



Comités Interinstitucionales
para la Evaluación de la Educación Superior

19-1-70-036

INFORME DE EVALUACIÓN

Acreditación Institucional

Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl

Dictamen: Acreditado

Vigencia de este reconocimiento: diciembre de 2019 a enero 2025

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C.

www.ciees.edu.mx

Miembros del Comité Interinstitucional Administración y Gestión Institucional

Mtra. Ma. Del Carmen Sonia Hernández Luna
Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Mtro. Ángel Eliseo Cano Garza
Colegio San Miguel

Dr. Juan de la Borbolla Rivero
Universidad Panamericana

Dra. Laura Elena Martínez Márquez
Universidad Veracruzana

Mtro. Ramón Heredia Martínez
Universidad Tecnológica de Torreón

Dr. Benjamín Burgos Flores
Universidad de Sonora

Dr. Miguel Ángel Vértiz Galván
Dirección General de Educación Superior
para Profesionales de la Educación

M.I. Raúl Noriega Ponce
Secretaría de Educación del Edo. de Guanajuato

Dr. Mario Nieves Soto
Universidad Autónoma de Sinaloa

Mtra. Mireya Chapa Chapa
Escuela Normal Pablo Livas

Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez
Universidad Autónoma de Nuevo León

Mtro. Joel Ávila Ontiveros
Universidad Juárez del Edo. de Durango

Comisión de Pares Académicos Externos
(visita de evaluación)

Mtro. José Marcos Mendoza Bolón
Universidad Tecnológica del Usumacinta

LAE. Rafael Guevara Huerta
Universidad Veracruzana

Mtra. Ma. de Lourdes Chiquito Díaz de León
Universidad Autónoma de Aguascalientes

Dra. Josefina Rodríguez González
Universidad Autónoma de Zacatecas

Comité de Administración y Gestión Institucional
Comité de Difusión, Vinculación y Extensión de la Cultura

Dra. Rocío Llarena de Thierry
Vocal Ejecutivo

Téc. Martha Cecilia Ruiz González
Enlace institucional del proceso en CIEES

1. Informe ejecutivo

La evaluación de la Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl (EN4N) se integró con la autoevaluación desarrollada por esta institución, la visita realizada por la Comisión de Pares Académicos Externos (CPAE) los días 9, 10 Y 11 de octubre del 2019, el dictamen del Comité de Administración y Gestión Institucional (CAGI) y con el análisis de su vocalía ejecutiva.

Todos los pares académicos evaluadores, los integrantes del CAGI y su vocalía ejecutiva guían sus acciones de acuerdo con los estándares internacionales para la evaluación de programas y funciones de la educación superior.

Este informe destaca las principales fortalezas y los aspectos que deben ser trabajados para la mejora de la función de administración y gestión institucional de la Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl, consigna las recomendaciones emitidas tanto por la CPAE como por los miembros del CAGI, con la correspondiente justificación y una valoración de los hallazgos significativos por cada eje y categoría analizados.

Fortalezas de la institución

Los siguientes aspectos aparecen en orden de importancia y constituyen el activo de las funciones evaluadas, por lo que es conveniente asegurar su buena calidad con el paso del tiempo.

- La institución cuenta con instrumentos jurídicos que definen su personalidad jurídica, le dan fortaleza y permiten su adecuado funcionamiento.
- Se tiene una misión y visión con propósitos claramente formulados, los cuales son del conocimiento público y dan cuenta del carácter y valores institucionales.
- La institución vigila que su quehacer sea coherente y fiel a la definición de su misión, así como a la perspectiva planteada en su visión.
- La Escuela tiene una estructura clara y definida para la distribución y ejercicio del poder, en la que se definen claramente las atribuciones y responsabilidades de las autoridades colegiadas y las unipersonales.
- La forma de ejercer el poder en los distintos niveles de autoridad de la Institución, así como sus interrelaciones, propician un clima organizacional adecuado, que garantiza el cumplimiento de los propósitos institucionales, la gobernabilidad y estabilidad interna.
- La imagen interna y externa de la institución es una fortaleza, ya que cumple con sus principios y la misión para los que fue creada.
- La Escuela tiene un cuerpo normativo que sustenta su existencia, carácter, funcionamiento y personalidad, el cual permite regular la conducción institucional y el ejercicio de sus funciones.
- Los ordenamientos son actuales, vigentes, aplicables y conocidos por la comunidad. Existe congruencia entre lo que dispone la legislación y el funcionamiento institucional.
- Se tiene una normatividad suficiente, adecuada y vigente, que define con claridad los derechos y obligaciones de toda la comunidad universitaria. La estructura de gobierno es pertinente y garantiza la gobernabilidad y la estabilidad. La percepción institucional es de fortaleza y cumplimiento de los principios y la misión para los que fue creada. La institución tiene evidencia documental de todas las actividades derivadas a su desempeño. Se tiene claro hacia dónde se dirige la Escuela pues los principios de calidad son observados de manera cotidiana. Además, ya se cuenta con certificaciones de Gestión de la Calidad y, por tanto, se tienen estandarizados todos sus procesos.

