y profesores).

-Solicitar apoyo de las asesoras para los adeudos de las alumnas de 4º. Año

-De acuerdo a los compromisos adquiridos, revisar tanto las libretas de generación como la carpeta de evidencias.

-Se recomienda que además de abordar a Piaget y Vigosky, se retome la teoría de Jerónimo Brunner y Xavier Rogers.

Apéndice V. Documento: "Propaganda de la Normal Amado Nervo".

<p>REQUISITOS</p> <p>Acta de Nacimiento. Certificado de Bachillerato. Certificado Médico y Tipo Sanguíneo (expedido por Institución Oficial). C.U.R.P. 6 Fotografías (tamaño infantil, blanco y negro, en papel delgado y mate). TODA LA DOCUMENTACION DEBERÁ PRESENTARSE EN ORIGINAL Y DOS COPIAS).</p> <p>Horario de Oficina: 09:00 a 20:30 hrs. de Lunes a Viernes</p>	<p>ASPECTOS GENERALES</p> <p>Incorporada a la S.E.P. Personalización de la Educación. Instalaciones expresas para la Educación. Alto Nivel Académico. Aulas con facilitadores didácticos de Alta Tecnología. Biblioteca Automatizada (siabuc). Grupos Reducidos.</p>	<p>NORMAL</p>  <p>AMADO NERVO</p>
<p>REQUISITOS</p> <p>Acta de Nacimiento. Certificado de Bachillerato. Certificado Médico y Tipo Sanguíneo (expedido por Institución Oficial). C.U.R.P. 6 Fotografías (tamaño infantil, blanco y negro, en papel delgado y mate). TODA LA DOCUMENTACION DEBERÁ PRESENTARSE EN ORIGINAL Y DOS COPIAS).</p> <p>Horario de Oficina: 09:00 a 20:30 hrs. de Lunes a Viernes</p>	<p>ASPECTOS GENERALES</p> <p>Incorporada a la S.E.P. Personalización de la Educación. Instalaciones expresas para la Educación. Alto Nivel Académico. Aulas con facilitadores didácticos de Alta Tecnología. Biblioteca Automatizada (siabuc). Grupos Reducidos.</p>	<p>LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR</p>  <p>"SIBI SUPERATIO"</p>
<p>REQUISITOS</p> <p>Acta de Nacimiento. Certificado de Bachillerato. Certificado Médico y Tipo Sanguíneo (expedido por Institución Oficial). C.U.R.P. 6 Fotografías (tamaño infantil, blanco y negro, en papel delgado y mate). TODA LA DOCUMENTACION DEBERÁ PRESENTARSE EN ORIGINAL Y DOS COPIAS).</p> <p>Horario de Oficina: 09:00 a 20:30 hrs. de Lunes a Viernes</p>	<p>ASPECTOS GENERALES</p> <p>Incorporada a la S.E.P. Personalización de la Educación. Instalaciones expresas para la Educación. Alto Nivel Académico. Aulas con facilitadores didácticos de Alta Tecnología. Biblioteca Automatizada (siabuc). Grupos Reducidos.</p>	<p>LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR</p>  <p>Av. Tres #61 Col. San Pedro de los Pinos. C.P. 03800, Benito Juárez, D.F. Tels.: 52 71 62 51, 52 77 83 70 52 76 22 79 y 78 www.normalamadonervo.edu.mx</p>

MISIÓN

Formar licenciados en educación preescolar altamente capacitados y comprometidos con los valores y cultura nacional y universal.

VISIÓN

Somos una Institución reconocida por la excelencia de sus egresados, y consciente de la mejora de la calidad educativa.

BENEFICIOS

Grupos reducidos.
Atención personalizada.
Biblioteca, Sala de Cómputo y Salón de Música y Danza.
Prácticas profesionales.
Bolsa de trabajo.
Inglés y su didáctica.
Investigación profesional.

INFORMACIÓN GENERAL

La licenciatura comprende 8 semestres.
Se cubre en 40 horas promedio de trabajo semanal.
Se rige por el calendario escolar de la S.E.P. incorporada a la S.E.P.
Horario de lunes a viernes de 14:15 a 21:15



COMO PROFESIONALES

Desarrolla capacidades intelectuales, habilidades artísticas, valores éticos y perfila la personalidad hacia la labor educativa.

COMO PROFESIONAL DE LA EDUCACIÓN

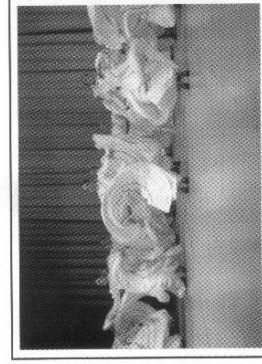
Conoce el campo de la educación en sus distintos aspectos y niveles. Responde a las necesidades de tu formación y tiempo, consciente de tu papel de promotor (a) y guía de tus alumnos.

COMO PROFESIONAL DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

Profundiza en el estudio de la características de la Educación impartida en los Jardines de Niños, además de ampliar el conocimiento del potencial y personalidad de los niños preescolares. Aprende a elaborar materiales y recursos didácticos. Analiza y practica métodos y técnicas didácticas adecuadas para la formación del infante y desarrolla habilidades propias de su actividad profesional.


COMO PROFESIONAL CREATIVO E INVESTIGADOR

Tu preparación docente abarca aspectos donde el futuro Licenciado(a) en Educación Preescolar, esté capacitado(a) para hacer innovaciones y descubrimientos que eleven la calidad de la educación en beneficio de los educandos y por ende, de nuestro país.



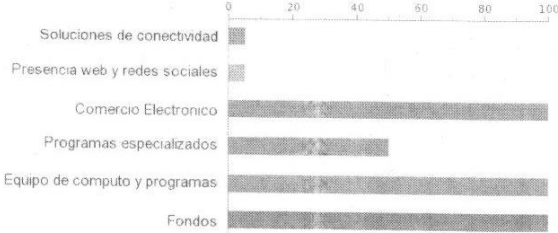
Apéndice W a y b. Documento: “Solicitud para participar en -compite para el desarrollo de tu negocio: autodiagnóstico-, en la semana de emprendedores del Instituto Nacional del Emprendedor”.

08/08/13 Autodiagnostico



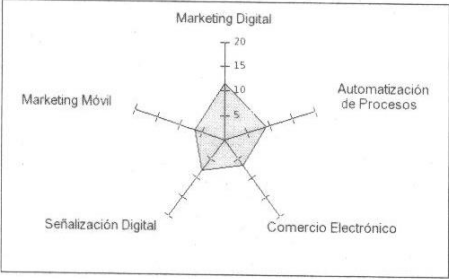
Nombre	Escuela Normal Amado Nervo y Profesor Eugenio Alcalá, A.C.	RFC	ENA8203096E9
Giro	servicios	Año de operación	64
Estatuto de la empresa	Operación		

Pabellones Sugeridos



Pabellón	Valor
Soluciones de conectividad	5
Presencia web y redes sociales	5
Comercio Electronico	90
Programas especializados	50
Equipo de computo y programas	90
Fondos	90


Desempeño de la Empresa



Area con menor ponderación: Marketing Móvil (celulares o dispositivos móviles)

Áreas de consultoría elegidas

- Compras y manejo de inventario
- Mercadotecnia
- Ventas y Gestión de clientes



CNCS
Consejo Nacional de Clústeres
SOFTWARE & TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

empresadigital.bpmcart.com/report_view.php?uniqid=520402ca5d4bb 1/1

COMPITE
Para el desarrollo de tu negocio

Capacitación Empresarial
Desarrolle su Capital Humano

¿Es una Microempresa*?

¿Está ubicada en el DF y Zona Metropolitana?



¿Desea hacer más eficiente su producción?

¿Quiere Mejorar su negocio?

¿Formar equipos de trabajo?

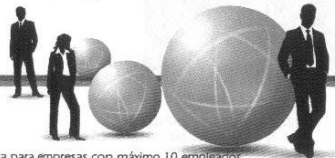


¡Aproveche!

CAPACITE A SU PERSONAL

Pregunte por el Apoyo a Microempresas

d.hg-5@yahoo.com.mx



Informes:
capacitacion@compite.org.mx
Tel: (55) 5322 0700, ext. 3043, 3065 y 3059
LD: 01 800 216 9125

*Aplica para empresas con máximo 10 empleados

@compiteorg

www.compite.org.mx

COMPITE.AsociacionCivil

DAVID HERRERA 55 59 57 90

Apéndice X. Perfil de egreso de la Licenciatura en Educación

Preescolar, Plan de estudios 2012.

IV.5 Perfil de egreso de la educación normal

El perfil de egreso constituye el elemento referencial y guía para la construcción del plan de estudios, se expresa en competencias que describen lo que el egresado será capaz de realizar al término del programa educativo y señala los conocimientos, habilidades, actitudes y valores involucrados en los desempeños propios de su profesión. Comprende las competencias genéricas y las profesionales, así como sus unidades o elementos.