- La Escuela tiene una estructura organizacional acorde a sus necesidades de operación. Los distintos ámbitos administrativos se atienden por docentes de la institución, quienes se han capacitado para desarrollar de manera efectiva las diferentes áreas administrativas, tomando cursos relacionados con los procedimientos a su cargo y se desempeñan atendiendo las necesidades interés y procesos de Gestión de la Calidad implementados.
- La estructura administrativa es pertinente lo que hace posible el adecuado desarrollo de las actividades internas y externas, con base en la normativa establecida para las escuelas Normales del Estado de México. Se cuenta con el Manual de Organización y procedimiento de las Escuelas Normales en el Estado de México, y éste se fortalece con el Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la institución.
- Las políticas y criterios para la contratación, desvinculación y permanencia del personal directivo, docente y administrativo son acordes a la misión y propósitos instruccionales, establecidos en el Reglamento para Servidores Públicos del Estado de México. Estos son del conocimiento del personal.
- En el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal se establecen las políticas para contratación y adjudicación de puestos aplicables a todas las Escuelas Normales del Estado de México. La contratación se realiza mediante solicitud de la Escuela, que propone un perfil al sindicato para la gestión ante el Gobierno del Estado.
- Los mecanismos de asignación de estímulos al personal académico y administrativo son determinados a nivel federal y estatal, sin embargo, existen compensaciones laborales institucionales que contribuyen como estímulo.
- La Escuela tiene procesos administrativos eficientes, sistematizados y transparentes que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados en su Plan Operativo Anual y en la Misión institucional. Se atienden los lineamientos y requerimientos del Estado para la aplicación de recursos y procesos académicos y administrativos.
- La institución tiene procesos administrativos sistematizados y actualizados, acorde a la normativa establecida por la Secretaría de Educación y el Gobierno del Estado de México, apegados a controles de calidad. Estos procesos son acordes a las necesidades institucionales y están respaldados tanto física como digitalmente.
- La Escuela tiene políticas internas y mecanismos pertinentes para la obtención, manejo y control de los recursos financieros. Sus finanzas son sanas, dando viabilidad al proyecto institucional. La distribución y aplicación del gasto se realiza atendiendo a la planeación anual para alcanzar los objetivos establecidos.