Competencias genéricas

Las competencias genéricas expresan desempeños comunes que deben demostrar los egresados de programas de educación superior, tienen un carácter transversal y se desarrollan a través de la experiencia personal y la formación de cada sujeto. Con base en el análisis de diversas taxonomías los grupos participantes seleccionaron aquellas que se consideraron de mayor relevancia para el futuro docente de educación básica. Estas competencias se enuncian a continuación:

- Usa su pensamiento crítico y creativo para la solución de problemas y la toma de decisiones.
 - o Resuelve problemas a través de su capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
 - o Utiliza su comprensión lectora para ampliar sus conocimientos.
 - o Distingue hechos, interpretaciones, opiniones y valoraciones en el discurso de los demás, para coadyuvar en la toma de decisiones.
 - o Aplica sus conocimientos para transformar sus prácticas, de manera responsable.
- Aprende de manera permanente.
 - o Utiliza estrategias para la búsqueda, análisis y presentación de información a través de diversas fuentes.
 - o Aprende de manera autónoma y muestra iniciativa para auto-regularse y fortalecer su desarrollo personal.

- Colabora con otros para generar proyectos innovadores y de impacto social.
 - o Participa de manera colaborativa con diversos grupos y en distintos ambientes.
 - o Desarrolla proyectos con temáticas de importancia social mostrando capacidad de organización e iniciativa.
 - o Promueve relaciones armónicas para lograr metas comunes.
- Actúa con sentido ético.
 - o Respeta la diversidad cultural, étnica, lingüística y de género.
 - o Participa en los procesos sociales de manera democrática.
 - o Asume los principios y reglas establecidas por la sociedad para la mejor convivencia.
 - o Contribuye a la preservación del medio ambiente.
- Aplica sus habilidades comunicativas en diversos contextos.
 - o Se expresa adecuadamente de manera oral y escrita en su propia lengua.
 - o Desarrolla sus habilidades comunicativas para adquirir nuevos lenguajes.
 - o Utiliza una segunda lengua para comunicarse.
 - o Argumenta con claridad y congruencia sus ideas para interactuar lingüísticamente con los demás.
- Emplea las tecnologías de la información y la comunicación.
 - o Aplica sus habilidades digitales en diversos contextos.
 - o Usa de manera crítica y segura las tecnologías de la información y la comunicación.
 - o Participa en comunidades de trabajo y redes de colaboración a través del uso de la tecnología.

Competencias profesionales

Las competencias profesionales expresan desempeños que deben demostrar los futuros docentes de educación básica, tienen un carácter específico y se forman al integrar conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para ejercer la profesión docente y desarrollar prácticas en escenarios reales. Estas competencias permitirán al egresado atender situaciones y resolver problemas del contexto escolar; colaborar activamente en su entorno educativo y en la organización del trabajo institucional. Las competencias profesionales que se definieron son las siguientes:

- Diseña planeaciones didácticas, aplicando sus conocimientos pedagógicos y disciplinares para responder a las necesidades del contexto en el marco del plan y programas de estudio de la educación básica.
 - o Realiza diagnósticos de los intereses, motivaciones y necesidades formativas de los alumnos para organizar las actividades de aprendizaje.
 - o Diseña situaciones didácticas significativas de acuerdo a la organización curricular y los enfoques pedagógicos del plan y los programas educativos vigentes.
 - o Elabora proyectos que articulan diversos campos disciplinares para desarrollar un conocimiento integrado en los alumnos.
 - o Realiza adecuaciones curriculares pertinentes en su planeación a partir de los resultados de la evaluación.
 - o Diseña estrategias de aprendizaje basadas en las tecnologías de la información y la comunicación de acuerdo con el nivel escolar de los alumnos.

- Genera ambientes formativos para propiciar la autonomía y promover el desarrollo de las competencias en los alumnos de educación básica.
 - o Utiliza estrategias didácticas para promover un ambiente propicio para el aprendizaje.
 - o Promueve un clima de confianza en el aula que permita desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
 - o Favorece el desarrollo de la autonomía de los alumnos en situaciones de aprendizaje.
 - o Establece comunicación eficiente considerando las características del grupo escolar que atiende.
 - o Adecua las condiciones físicas en el aula de acuerdo al contexto y las características de los alumnos y el grupo.
- Aplica críticamente el plan y programas de estudio de la educación básica para alcanzar los propósitos educativos y contribuir al pleno desenvolvimiento de las capacidades de los alumnos del nivel escolar.
 - o Establece relaciones entre los principios, conceptos disciplinarios y contenidos del plan y programas de estudio de la educación básica.
 - o Aplica metodologías situadas para el aprendizaje significativo de las diferentes áreas disciplinarias o campos formativos.
 - o Emplea los recursos y medios didácticos idóneos para la generación de aprendizajes de acuerdo con los niveles de desempeño esperados en el grado escolar.
- Usa las TIC como herramienta de enseñanza y aprendizaje.
 - o Aplica estrategias de aprendizaje basadas en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación de acuerdo con el nivel escolar de los alumnos.
 - o Promueve el uso de la tecnología entre sus alumnos para que aprendan por sí mismos.
 - o Emplea la tecnología para generar comunidades de aprendizaje.
 - o Usa los recursos de la tecnología para crear ambientes de aprendizaje.
- Emplea la evaluación para intervenir en los diferentes ámbitos y momentos de la tarea educativa.
 - o Utiliza la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa, de carácter cuantitativo y cualitativo, con base en teorías de evaluación para el aprendizaje.
 - o Participa en procesos de evaluación institucional y utiliza sus resultados en la planeación y gestión escolar.
 - o Realiza el seguimiento del nivel de avance de sus alumnos y usa sus resultados para mejorar los aprendizajes.
 - o Establece niveles de desempeño para evaluar el desarrollo de competencias.
 - o Interpreta los resultados de las evaluaciones para realizar ajustes curriculares y estrategias de aprendizaje.
- Propicia y regula espacios de aprendizaje incluyentes para todos los alumnos, con el fin de promover la convivencia, el respeto y la aceptación.
 - o Atiende a los alumnos que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación a través de actividades de acompañamiento.
 - o Atiende la diversidad cultural de sus alumnos, para promover el diálogo intercultural.
 - o Promueve actividades que favorecen la equidad de género, tolerancia y respeto, contribuyendo al desarrollo personal y social de los alumnos.

- o Actúa oportunamente ante situaciones de conflicto en la escuela para favorecer un clima de respeto y empatía.
- o Promueve actividades que involucran el trabajo colaborativo para impulsar el compromiso, la responsabilidad y la solidaridad de los alumnos.
- Actúa de manera ética ante la diversidad de situaciones que se presentan en la práctica profesional.
 - o Asume críticamente las responsabilidades establecidas en el marco normativo para orientar su ejercicio profesional.
 - o Reconoce el proceso a través del cual se ha desarrollado la profesión docente, la influencia del contexto histórico y social, los principios filosóficos y valores en los que se sustenta, para fundamentar la importancia de su función social.
 - o Soluciona conflictos y situaciones emergentes de acuerdo con los principios derivados de las leyes y normas educativas y con los valores propios de la profesión docente.
- Utiliza recursos de la investigación educativa para enriquecer la práctica docente, expresando su interés por la ciencia y la propia investigación.
 - o Utiliza medios tecnológicos y las fuentes de información disponibles para mantenerse actualizado respecto a las diversas áreas disciplinarias y campos formativos que intervienen en su trabajo docente.
 - o Aplica resultados de investigación para profundizar en el conocimiento de sus alumnos e intervenir en sus procesos de desarrollo.
 - o Elabora documentos de difusión y divulgación para socializar la información producto de sus indagaciones.

Ambito: Vinculación con la institución y el entorno

- Interviene de manera colaborativa con la comunidad escolar, padres de familia, autoridades y docentes, en la toma de decisiones y en el desarrollo de alternativas de solución a problemáticas socioeducativas.
 - o Diseña proyectos de trabajo para vincular las necesidades del entorno y la institución con base en un diagnóstico.
 - o Evalúa los avances de los procesos de intervención e informa a la comunidad de los resultados.

Las competencias genéricas y las competencias profesionales se articulan en un conjunto de cursos orientados al logro del perfil de egreso de la Licenciatura en Educación Preescolar que se integran la malla curricular.