- Se cuenta con un control interno adecuado que propicia tener información financiera oportuna para la toma de decisiones. Para transparentar los recursos institucionales, mensualmente se sube información a la plataforma de la Secretaría de los ingresos internos obtenidos y la aplicación de gastos, que se ejecuta con base en el plan presupuestal.
- Se tiene un Contralor Interno que se encarga de vigilar el adecuado uso de la norma para la aplicación de los recursos. Al Departamento de Recursos Financieros se le realizan auditorías internas y externas en el marco de los procesos de Gestión de la Calidad. Además, la Norma fue auditada durante el proceso de recertificación con base en la Norma ISO 9001:2015.
- Los horarios satisfacen plenamente las necesidades de los estudiantes. Aunque sería pertinente ampliar el servicio sabatino a medida que se establezcan cursos y talleres en sábado.
- El programa de becas a estudiantiles es sobresaliente, con excelente apoyo y seguimiento. La totalidad de los estudiantes tienen al menos una beca y un sesenta por ciento cuentan con hasta cuatro apoyos de este tipo. Los laboratorios de cómputo y el laboratorio de auto acceso son adecuados a las necesidades académicas de los estudiantes. La Escuela cuenta con los servicios médicos, y atención psicológica como parte del proyecto de tutoría y se da seguimiento a estos aspectos de su desarrollo personal. La cafetería da un servicio adecuado en cuanto a costo, atención y el menú ofertado.
- El modelo educativo y académico de la institución es el establecido a nivel Estatal y Federal, su aplicación es ordenada y congruente, aunque es necesario proporcionar mayor capacitación al personal de nuevo ingreso, con el fin de fortalecer las funciones institucionales.
- El personal de las áreas responsables de apoyo a las carreras y programas educativos mantiene fortaleza y comunicación, en cuanto a la mejora y actualización de estos.
- Se aplican las acciones establecidas en el plan de mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mantiene las acciones que permiten conservar y asegurar la certificación lograda en los procesos que forman parte del alcance del sistema de gestión de calidad.
- Los criterios para atender la demanda estudiantil se establecen a nivel Estatal. En la institución se da una buena atención a los aspirantes que quieren ingresar.
- Los procesos de ingreso y selección son definidos a nivel Estatal.
- Todos los estudiantes conocen y firman un documento de aceptación, en el que se les da a conocer el marco normativo, sus derechos y obligaciones.
- El Sistema de información institucional permite tener acceso al historial de los estudiantes. Docentes y tutores hacen uso de este sistema.

- Los programas de apoyo con los que cuenta la institución funcionan adecuadamente.
- El Departamento de Control Escolar tiene un funcionamiento apropiado y cuenta con personal competente y comprometido.
- Los programas de prácticas profesionales, el servicio social y las estancias profesionales operan de manera adecuada.
- Los tutores apoyan y dan seguimiento a los alumnos, lo cual se refleja en excelentes indicadores de desempeño. En especial se da atención para que los estudiantes cumplan en tiempo y forma con los requisitos de titulación.
- Los estudiantes se encuentran satisfechos con los servicios de apoyo, los cuales son ágiles, pertinentes y atienden a sus necesidades.
- Las políticas y criterios institucionales para el ingreso, promoción, permanencia y entrega de estímulos del personal académico son conocidos y aplicados por el personal responsable de la Escuela Normal. Esta normatividad es definida a nivel estatal.
- La base para la definición del perfil y habilitación de los profesores es de acuerdo con lo establecido en el PRODEP, en el cual algunos docentes han participado y obtenido recursos de apoyo.
- A pesar de los pocos apoyos económicos con los que se dispone, los integrantes de la planta docente se encuentran muy comprometidos y satisfechos con las acciones que se realizan para su formación y actualización disciplinaria. Existe un fuerte involucramiento de los integrantes de los cuerpos académico con la mejora del trabajo docente, labor en la que se integran a estudiantes sobresalientes, lo mismo que en las acciones.
- A pesar de los pocos apoyos económicos con los que se dispone, los integrantes de la planta docente se encuentran muy comprometidos y satisfechos con las acciones que se realizan para su formación y actualización disciplinaria.
- Las categorías del personal académico son acordes a los programas que se imparten en la Escuela Normal.

Problemática identificada en la institución

A continuación, se consignan en orden de importancia los aspectos que, a juicio de la CPAE y los miembros del Comité, deben ser atendidos por la institución.

- El funcionamiento adecuado de la Escuela se encuentra en riesgo debido a que no se han cubierto las plazas de los docentes jubilados, lo cual, en conjunto con el incremento en la matrícula, ha generado la necesidad de contratar más docentes para dar un soporte académico adecuado.
- Se identificó a una familia viviendo en las instalaciones, que se resiste a desalojar, lo cual, va en contra la normativa institucional. De manera similar, se comparte espacio con una preparatoria, generando fricciones entre profesores y alumnos de ambas instituciones, siendo algunos menores de edad, además de encontrarse fuera de la normativa institucional.
- La responsabilidad de los sistemas de información y construcción de indicadores recae en una sola persona. Además, es necesario reforzar los procedimientos de verificación y recopilación de evidencias.
- No se cuenta con certificaciones medioambientales, por lo que se debe cubrir esta omisión.
- La conectividad no se extiende a todas las instalaciones, algunos edificios carecen aún de servicio de internet. Además, se requiere una campaña de sensibilización dirigida a la comunidad académica y estudiantil para propiciar el cuidado de las instalaciones y el mobiliario, en especial, para los estudiantes de la preparatoria contigua con quien se comparte infraestructura.
- El sismo de 2017 propició una práctica que debe suspenderse; se decidió brindar a los estudiantes y profesores material bibliográfico en PDF para dar cumplimiento a las exigencias de los planes de estudio. Sin embargo, esto incurre en problemas en cuanto a derechos de autor. Es necesario volver a ofertar el horario sabatino de biblioteca y contar con servicios de fotocopiado. No se tiene un sistema de seguridad que permita controlar la salida del material bibliográfico. Además, los procesos de la biblioteca no están certificados.
- No todas las licenciaturas cuentan con el mismo dominio de un segundo idioma; esto genera la sensación de falta de competencia por parte de los estudiantes.
- Aunque hay algunas acciones en el ámbito deportivo, no existe un programa formal de este rubro. El impulso a los deportes y a las actividades artísticas ha sido descuidado por los problemas de infraestructura posteriores al sismo del 2017. Es necesario retomar talleres culturales y artísticos aprovechando la nueva infraestructura.