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia.*

ESTUDIANTES														
	Edad	% Edad	edad	% Edad	edad	% Edad	edad	% Edad	Edad	% Edad	Pro-medio	Desv. Std.	Varian-za	
Edad	<=20		21-30		31-40		41-50		>50		23.45	6.00	35.94	
	Superior	%									Pro-medio	Desv. Std.	Varian-za	
Nivel actual de estudios	66	100%									2.35	0.85	0.72	
	Res-puesta	% (ma)	Res-puesta	% (da)	Res-puesta	% (i)	Res-puesta	% (ed)	Res-puesta	% (td)	Pro-medio	Desv. Std.	Varian-za	
<u>CATEGORÍAS</u>	(ma)		(da)		(i)		(ed)		(td)					
a. PLANEACIÓN											Estadísticas PLANEACIÓN			
Frecuencias PLANEACIÓN														
9	Existen planes y programas para favorecer la innovación entre los estudiantes	12	18%	50	76%	1	2%	3	5%	0	0%	1.92	0.62	0.38
10	Se asume como prioridad el fortalecimiento de la formación integral de los alumnos	8	12%	56	85%	1	2%	1	2%	0	0%	1.92	0.44	0.19
11	Se involucra a los alumnos en los procesos de innovación	11	17%	46	70%	9	14%	0	0%	0	0%	1.97	0.55	0.31
12	Se pone en marcha un proceso de innovación institucional al inicio de una gestión para asegurar la consolidación de los cambios propuestos	5	8%	54	82%	6	9%	1	2%	0	0%	2.05	0.48	0.23
	Subtotal Planeación	36	14%	206	78%	17	6%	5	2%	0	0.0%	1.97	0.53	0.28
b. ORGANIZACIÓN											Estadísticas ORGANIZACIÓN			
Frecuencias ORGANIZACIÓN														
13	Se crea un ambiente de apertura y de participación constante	14	21%	44	67%	8	12%	0	0%	0	0%	1.91	0.57	0.33
14	Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento	15	23%	40	61%	10	15%	1	2%	0	0%	1.95	0.67	0.44
15	Existen cambios en la escuela que busquen favorecer la innovación	13	20%	35	53%	14	21%	4	6%	0	0%	2.14	0.80	0.64
16	Se fortalece la infraestructura tecnológica en la escuela	5	8%	31	47%	19	29%	10	15%	1	2%	2.56	0.90	0.80
17	Se potencian los nichos de desarrollo interdisciplinarios que ya se desarrollan en las instituciones educativas	7	11%	46	70%	10	15%	3	5%	0	0%	2.14	0.65	0.43

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

<u>CATEGORÍAS</u>		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		(ma)	% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)			
Subtotal Organización		54	16%	196	59%	61	18%	18	5%	1	0%	2.14	0.76	0.58
<u>c. DIRECCIÓN</u>		<u>Frecuencias DIRECCIÓN</u>										<u>Estadísticas DIRECCIÓN</u>		
18	Se garantiza el permanente acompañamiento de un grupo de expertos externos e internos a los cuerpos colegiados, con el objetivo de disminuir la incertidumbre y las resistencias al cambio	7	11%	45	69%	12	18%	1	2%	0	0%	2.11	0.59	0.35
19	Se fundamenta la pertinencia social de las líneas de investigación interdisciplinaria	9	14%	45	69%	11	17%	0	0%	0	0%	2.03	0.56	0.31
Subtotal Dirección		16	12%	90	69%	23	18%	1	1%	0	0%	2.07	0.57	0.33
<u>d. CONTROL</u>		<u>Frecuencias CONTROL</u>										<u>Estadísticas CONTROL</u>		
20	Se realiza una evaluación constante de la implementación de la innovación	6	9%	43	65%	12	18%	5	8%	0	0%	2.24	0.72	0.52
21	Se centra solo en aquellos procesos que estimulen la eficiencia de la institución	4	6%	38	58%	20	30%	4	6%	0	0%	2.36	0.69	0.48
22	Se hace un seguimiento del impacto que tienen las innovaciones en la formación del estudiante	9	14%	48	73%	9	14%	0	0%	0	0%	2.00	0.53	0.28
23	Existen sistemas de control de calidad que verifiquen el estado y uso de las tecnologías de la información en el aula	6	9%	32	48%	23	35%	5	8%	0	0%	2.41	0.76	0.58
Subtotal Control		25	9%	161	61%	64	24%	14	5%	0	0%	2.25	0.70	0.49
<u>e. INNOVACIÓN</u>		<u>Frecuencias INNOVACIÓN</u>										<u>Estadísticas INNOVACIÓN</u>		
24	Piensas que tus profesores te conocen no sólo en el terreno académico, sino también en tus expectativas, valores y proyectos	20	31%	32	49%	10	15%	3	5%	0	0%	1.94	0.81	0.65
25	Se promueve el diseño de acciones encaminadas a ayudar al alumno a reconocerse a sí mismo como actor principal de su propio aprendizaje	18	27%	42	64%	3	5%	3	5%	0	0%	1.86	0.70	0.49

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia* (continuación)

	CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)				
26	Se actúa pedagógicamente para que los alumnos entiendan la realidad, la conceptualicen y produzcan un pensamiento lógico diferencial acerca de ella	16	24%	47	71%	3	5%	0	0%	0	0%	1.80	0.50	0.25
27	En el transcurso del programa académico el profesor genera posturas éticas para actuar en los contextos profesionales y un nuevo sentido de la responsabilidad social universitaria	11	17%	48	73%	7	11%	0	0%	0	0%	1.94	0.52	0.27
28	El profesor fortalece el desarrollo de competencias lingüístico-comunicativas y de estrategias de estudio independiente	17	26%	43	65%	5	8%	1	2%	0	0%	1.85	0.61	0.38
29	Se genera un sistema de autoevaluación en torno a los programas educativos, con el fin de atender sus debilidades	11	17%	48	73%	5	8%	2	3%	0	0%	1.97	0.61	0.37
30	Se incorpora como cultura de la institución, la innovación educativa y sus procesos de mejoramiento	10	15%	46	70%	10	15%	0	0%	0	0%	2.00	0.55	0.31
31	El profesor diseña herramientas educativas que favorecen la construcción del conocimiento.	14	21%	49	74%	3	5%	0	0%	0	0%	1.83	0.48	0.23
32	En el salón de clases se aplica el método de solución de problemas para generar conflictos cognitivos que propicien la construcción de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores	13	20%	46	70%	7	11%	0	0%	0	0%	1.91	0.55	0.30
33	Se abren en las instituciones espacios más amplios para la cultura digital	6	9%	25	38%	25	38%	9	14%	1	2%	2.61	0.89	0.80
34	Se transforma el concepto de aula multimedia, para denominar a este espacio como “Estación Hipermedia”, es decir, como un ambiente de aprendizaje innovador	4	6%	39	59%	17	26%	5	8%	1	2%	2.39	0.78	0.61

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

	CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)				
35	Se diseñan modelos educativos fundados en los principios del constructivismo que integren docencia, investigación, difusión y gestión académica, con el propósito de formar agentes sociales reflexivos y críticos, adaptados a las condiciones que impone la sociedad de la información	12	18%	46	70%	8	12%	0	0%	0	0%	1.94	0.55	0.30
36	Se integran tres procesos en un mismo espacio: un aula multimedia para realizar trabajos de investigación e impartir cursos en grupo o personalizados sobre cultura digital; un laboratorio multimedia, equipado para producir materiales didácticos ajustados a las necesidades de los proyectos educativos y de investigación desarrollados dentro del aula; y una sala hipermedia que permita a los alumnos entrar en contacto con un mayor número de fuentes de información	3	5%	32	48%	24	36%	5	8%	2	3%	2.56	0.83	0.68
37	Se vinculan los temas vistos en clase con la realidad	18	27%	45	68%	3	5%	0	0%	0	0%	1.77	0.52	0.27
38	Se actualizan continuamente los ejemplos y casos propuestos y se conforma un banco de actividades que aumenten gradualmente la complejidad de los ejercicios	9	14%	45	68%	11	17%	1	2%	0	0%	2.06	0.60	0.37
	Subtotal Innovación	182	18%	633	64%	141	14%	29	3%	4	0%	2.03	0.69	0.48
f.	TECNOLOGÍA	Frecuencias TECNOLOGÍA										Estadísticas TECNOLOGÍA		
39	Se difunde la cultura digital entre los alumnos	11	17%	38	58%	17	26%	0	0%	0	0%	2.09	0.65	0.42
40	Se mejora la infraestructura del salón de clases: conexión a Internet, pizarrón electrónico, cañón de videoproyección, mantenimiento e iluminación	11	17%	31	47%	6	9%	13	20%	5	8%	2.64	1.25	1.57
41	Se incorporan las tecnologías de información y comunicación en tu aprendizaje en el salón de clases	10	15%	41	62%	14	21%	1	2%	0	0%	2.12	0.68	0.46
42	Se corrigen con oportunidad los posibles errores de contenido, diseño gráfico y desarrollo de la interfaz en plataformas educativas.	6	9%	39	59%	17	26%	4	6%	0	0%	2.34	0.71	0.51

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	% (ma)	% (da)	% (i)	% (ed)	% (td)								
Subtotal Tecnología	38	14%	149	56%	54	20%	18	7%	5	2%	2.25	0.85	0.73
TOTAL ESTUDIANTES	Frecuencias ESTUDIANTES										Estadísticas ESTUDIANTES		
	351	16%	1435	64%	360	16%	85	4%	10	0%	2.09	0.71	0.50
PROFESORES													
	Edad <=30		edad 31-40		edad 41-50		edad 51-60		Edad >60		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	% Edad	% Edad	% Edad	% Edad	% Edad	% Edad	% Edad						
Edad	1	5%	5	25%	3	15%	7	35%	4	20%	50.35	13.04	169.92
	Licencia- tura		Maes- tria		Docto- rado						Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	% L.	% M.	% D.										
Ultimo grado académico	9	100%	0	0%	0	0%							
	0	0%	10	100%	0	0%							
	0	0%	0	0%	1	100%							
	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	% Res- puesta (ma)	% Res- puesta (da)	% Res- puesta (i)	% Res- puesta (ed)	% Res- puesta (td)								
a. PLANEACIÓN	Frecuencias PLANEACIÓN										Estadísticas PLANEACIÓN		
13	Existen políticas institucionales (de observancia general) que favorezcan la innovación y que aseguren la calidad de los procesos y programadas educativos												
	8	40%	10	50%	0	0%	2	10%	0	0%	1.80	0.89	0.80
14	Se asume como política educativa el fortalecimiento de la formación integral de los académicos												
	9	45%	9	45%	2	10%	0	0%	0	0%	1.65	0.67	0.45
15	Se pone en marcha un proceso de innovación institucional al inicio de una gestión para asegurar la consolidación de los cambios propuestos												
	5	25%	13	65%	1	5%	1	5%	0	0%	1.90	0.72	0.52

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)				
16 Se organiza como etapa previa a la planeación estratégica, el estudio y discusión de temas centrales como : innovación educativa, administración del conocimiento, políticas para las sociedad del conocimiento, administración estratégica, calidad y evaluación, entre otros	5	25%	13	65%	2	10%	0	0%	0	0%	1.85	0.59	0.34
17 Los programas de formación docente se vinculan con las innovaciones propuestas con el propósito de que se apeguen a los lineamientos requeridos por éstas	6	30%	12	60%	2	10%	0	0%	0	0%	1.80	0.62	0.38
Subtotal Planeación	33	33%	57	57%	7	7%	3	3%	0	0%	1.80	0.70	0.48
b. ORGANIZACIÓN	Frecuencias ORGANIZACIÓN										Estadísticas ORGANIZACIÓN		
18 Se han propiciado cambios más amplios en la cultura académica, en los procesos de gestión y en las reformas de las instituciones	6	30%	11	55%	1	5%	2	10%	0	0%	1.95	0.89	0.79
19 Se crea un ambiente de apertura y de participación constante	10	50%	8	40%	0	0%	2	10%	0	0%	1.70	0.92	0.85
20 Se integran equipos de trabajo que cuenten con el perfil académico, actitudes favorables al cambio y la innovación y un fuerte compromiso institucional	10	50%	9	45%	0	0%	1	5%	0	0%	1.60	0.75	0.57
21 Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento	10	50%	10	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.51	0.26
22 Se conforma un equipo de trabajo, una identidad y una visión compartida hacia la innovación antes de iniciar la construcción de un plan estratégico	8	40%	10	50%	2	10%	0	0%	0	0%	1.70	0.66	0.43
23 Se considera la diversidad del perfil docente	9	45%	10	50%	0	0%	1	5%	0	0%	1.65	0.75	0.56
24 Se institucionaliza el proceso de cambio en torno a la flexibilidad en los programas académicos.	6	30%	13	65%	1	5%	0	0%	0	0%	1.75	0.55	0.30
25 Se construyen lenguajes comunes alrededor de objetos de estudio complejos	3	15%	17	85%	0	0%	0	0%	0	0%	1.85	0.37	0.13

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

	<u>CATEGORÍAS</u>	Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		(ma)	% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)			
26	Se potencian los nichos de desarrollo interdisciplinarios que ya se desarrollan en las instituciones educativas	5	25%	13	65%	1	5%	1	5%	0	0%	1.90	0.72	0.52
	Subtotal Organización	67	37%	101	56%	5	3%	7	4%	0	0%	1.73	0.70	0.49
c.	<u>DIRECCIÓN</u>	<u>Frecuencias DIRECCIÓN</u>										<u>Estadísticas DIRECCIÓN</u>		
27	Se transforma el perfil del directivo o funcionario universitario para favorecer el total involucramiento de los actores del proceso educativo e impulsar la responsabilidad compartida, desde los niveles directivos y administrativos hasta los niveles docentes y alumnos, hacia la innovación	6	32%	11	58%	0	0%	2	11%	0	0%	1.89	0.88	0.77
28	Se encamina la administración hacia un enfoque ligado a la administración del conocimiento y del aprendizaje	6	32%	11	58%	1	5%	1	5%	0	0%	1.84	0.76	0.58
29	Se garantiza el permanente acompañamiento de un grupo de expertos externos e internos a los cuerpos colegiados, con el objetivo de disminuir la incertidumbre y las resistencias al cambio	4	20%	11	55%	3	15%	2	10%	0	0%	2.15	0.88	0.77
30	Se consideran los cambios en el nivel directivo o cualquier otro tipo de evento político que pueda afectar el desarrollo de la innovación	5	28%	11	61%	1	6%	1	6%	0	0%	1.89	0.76	0.58
31	Se garantiza un fuerte liderazgo por parte de los responsables de los proyectos	5	25%	12	60%	2	10%	1	5%	0	0%	1.95	0.76	0.58
32	Se fundamenta la pertinencia social de las líneas de investigación interdisciplinaria	1	5%	12	63%	5	26%	1	5%	0	0%	2.32	0.67	0.45
	Subtotal Dirección	27	23%	68	59%	12	10%	8	7%	0	0%	2.01	0.79	0.62
d.	<u>CONTROL</u>	<u>Frecuencias CONTROL</u>										<u>Estadísticas CONTROL</u>		
33	Se generan unidades organizacionales de enlace con las escuelas, centros, unidades en los que se debe incidir	5	25%	10	50%	3	15%	2	10%	0	0%	2.10	0.91	0.83
34	Se promueven transformaciones en la normatividad para garantizar mayor impacto con el proyecto de innovación.	5	25%	12	60%	3	15%	0	0%	0	0%	1.90	0.64	0.41

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

	<u>CATEGORÍAS</u>	Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		(ma)	% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)			
35	Se hace de la evaluación y seguimiento, una cultura crítica que retroalimente el desarrollo de la innovación	6	30%	12	60%	2	10%	0	0%	0	0%	1.80	0.62	0.38
36	Se centra solo en aquellos procesos que estimulen la eficiencia de la institución	4	20%	11	55%	2	10%	2	10%	1	5%	2.25	1.07	1.14
37	Se clarifica el impacto de las estrategias diseñadas en todos los sectores académicos	4	20%	14	70%	1	5%	1	5%	0	0%	1.95	0.69	0.47
38	Se desarrollan sistemas de control de calidad	4	20%	11	55%	3	15%	1	5%	1	5%	2.20	1.01	1.01
	Subtotal Control	28	23%	70	58%	14	12%	6	5%	2	2%	2.03	0.84	0.70
e.	<u>INNOVACIÓN</u>	<u>Frecuencias INNOVACIÓN</u>										<u>Estadísticas INNOVACIÓN</u>		
39	Se inicia la innovación en la estructura normativa y organizativa, y se legitima desde el más alto nivel	3	15%	12	60%	3	15%	1	5%	1	5%	2.25	0.97	0.93
40	Se buscan fuentes alternas de financiamiento para la innovación, que no se encuentren comprometidas a proyectos específicos de interés para las agencias financiadoras	2	11%	6	32%	5	26%	3	16%	3	16%	2.95	1.27	1.61
41	Se identifican estrategias didácticas constructivistas y se diseñan las estrategias de evaluación de los aprendizajes de acuerdo a la metodología	4	20%	12	60%	2	10%	1	5%	1	5%	2.15	0.99	0.98
42	Se recuperan los saberes del docente con el propósito de iniciar y continuar con la reflexión sobre sus prácticas	7	35%	10	50%	2	10%	0	0%	1	5%	1.90	0.97	0.94
43	Se propicia la construcción colectiva del proyecto académico	3	15%	12	60%	4	20%	1	5%	0	0%	2.15	0.75	0.56
44	Se favorece el trabajo participativo superando las sobrecargas de trabajo académico y administrativo individual, la falta de disciplina para el trabajo intelectual y la resistencia a constituirse en aprendiz para toda la vida	4	20%	11	55%	4	20%	1	5%	0	0%	2.10	0.79	0.62

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia* (continuación)

	CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		% (ma)	(ma)	% (da)	(da)	% (i)	(i)	% (ed)	(ed)	% (td)	(td)			
45	Se desarrollan programas de formación docente orientados al desarrollo de competencias y habilidades para la investigación, la comunicación y mediación intercultural, además de las propias de la tarea pedagógica en contextos curriculares multimodales y realidades interculturales	6	30%	10	50%	2	10%	0	0%	2	10%	2.10	1.17	1.36
46	Conoce a profundidad al estudiante, no sólo en el terreno académico, sino también sus expectativas, valores y proyectos	8	40%	8	40%	4	20%	0	0%	0	0%	1.80	0.77	0.59
47	Promueve el diseño de acciones encaminadas a ayudar al alumno a reconocerse a sí mismo como actor principal de su propio aprendizaje	7	35%	11	55%	1	5%	1	5%	0	0%	1.80	0.77	0.59
48	Realiza el seguimiento del impacto que tienen las innovaciones en la formación del estudiante	7	35%	9	45%	3	15%	0	0%	1	5%	1.95	1.00	1.00
49	Actúa pedagógicamente para que los alumnos entiendan la realidad, la conceptualicen y produzcan un pensamiento lógico diferencial acerca de ella	7	35%	12	60%	1	5%	0	0%	0	0%	1.70	0.57	0.33
50	Genera posturas éticas para actuar en los contextos profesionales y un nuevo sentido de la responsabilidad social universitaria	8	40%	11	55%	0	0%	1	5%	0	0%	1.70	0.73	0.54
51	Fortalece el desarrollo de competencias lingüístico-comunicativas y de estrategias de estudio independiente	6	30%	13	65%	1	5%	0	0%	0	0%	1.75	0.55	0.30
52	Promueve el desarrollo integral de la cognición centrada en los procesos más que en los productos, en la adquisición de estrategias y habilidades cognitivas más que en los conocimientos formales	5	25%	14	70%	1	5%	0	0%	0	0%	1.80	0.52	0.27
53	Da mayor énfasis al desarrollo de estrategias metacognitivas y comunicativas, y cuida más el aspecto afectivo-social de formación de valores	7	35%	12	60%	0	0%	0	0%	1	5%	1.80	0.89	0.80

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia* (continuación)

	CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		% (ma)	(ma)	% (da)	(da)	% (i)	(i)	% (ed)	(ed)	% (td)	(td)			
54	Se genera un sistema de autoevaluación en torno a los programas educativos, con el fin de atender sus debilidades y ofrecer la infraestructura adecuada a sus funciones	5	25%	11	55%	3	15%	0	0%	1	5%	2.05	0.94	0.89
55	Se amplía el programa de formación de profesores para atender la capacitación y actualización, así como para el desarrollo de la flexibilidad	5	25%	10	50%	2	10%	1	5%	2	10%	2.25	1.21	1.46
56	Se crean los cuerpos académicos (Grupos Técnicos Asesores) en torno a diseño curricular y autoevaluación, que actúen como facilitadores	4	20%	11	55%	4	20%	0	0%	1	5%	2.15	0.93	0.87
57	Se incorpora como cultura la innovación educativa y los procesos de mejoramiento: flexibilidad curricular, acreditación de los programas educativos, usar las tecnologías de la información y comunicación, vinculación social y evolucionar hacia el modelo en donde se integren las competencias profesionales	7	35%	8	40%	4	20%	0	0%	1	5%	2.00	1.03	1.05
58	Se construye colectivamente la naturaleza epistemológica de la disciplina	4	20%	11	55%	2	10%	0	0%	3	15%	2.35	1.27	1.61
59	Se diseñan herramientas educativas con enfoque constructivista para alcanzar la comprensión de la disciplina	5	25%	11	55%	1	5%	2	10%	1	5%	2.15	1.09	1.19
60	Se aplica el método de solución de problemas para generar conflictos cognitivos que propicien la construcción de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores	6	30%	11	55%	0	0%	3	15%	0	0%	2.00	0.97	0.95
61	Se generan nuevas categorías de estudio que reflejan una naturaleza interdisciplinaria	6	30%	10	50%	1	5%	3	15%	0	0%	2.05	1.00	1.00
62	Se abren en las instituciones espacios más amplios para la cultura digital	4	20%	13	65%	0	0%	1	5%	2	10%	2.20	1.15	1.33

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia* (continuación)

	<u>CATEGORÍAS</u>	Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		(ma)	% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)			
63	Se transforma el concepto de aula multimedia, para denominar a este espacio como “Estación Hipermedia”, es decir, como un ambiente de aprendizaje innovador	4	20%	9	45%	2	10%	3	15%	2	10%	2.50	1.28	1.63
64	Se diseñan modelos educativos fundados en los principios del constructivismo que integren docencia, investigación, difusión y gestión académica, con el propósito de formar agentes sociales reflexivos y críticos, adaptados a las condiciones que impone la sociedad de la información	5	25%	11	55%	1	5%	2	10%	1	5%	2.15	1.09	1.19
65	Se integran tres procesos en un mismo espacio: un aula multimedia para realizar trabajos de investigación e impartir cursos en grupo o personalizados sobre cultura digital; un laboratorio multimedia, equipado para producir materiales didácticos ajustados a las necesidades de los proyectos educativos y de investigación desarrollados dentro del aula; y una sala hipermedia que permita a los usuarios entrar en contacto con un mayor número de fuentes de información	5	25%	9	45%	1	5%	4	20%	1	5%	2.35	1.23	1.50
66	Se actualizan continuamente los ejemplos y casos propuestos y se conforma un banco de actividades que aumenten gradualmente la complejidad de los ejercicios	3	16%	10	53%	4	21%	1	5%	1	5%	2.32	1.00	1.01
67	Se vinculan los temas con la realidad	7	35%	11	55%	2	10%	0	0%	0	0%	1.75	0.64	0.41
68	Se ajustan los modelos, estrategias y actividades que evalúen el aprendizaje, en función de la naturaleza del aprendizaje, el nivel académico de los estudiantes, la infraestructura con que se cuenta y congruencia con el modelo académico	5	25%	13	65%	1	5%	1	5%	0	0%	1.90	0.72	0.52
69	Se recurre al uso de hipertexto (texto más conexiones) para dosificar la información en documentos y presentaciones.	4	20%	12	60%	2	10%	2	10%	0	0%	2.10	0.85	0.73

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	% (ma)	% (da)	% (i)	% (ed)	% (td)								
70 Se incorporan las tecnologías de información y comunicación con un sólido fundamento que haga explícito el paradigma educativo de la institución.	5	25%	12	60%	1	5%	1	5%	1	5%	2.05	1.00	1.00
Subtotal INNOVACIÓN	168	26%	346	54%	64	10%	33	5%	27	4%	2.07	0.97	0.95
f. <u>GOBERNANZA</u>	<u>Frecuencias GOBERNANZA</u>										<u>Estadísticas GOBERNANZA</u>		
71 Se favorecen ejercicios de corresponsabilidad democrática, con la participación de académicos, funcionarios y administradores	5	26%	8	42%	2	11%	3	16%	1	5%	2.32	1.20	1.45
72 Se involucra a los altos mandos institucionales en todas las tareas vinculadas a la innovación	6	32%	6	32%	4	21%	2	11%	1	5%	2.26	1.19	1.43
Subtotal GOBERNANZA	11	29%	14	37%	6	16%	5	13%	2	5%	2.29	1.18	1.40
g. <u>TECNOLOGÍA</u>	<u>Frecuencias TECNOLOGÍA</u>										<u>Estadísticas TECNOLOGÍA</u>		
73 Se fortalece la infraestructura tecnológica	6	30%	11	55%	1	5%	0	0%	2	10%	2.05	1.15	1.31
74 Se crean sistemas de información institucional para la toma de decisiones estratégicas	6	30%	11	55%	1	5%	1	5%	1	5%	2.00	1.03	1.05
75 Se difunde la cultura digital entre la comunidad universitaria	6	30%	11	55%	1	5%	1	5%	1	5%	2.00	1.03	1.05
76 Se corrigen con oportunidad los posibles errores de contenido, diseño gráfico y desarrollo de la interfaz en plataformas educativas.	4	20%	9	45%	5	25%	1	5%	1	5%	2.30	1.03	1.06
77 Se mejora la infraestructura del salón de clases: conexión a Internet, pizarrón electrónico, cañón de videoproyección, mantenimiento e iluminación	6	30%	7	35%	3	15%	1	5%	3	15%	2.40	1.39	1.94
Subtotal Tecnología	28	28%	49	49%	11	11%	4	4%	8	8%	2.15	1.12	1.26
TOTAL PROFESORES	<u>Frecuencias PROFESORES</u>										<u>Estadísticas PROFESORES</u>		
	362	28%	705	55%	119	9%	66	5%	39	3%	2.00	0.92	0.85

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia* (continuación)