-
- Tener plazas vacantes ha generado sobrecarga en algunos miembros de la planta docente
 - Es necesario fortalecer las funciones institucionales, mediante la capacitación del personal de nuevo ingreso.
 - La misión y visión no son conocidas por todas las personas que forman parte de la Escuela ni por la sociedad en general
 - Es necesario ajustar los perfiles de egreso para adecuarse a los cambios recientes en el contexto de la Educación.
 - Aunque los esfuerzos de investigación de la institución son muy importantes, es necesario consolidar las actividades relacionadas con este rubro asignando plazas.
 - No se tiene suficiente promoción en línea de los servicios educativos de la institución.
 - Aunque se tiene operando un programa de egresados este requiere de mayor formalidad.
 - Los resultados de la evaluación colegiada y a través de los estudiantes no se toman en cuenta en su totalidad en el programa de capacitación y formación docente.
 - El número de apoyos económicos al que tienen acceso los docentes podría incrementarse a fin de reconocer la labor que desempeñan en la institución.

2. Recomendaciones

Con base en la información documental recibida como producto de la autoevaluación, la visita de la CPAE, el análisis de la información por parte de la vocalía ejecutiva y la discusión en la sesión del Comité, se presentan a continuación las recomendaciones que resultaron pertinentes, con el deseo de que, al darles cumplimiento, la institución tenga evidencias de su mejora.

Eje I: Proyecto Institucional

Categoría: Planeación y Evaluación

Recomendación	Justificación
1. Proporcionar cursos de capacitación sobre las herramientas de planeación y evaluación.	La responsabilidad de los sistemas de información y construcción de indicadores recae en una sola persona. Además, es necesario reforzar los procedimientos de verificación y recopilación de evidencias.

Eje II: Gestión Administrativa

Categoría: Recursos Humanos

Recomendación	Justificación
2. Realizar las gestiones necesarias ante el Sindicato de Maestros al servicio del Estado de México en conjunto con la Secretaría de Educación del Estado de México para la reposición de las plazas de los docentes jubilados, así como para la contratación de nuevas plazas.	El funcionamiento adecuado de la Escuela se encuentra en riesgo debido a que no se han cubierto las plazas de los docentes jubilados, por lo tanto en conjunto con el incremento en la matrícula, ha generado la necesidad de contratar más docentes para dar un soporte académico adecuado.

Categoría: Procesos Administrativos

Recomendación	Justificación
3. Dar seguimiento a las acciones administrativas y jurídicas para el desalojo de la familia que vive dentro de la Escuela y que se resiste a dejar el plantel institucional, y realizar las gestiones necesarias para la recuperación del espacio físico que pertenece a la Escuela y que actualmente	Se identificó a una familia viviendo en las instalaciones, que se resiste a desalojar, lo cual, va en contra la normativa institucional. De manera similar, se comparte espacio con una preparatoria, generando fricciones entre profesores y alumnos de ambas instituciones, siendo algunos menores de edad, ade-

	ocupa una preparatoria.	más de encontrarse fuera de la normativa institucional.
4.	Establecer estrategias internas para obtener la certificación medioambiental.	No se cuenta con certificaciones medioambientales, por lo que se debe cubrir esta omisión.

Eje III: Infraestructura y servicios

Categoría: Infraestructura académica

	Recomendación	Justificación
5.	Extender la conectividad a todos los edificios del campus y realizar campañas de sensibilización para promover el cuidado de las instalaciones.	La conectividad no se extiende a todas las instalaciones, algunos edificios carecen aún de servicio de internet. Además, se requiere una campaña de sensibilización dirigida a la comunidad académica y estudiantil para propiciar el cuidado de las instalaciones y el mobiliario. En especial, para los estudiantes de la preparatoria contigua con quien se comparte infraestructura.

Categoría: Servicios Bibliotecarios

	Recomendación	Justificación
6.	Establecer el servicio de copiado al interior de la biblioteca, iniciar alianzas estratégicas para establecer una biblioteca digital, certificar los procesos de la biblioteca a mediano plazo, y ofertar nuevos horarios sabatinos del servicio bibliotecario.	El sismo de 2017 propició una práctica que debe suspenderse; se decidió brindar a los estudiantes y profesores material bibliográfico en PDF para dar cumplimiento a las exigencias de los planes de estudio. Sin embargo, esto incurre en problemas de derechos de autor. Es necesario volver a ofertar el horario sabatino de biblioteca y contar con servicios de fotocopiado. No se tiene un sistema de seguridad que permita controlar la salida del material bibliográfico, además, los procesos de la biblioteca no están certificados.

Categoría: Servicios de Apoyo a estudiantes

	Recomendación	Justificación
7.	Analizar la conveniencia de alinear los puntajes requeridos de manejo de un segundo idioma para todas las licenciaturas.	No todas las licenciaturas cuentan con el mismo dominio de un segundo idioma; esto genera la sensación de falta de competencia por parte de los estudiantes.

Categoría: Infraestructura Deportiva y Recreativa

	Recomendación	Justificación
8.	Establecer un programa de iniciación deportiva para todos los miembros de la comunidad.	Aunque hay algunas acciones en el ámbito deportivo, no existe un programa formal de este rubro.
9.	Abrir de nuevo los talleres culturales y artísticos para fortalecer la formación integral de los estudiantes.	El impulso a los deportes y a las actividades artísticas ha sido descuidado por los problemas de infraestructura posteriores al sismo del 2017. Es necesario retomar talleres culturales y artísticos aprovechando la nueva infraestructura.

Eje IV: Gestión de la docencia

Categoría: Docencia-pregrado y posgrado

	Recomendación	Justificación
10.	Revisar la carga de trabajo de los docentes, en particular los que realizan tareas administrativas.	La falta de plazas vacantes ha generado sobrecarga en algunos miembros de la planta docente.
11.	Incrementar la capacitación al personal de nuevo ingreso.	Es necesario fortalecer las funciones institucionales, mediante la capacitación del personal de nuevo ingreso.
12.	Aumentar la difusión y promoción de la misión y visión institucional, hacia el interior de la institución como hacia el exterior	La misión y visión no son conocidas por todas las personas que forman parte de la Escuela ni por la sociedad en general
13.	Revisar el diseño curricular y realizar una actualización colegiada de los perfiles de egreso.	Es necesario adecuar los perfiles de egreso para adecuarse a los cambios recientes en el contexto de la Educación.

Categoría: Atención a estudiantes

	Recomendación	Justificación
14.	Aprovechar la página web institucional para dar promoción a la oferta educativa de la institución.	No se tiene suficiente promoción en línea de los servicios educativos de la institución.
15.	Dar mayor formalidad al programa de egresados y promover la realización de un evento anual con ellos.	Aunque se tiene operando un programa de egresados este requiere de mayor formalidad.

Categoría: Personal académico

	Recomendación	Justificación
16.	Fortalecer y actualizar el programa de capacitación y formación docente con los resultados de las evaluaciones, tanto las colegiadas como las realizadas a través de los estudiantes.	Los resultados de la evaluación colegiada y a través de los estudiantes no se toman en cuenta en su totalidad en el programa de capacitación y formación docente.
17.	Gestionar un mayor número de apoyos económicos para el personal docente.	El número de apoyos económicos al que tienen acceso los docentes podría incrementarse a fin de reconocer la labor que desempeñan en la institución.