ADMINISTRATIVOS		Frecuencias ADMINISTRATIVOS										Estadísticas ADMIN.		
Edad	Edad	edad	edad	edad	edad	edad	edad	edad	edad	edad	Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za	
<=30	% Edad	31-40	% Edad	41-50	% Edad	51-60	% Edad	>60	% Edad					
0	0%	1	13%	0	0%	1	13%	6	75%		60.38	10.69	114.27	
Ultimo grado académico	Licencia- tura	Maestria	% M.	Docto- rado	% D.						Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za	
7	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		1.00	0.00	0.00	
0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%		2.00	0.00	0.00	
CATEGORÍAS		Res- puesta (ma)	% Res- puesta (ma)	Res- puesta (da)	% Res- puesta (da)	Res- puesta (i)	% Res- puesta (i)	Res- puesta (ed)	% Res- puesta (ed)	Res- puesta (td)	% Res- puesta (td)	Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
a. PLANEACIÓN		Frecuencias PLANEACIÓN										Estadísticas PLANEACIÓN		
13	Existen políticas institucionales(de observancia general) que favorezcan la innovación y que aseguren la calidad de los procesos y programadas educativos	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
14	Se asume como política educativa el fortalecimiento de la formación integral de los académicos	6	75%	2	25%	0	0%	0	0%	0	0%	1.25	0.46	0.21
15	Se pone en marcha un proceso de innovación institucional al inicio de una gestión para asegurar la consolidación de los cambios propuestos	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
16	Se organiza como etapa previa a la planeación estratégica, el estudio y discusión de temas centrales como : innovación educativa, administración del conocimiento, políticas para las sociedad del conocimiento, administración estratégica, calidad y evaluación, entre otros	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
17	Los programas de formación docente se vinculan con las innovaciones propuestas con el propósito de que se apeguen a los lineamientos requeridos por éstas.	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
	Subtotal Planeación	24	60%	16	40%	0	0%	0	0%	0	0%	1.40	0.50	0.25

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

CATEGORÍAS	Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	(ma)	% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)			
b. ORGANIZACIÓN	Frecuencias ORGANIZACIÓN										Estadísticas ORGANIZACIÓN		
18 Se han propiciado cambios más amplios en la cultura académica, en los procesos de gestión y en las reformas de las instituciones	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
19 Se crea un ambiente de apertura y de participación constante	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
20 Se integran equipos de trabajo que cuenten con el perfil académico, actitudes favorables al cambio y la innovación y un fuerte compromiso institucional	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
21 Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento	6	75%	2	25%	0	0%	0	0%	0	0%	1.25	0.46	0.21
22 Se conforma un equipo de trabajo, una identidad y una visión compartida hacia la innovación antes de iniciar la construcción de un plan estratégico	5	71%	2	29%	0	0%	0	0%	0	0%	1.29	0.49	0.24
23 Se considera la diversidad del perfil docente	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
24 Se institucionaliza el proceso de cambio en torno a la flexibilidad en los programas académicos	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
25 Se construyen lenguajes comunes alrededor de objetos de estudio complejos	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
26 Se potencian los nichos de desarrollo interdisciplinarios que ya se desarrollan en las instituciones educativas	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
Subtotal Organización	42	59%	29	41%	0	0%	0	0%	0	0%	1.41	0.50	0.25
c. DIRECCIÓN	Frecuencias DIRECCIÓN										Estadísticas DIRECCIÓN		
27 Se transforma el perfil del directivo o funcionario universitario para favorecer el total involucramiento de los actores del proceso educativo e impulsar la responsabilidad compartida, desde los niveles directivos y administrativos hasta los niveles docentes y alumnos, hacia la innovación	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia* (continuación)

<u>CATEGORÍAS</u>		Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)				
28	Se encamina la administración hacia un enfoque ligado a la administración del conocimiento y del aprendizaje	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
29	Se garantiza el permanente acompañamiento de un grupo de expertos externos e internos a los cuerpos colegiados, con el objetivo de disminuir la incertidumbre y las resistencias al cambio	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
30	Se consideran los cambios en el nivel directivo o cualquier otro tipo de evento político que pueda afectar el desarrollo de la innovación	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
31	Se garantiza un fuerte liderazgo por parte de los responsables de los proyectos	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
32	Se fundamenta la pertinencia social de las líneas de investigación interdisciplinaria	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1.75	0.46	0.21
Subtotal Dirección		21	44%	27	56%	0	0%	0	0%	0	0%	1.56	0.50	0.25
<u>d. CONTROL</u>		<u>Frecuencias CONTROL</u>									<u>Estadísticas CONTROL</u>			
33	Se generan unidades organizacionales de enlace con las escuelas, centros, unidades en los que se debe incidir	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
34	Se promueven transformaciones en la normatividad a fin de garantizar un mayor impacto con el proyecto de innovación.	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
35	Se hace de la evaluación y seguimiento, una cultura crítica que retroalimente el desarrollo de la innovación	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1.75	0.46	0.21
36	Se centra solo en aquellos procesos que estimulen la eficiencia de la institución	2	29%	5	71%	0	0%	0	0%	0	0%	1.71	0.49	0.24
37	Se clarifica el impacto de las estrategias diseñadas en todos los sectores académicos	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
38	Se desarrollan sistemas de control de calidad	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1.75	0.46	0.21
Subtotal Control		15	32%	32	68%	0	0%	0	0%	0	0%	1.68	0.47	0.22

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

e. CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	% (ma)	% (da)	% (i)	% (ed)	% (td)								
INNOVACIÓN	Frecuencias INNOVACIÓN										Estadísticas INNOVACIÓN		
39 Se inicia la innovación en la estructura normativa y organizativa, y se legitima desde el más alto nivel	1	14%	6	86%	0	0%	0	0%	0	0%	1.86	0.38	0.14
40 Se buscan fuentes alternas de financiamiento para la innovación, que no se encuentren comprometidas a proyectos específicos de interés para las agencias financiadoras	1	20%	3	60%	1	20%	0	0%	0	0%	2.00	0.71	0.50
41 Se identifican estrategias didácticas constructivistas y se diseñan las estrategias de evaluación de los aprendizajes de acuerdo a la metodología	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
42 Se recuperan los saberes del docente con el propósito de iniciar y continuar con la reflexión sobre sus prácticas	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
43 Se propicia la construcción colectiva del proyecto académico	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
44 Se favorece el trabajo participativo superando las sobrecargas de trabajo académico y administrativo individual, la falta de disciplina para el trabajo intelectual y la resistencia a constituirse en aprendiz para toda la vida	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
45 Se desarrollan programas de formación docente orientados al desarrollo de competencias y habilidades para la investigación, la comunicación y mediación intercultural, además de las propias de la tarea pedagógica en contextos curriculares multimodales y realidades interculturales	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1.75	0.46	0.21
46 Conoce a profundidad al estudiante, no sólo en el terreno académico, sino también sus expectativas, valores y proyectos	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

	CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		% (ma)	(ma)	% (da)	(da)	% (i)	(i)	% (ed)	(ed)	% (td)	(td)			
47	Promueve el diseño de acciones encaminadas a ayudar al alumno a reconocerse a sí mismo como actor principal de su propio aprendizaje	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
48	Realiza el seguimiento del impacto que tienen las innovaciones en la formación del estudiante	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
49	Actúa pedagógicamente para que los alumnos entiendan la realidad, la conceptualicen y produzcan un pensamiento lógico diferencial acerca de ella	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
50	Genera posturas éticas para actuar en los contextos profesionales y un nuevo sentido de la responsabilidad social universitaria	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
51	Fortalece el desarrollo de competencias lingüístico-comunicativas y de estrategias de estudio independiente	1	13%	7	88%	0	0%	0	0%	0	0%	1.88	0.35	0.13
52	Promueve el desarrollo integral de la cognición centrada en los procesos más que en los productos, en la adquisición de estrategias y habilidades cognitivas más que en los conocimientos formales	1	13%	7	88%	0	0%	0	0%	0	0%	1.88	0.35	0.13
53	Da mayor énfasis al desarrollo de estrategias metacognitivas y comunicativas, y cuida más el aspecto afectivo-social de formación de valores	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
54	Se genera un sistema de autoevaluación en torno a los programas educativos, con el fin de atender sus debilidades y ofrecer la infraestructura adecuada a sus funciones	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
55	Se amplía el programa de formación de profesores para atender la capacitación y actualización, así como para el desarrollo de la flexibilidad	3	43%	4	57%	0	0%	0	0%	0	0%	1.57	0.53	0.29
56	Se crean los cuerpos académicos (Grupos Técnicos Asesores) en torno a diseño curricular y autoevaluación, que actúen como facilitadores	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1.75	0.46	0.21

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia (continuación)*

	CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
		% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)				
57	Se incorpora como cultura la innovación educativa y los procesos de mejoramiento: flexibilidad curricular, acreditación de los programas educativos, usar las tecnologías de la información y comunicación, vinculación social y evolucionar hacia el modelo en donde se integren las competencias profesionales	1	13%	7	88%	0	0%	0	0%	0	0%	1.88	0.35	0.13
58	Se construye colectivamente la naturaleza epistemológica de la disciplina	1	14%	6	86%	0	0%	0	0%	0	0%	1.86	0.38	0.14
59	Se diseñan herramientas educativas con enfoque constructivista para alcanzar la comprensión de la disciplina	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
60	Se aplica el método de solución de problemas para generar conflictos cognitivos que propicien la construcción de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1.75	0.46	0.21
61	Se generan nuevas categorías de estudio que reflejan una naturaleza interdisciplinaria	1	13%	7	88%	0	0%	0	0%	0	0%	1.88	0.35	0.13
62	Se abren en las instituciones espacios más amplios para la cultura digital	1	13%	7	88%	0	0%	0	0%	0	0%	1.88	0.35	0.13
63	Se transforma el concepto de aula multimedia, para denominar a este espacio como “Estación Hipermedia”, es decir, como un ambiente de aprendizaje innovador	1	13%	7	88%	0	0%	0	0%	0	0%	1.88	0.35	0.13
64	Se diseñan modelos educativos fundados en los principios del constructivismo que integren docencia, investigación, difusión y gestión académica, con el propósito de formar agentes sociales reflexivos y críticos, adaptados a las condiciones que impone la sociedad de la información	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1.75	0.46	0.21

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia* (continuación)

CATEGORÍAS	Res- puesta (ma)		Res- puesta (da)		Res- puesta (i)		Res- puesta (ed)		Res- puesta (td)		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	% (ma)	(ma)	% (da)	(da)	% (i)	(i)	% (ed)	(ed)	% (td)	(td)			
65 Se integran tres procesos en un mismo espacio: un aula multimedia para realizar trabajos de investigación e impartir cursos en grupo o personalizados sobre cultura digital; un laboratorio multimedia, equipado para producir materiales didácticos ajustados a las necesidades de los proyectos educativos y de investigación desarrollados dentro del aula; y una sala hipermedia que permita a los usuarios entrar en contacto con un mayor número de fuentes de información	1	17%	5	83%	0	0%	0	0%	0	0%	1.83	0.41	0.17
66 Se actualizan continuamente los ejemplos y casos propuestos y se conforma un banco de actividades que aumenten gradualmente la complejidad de los ejercicios	1	14%	6	86%	0	0%	0	0%	0	0%	1.86	0.38	0.14
67 Se vinculan los temas con la realidad	7	88%	1	13%	0	0%	0	0%	0	0%	1.13	0.35	0.13
68 Se ajustan los modelos, estrategias y actividades que evalúen el aprendizaje, en función de la naturaleza del aprendizaje, el nivel académico de los estudiantes, la infraestructura con que se cuenta y congruencia con el modelo académico	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
69 Se recurre al uso de hipertexto (texto más conexiones) para dosificar la información en documentos y presentaciones.	2	33%	4	67%	0	0%	0	0%	0	0%	1.67	0.52	0.27
70 Se incorporan las tecnologías de información y comunicación con un sólido fundamento que haga explícito el paradigma educativo de la institución.	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	1.63	0.52	0.27
Subtotal INNOVACIÓN	84	34%	160	65%	1	0%	0	0%	0	0%	1.66	0.48	0.23
f. <u>GOBERNANZA</u>	<u>Frecuencias GOBERNANZA</u>										<u>Estadísticas GOBERNANZA</u>		
71 Se favorecen ejercicios de corresponsabilidad democrática, con la participación de académicos, funcionarios y administradores	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29

Tabla 1. *Concentrado de estadísticos descriptivos y valores de significancia* (continuación)

CATEGORÍAS	Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Res- puesta		Pro- medio	Desv. Std.	Varian- za
	(ma)	% (ma)	(da)	% (da)	(i)	% (i)	(ed)	% (ed)	(td)	% (td)			
72 Se involucra a los altos mandos institucionales en todas las tareas vinculadas a la innovación	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
Subtotal GOBERNANZA	9	56%	7	44%	0	0%	0	0%	0	0%	1.44	0.51	0.26
g. TECNOLOGÍA	Frecuencias TECNOLOGÍA										Estadísticas TECNOLOGÍA		
73 Se fortalece la infraestructura tecnológica	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
74 Se crean sistemas de información institucional para la toma de decisiones estratégicas	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
75 Se difunde la cultura digital entre la comunidad universitaria	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	1.38	0.52	0.27
76 Se corrigen con oportunidad los posibles errores de contenido, diseño gráfico y desarrollo de la interfaz en plataformas educativas.	3	43%	4	57%	0	0%	0	0%	0	0%	1.57	0.53	0.29
77 Se mejora la infraestructura del salón de clases: conexión a Internet, pizarrón electrónico, cañón de videoproyección, mantenimiento e iluminación	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1.50	0.53	0.29
Subtotal Tecnología	21	54%	18	46%	0	0%	0	0%	0	0%	1.46	0.51	0.26
TOTAL ADMINISTRATIVOS	Frecuencias ADMINISTRATIVOS										Estadísticas ADMINISTRATIVOS		
	216	43%	289	57%	1	0%	0	0%	0	0%	1.58	0.50	0.25

Nota. Los valores dentro de paréntesis representan las respuestas de las encuestas y corresponden a: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo y (td) total desacuerdo.

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

Tabla 2. *Concentrado de estadísticas y porcentajes por pregunta de los indicadores aplicados solo a dos de los grupos, administradores y profesores.*

Preguntas a Profesores y a los Administrativos solamente											
Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Promedio General P+A	% Respuestas (ma)+(da)	% Respuestas (i)+(ed)+(td)
<u>Planeación</u>											
16		Se organiza como etapa previa a la planeación estratégica, el estudio y discusión de temas centrales como : innovación educativa, administración del conocimiento, políticas para las sociedad del conocimiento, administración estratégica, calidad y evaluación, entre otros	n/a	n/a	1.85	0.35	1.5	0.29	1.75	93%	7%
17		Los programas de formación docente se vinculan con las innovaciones propuestas con el propósito de que se apeguen a los lineamientos requeridos por éstas	n/a	n/a	1.80	0.38	1.38	0.27	1.68	93%	7%
<u>Organización</u>											
18		Se han propiciado cambios más amplios en la cultura académica, en los procesos de gestión y en las reformas de las instituciones	n/a	n/a	1.95	0.79	1.63	0.27	1.86	89%	11%
22		Se conforma un equipo de trabajo, una identidad y una visión compartida hacia la innovación antes de iniciar la construcción de un plan estratégico	n/a	n/a	1.7	0.43	1.29	0.24	1.59	93%	7%
23		Se considera la diversidad del perfil docente	n/a	n/a	1.65	0.56	1.38	0.27	1.57	96%	4%
24		Se institucionaliza el proceso de cambio en torno a la flexibilidad en los programas académicos.	n/a	n/a	1.75	0.30	1.38	0.27	1.64	96%	4%
25		Se construyen lenguajes comunes alrededor de objetos de estudio complejos	n/a	n/a	1.85	0.13	1.5	0.29	1.75	100%	0%
<u>Dirección</u>											
28		Se encamina la administración hacia un enfoque ligado a la administración del conocimiento y del aprendizaje	n/a	n/a	1.84	0.59	1.38	0.27	1.70	93%	7%
30		Se consideran los cambios en el nivel directivo o cualquier otro tipo de evento político que pueda afectar el desarrollo de la innovación	n/a	n/a	1.89	0.58	1.50	0.29	1.77	92%	8%
31		Se garantiza un fuerte liderazgo por parte de los responsables de los proyectos	n/a	n/a	1.95	0.58	1.50	0.29	1.82	89%	11%

Tabla 2. *Concentrado de estadísticas y porcentajes por pregunta de los indicadores aplicados solo a dos de los grupos, administradores y profesores (continuación)*

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Promedio General P+A	% Respuestas (ma)+(da)	% Respuestas (i)+(ed)+(td)
<u>Control</u>											
33		Se generan unidades organizacionales de enlace con las escuelas, centros, unidades en los que se debe incidir	n/a	n/a	2.10	0.83	1.63	0.27	1.96	82%	18%
34		Se promueven transformaciones en la normatividad a fin de garantizar un mayor impacto con el proyecto de innovación.	n/a	n/a	1.90	0.41	1.63	0.27	1.82	89%	11%
37		Se clarifica el impacto de las estrategias diseñadas en todos los sectores académicos	n/a	n/a	1.95	0.47	1.63	0.27	1.86	93%	7%
<u>Innovación</u>											
39		Se inicia la innovación en la estructura normativa y organizativa, y se legitima desde el más alto nivel	n/a	n/a	2.25	0.93	1.86	0.14	2.15	81%	19%
40		Se buscan fuentes alternas de financiamiento para la innovación, que no se encuentren comprometidas a proyectos específicos de interés para las agencias financiadoras	n/a	n/a	2.95	1.61	2.00	0.50	2.75	50%	50%
41		Se identifican estrategias didácticas constructivistas y se diseñan las estrategias de evaluación de los aprendizajes de acuerdo a la metodología	n/a	n/a	2.15	0.98	1.38	0.27	1.93	86%	14%
42		Se recuperan los saberes del docente con el propósito de iniciar y continuar con la reflexión sobre sus prácticas	n/a	n/a	1.90	0.94	1.38	0.27	1.75	89%	11%
43		Se propicia la construcción colectiva del proyecto académico	n/a	n/a	2.15	0.56	1.63	0.27	2.00	82%	18%
44		Se favorece el trabajo participativo superando las sobrecargas de trabajo académico y administrativo individual, la falta de disciplina para el trabajo intelectual y la resistencia a constituirse en aprendiz para toda la vida	n/a	n/a	2.10	0.62	1.50	0.29	1.93	82%	18%
45		Se desarrollan programas de formación docente orientados al desarrollo de competencias y habilidades para la investigación, la comunicación y mediación intercultural, además de las propias de la tarea pedagógica en contextos curriculares multimodales y realidades interculturales	n/a	n/a	2.10	1.36	1.75	0.21	2.00	86%	14%

Tabla 2. *Concentrado de estadísticas y porcentajes por pregunta de los indicadores aplicados solo a dos de los grupos, administradores y profesores (continuación)*

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Promedio General P+A	% Respuestas (ma)+(da)	% Respuestas (i)+(ed)+(td)
52		Promueve el desarrollo integral de la cognición centrada en los procesos más que en los productos, en la adquisición de estrategias y habilidades cognitivas más que en los conocimientos formales	n/a	n/a	1.80	0.27	1.88	0.13	1.82	96%	4%
53		Da mayor énfasis al desarrollo de estrategias metacognitivas y comunicativas, y cuida más el aspecto afectivo-social de formación de valores	n/a	n/a	1.80	0.80	1.50	0.29	1.71	96%	4%
55		Se amplía el programa de formación de profesores para atender la capacitación y actualización, así como para el desarrollo de la flexibilidad	n/a	n/a	2.25	1.46	1.57	0.29	2.07	81%	19%
56		Se crean los cuerpos académicos (Grupos Técnicos Asesores) en torno a diseño curricular y autoevaluación, que actúen como facilitadores	n/a	n/a	2.15	0.87	1.75	0.21	2.04	82%	18%
58		Se construye colectivamente la naturaleza epistemológica de la disciplina	n/a	n/a	2.35	1.61	1.86	0.14	2.22	81%	19%
61		Se generan nuevas categorías de estudio que reflejan una naturaleza interdisciplinaria	n/a	n/a	2.05	1.00	1.88	0.13	2.00	86%	14%
68		Se ajustan los modelos, estrategias y actividades que evalúen el aprendizaje, en función de la naturaleza del aprendizaje, el nivel académico de los estudiantes, la infraestructura con que se cuenta y congruencia con el modelo académico	n/a	n/a	1.90	0.52	1.63	0.27	1.82	93%	7%
69		Se recurre al uso de hipertexto (texto más conexiones) para dosificar la información en documentos y presentaciones.	n/a	n/a	2.10	0.73	1.67	0.27	2.00	85%	15%
Gobernanza											
71		Se favorecen ejercicios de corresponsabilidad democrática, con la participación de académicos, funcionarios y administradores	n/a	n/a	2.32	1.45	1.50	0.29	2.07	78%	22%
72		Se involucra a los altos mandos institucionales en todas las tareas vinculadas a la innovación	n/a	n/a	2.26	1.43	1.38	0.27	2.00	74%	26%

Tabla 2. *Concentrado de estadísticas y porcentajes por pregunta de los indicadores aplicados solo a dos de los grupos, administradores y profesores (continuación)*

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Promedio General P+A	% Respuestas (ma)+(da)	% Respuestas (i)+(ed)+(td)
<u>Tecnología</u>											
74		Se crean sistemas de información institucional para la toma de decisiones estratégicas	n/a	n/a	2.00	1.05	1.38	0.27	1.82	89%	11%

Nota. Los valores dentro de paréntesis representan las respuestas de las encuestas y corresponden a: (ma) muy de acuerdo, (da) de acuerdo, (i) indiferente, (ed) en desacuerdo y (td) total desacuerdo.

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

Tabla 3. Resultado de análisis de varianza ANOVA – Solamente preguntas que muestran diversidad de opinión.

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Proba- bilidad %	Valor crítico para F
<u>Planeación (2 / 4)</u>											
10	14	Se asume como prioridad el fortalecimiento de la formación integral de los alumnos.	1.924	0.194	1.650	0.450	1.250	0.214	7.791	0.1%	3.097
12	15	Existe un proceso de innovación institucional.	2.045	0.229	1.900	0.516	1.500	0.286	3.823	2.5%	3.097
4	4	Subtotal	1.966	0.276	1.810	0.617	1.438	0.254	3.784	11.5%	3.097
<u>Organización (4 / 5)</u>											
14	21	Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento.	1.955	0.444	1.500	0.263	1.250	0.214	7.457	0.1%	3.097
15	20	Existen cambios en la escuela que busquen favorecer la innovación.	2.136	0.643	1.600	0.568	1.375	0.268	6.169	0.3%	3.097
16	73	Se fortalece la infraestructura tecnológica en la escuela.	2.561	0.804	2.050	1.313	1.500	0.286	6.028	0.3%	3.097
17	26	Se favorece el desarrollo de oportunidades de desarrollo entre disciplinas.	2.136	0.427	1.900	0.516	1.375	0.268	5.202	0.7%	3.097
5	5	Subtotal	2.139	0.576	1.750	0.715	1.400	0.246	5.343	3.5%	3.097
<u>Dirección (1 / 2)</u>											
19	32	Se fundamenta la pertinencia social de las líneas de investigación interdisciplinarias.	2.031	0.312	2.316	0.450	1.750	0.214	3.110	4.9%	3.099
2	2	Subtotal	2.070	0.331	2.263	0.578	1.733	0.210	2.604	8.9%	3.098
<u>Control (1 / 4)</u>											
20	35	Se realiza una evaluación constante de la implementación de la innovación.	2.242	0.525	1.800	0.379	1.750	0.214	4.372	1.5%	3.097
4	4	Subtotal	2.254	0.487	2.050	0.884	1.677	0.226	2.833	8.4%	3.097

Tabla 3. Resultado de análisis de varianza ANOVA – Solamente preguntas que muestran diversidad de opinión (continuación)

Pre- gunta E	Pre- gunta A/P	Pregunta	Promedio E	Varianza E	Promedio P	Varianza P	Promedio A	Varianza A	Factor F	Proba- bilidad %	Valor crítico para F
<u>Innovación (2 / 15)</u>											
33	62	Se abren en la institución espacios más amplios para la cultura digital.	2.606	0.796	2.200	1.326	1.875	0.125	3.214	4.5%	3.097
37	67	Se vinculan los temas vistos en clase con la realidad.	1.773	0.271	1.750	0.408	1.125	0.125	5.257	0.7%	3.097
15	15	Subtotal	2.029	0.480	2.013	0.919	1.667	0.224	1.717	32.1%	3.097
<u>Tecnología (1 / 4)</u>											
39	75	Se difunde la cultura digital entre los alumnos.	2.091	0.422	2.000	1.053	1.375	0.268	3.376	3.9%	3.097
4	4	Subtotal	2.254	0.730	2.188	1.243	1.516	0.258	2.557	10.5%	3.097

Fuente: Resultados de cuestionarios aplicados a la población de estudio.

Curriculum vitae.

María del Rosario Guerrero Alcalá

Es originaria de Aguascalientes, México, María del Rosario Guerrero Alcalá, realizó estudios profesionales de Psicología Educativa en la Universidad Autónoma Metropolitana. La investigación titulada “Estudio sobre la gestión y los procesos de Innovación Educativa en la Normal Amado Nervo: transformación para el cambio”, presenta este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas (MAD- ES).

Su experiencia de trabajo ha girado en el área de dirección de instituciones educativas, específicamente en el área de la Normal, desde hace más 25 años. Asimismo ha participado en la investigación formativa del Programa Plaza Sésamo y aunado a ello actividades directivas en los niveles de preescolar, secundaria, bachillerato y normal.

Actualmente funge como directora, realizando funciones propias del puesto como planear, organizar y evaluación los procesos de gestión institucional. Las habilidades profesionales y personales con las que cuenta, son disciplina y respeto a las tareas, al intentar ofrecer en todo momento un servicio educativo de calidad. Las expectativas de superación profesional incluyen la actualización, la formación en las tareas de investigación educativa y continuar con estudios de Posgrado.