Módulo B. Gestión de la investigación

Categoría: Investigación

	Recomendación	Justificación
18.	Establecer un comité específico, dedicado a la consolidación de la investigación.	Aunque los esfuerzos de investigación de la institución son muy importantes, es necesario consolidar las actividades relacionadas con este rubro asignando plazas.

3. Valoración por categoría de análisis

Valoración general

La Escuela goza de reconocimiento social, su prestigio y la calidad de sus egresados la han posicionado como una de las primeras opciones en el Estado de México, lo cual se puede constatar en el incremento sustancial de su matrícula en los últimos años.

Eje I. Proyecto Institucional

Propósitos institucionales

La Escuela cuenta con instrumentos jurídicos que definen su personalidad jurídica, le dan fortaleza y permiten su adecuado funcionamiento.

Se tiene una misión y visión con propósitos claramente formulados, los cuales son del conocimiento público y dan cuenta del carácter y valores institucionales.

La institución vigila que su quehacer sea coherente y fiel a la definición de su misión, así como a la perspectiva planteada en su visión.

Estructura de gobierno

La Escuela tiene una estructura clara y definida para la distribución y ejercicio del poder, en la que se definen claramente las atribuciones y responsabilidades de las autoridades colegiadas y las unipersonales.

La forma de ejercer el poder en los distintos niveles de autoridad de la Institución, así como sus interrelaciones, propician un clima organizacional adecuado, que garantiza el cumplimiento de los propósitos institucionales, la gobernabilidad y estabilidad interna.

El clima organizacional es adecuado para cumplir los propósitos de la institución y garantizar la gobernabilidad y estabilidad interna.

La imagen interna y externa de la institución es una de fortaleza, que cumple con sus principios y la misión para los que fue creada.

Marco normativo

La Escuela tiene un cuerpo normativo que sustenta su existencia, carácter, funcionamiento y personalidad, el cual permite regular la conducción institucional y el ejercicio de sus funciones.

Los ordenamientos son actuales, vigentes, aplicables y conocidos por la comunidad. Existe congruencia entre lo que dispone la legislación y el funcionamiento institucional.

Se tiene una normatividad suficiente, adecuada y vigente, que define con claridad los derechos y obligaciones de toda la comunidad universitaria. La estructura de gobierno es pertinente y garantiza la gobernabilidad y la estabilidad. La percepción institucional es de fortaleza y cumplimiento de los principios y la misión para los que fue creada.

La institución tiene evidencia documental de todas las actividades derivadas a su desempeño. Se tiene claro hacia dónde se dirige la Escuela, pues los principios de calidad son observados de manera cotidiana. Además, ya se cuenta con certificaciones de Gestión de la Calidad y, por tanto, se tienen estandarizados todos sus procesos.

Planeación y Evaluación

El liderazgo y compromiso de la Alta Dirección de la Escuela permite realizar las tareas de planeación y evaluación de manera apropiada y tratar de proporcionar cursos de capacitación en nuevas herramientas de Planeación y Evaluación.

Se tiene un sistema de información y construcción de indicadores, pero sería conveniente capacitar a alguien más del personal de la escuela para no depender de una sola persona.

El plan de desarrollo se encuentra alineado al sistema de gestión de calidad.

Los procesos y resultados de evaluación permiten contar con evidencia para verificar los avances institucionales. Se sugiere reforzar su procedimiento y capacitar a los involucrados en dichos procesos.

El aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos de la Escuela, cumplen con el programa de mejora establecido en su sistema de gestión de calidad.

La institución tiene establecidos procesos de planeación y evaluación bien definidos, alineados con los marcos normativos establecidos a nivel Federal, Estatal y de la propia Escuela, además de encontrarse definidos como parte del sistema de gestión de calidad. El personal que interviene en estos procesos tiene participación activa. Es sobresaliente el compromiso y liderazgo mostrado por la dirección la secretaria académica, mismo que se transmite al resto del personal y propicia un adecuado ambiente de trabajo.

Eje II. Gestión Administrativa y financiera

Estructura administrativa

La Escuela tiene una estructura organizacional acorde a sus necesidades de operación. Los distintos ámbitos administrativos se atienden por docentes de la institución, quienes, a pesar de no contar con el perfil de puesto idóneo, atienden de manera efectiva las diferentes áreas administrativas preparándose tomando cursos relacionados con los procedimientos a su cargo atendiendo adecuadamente las necesidades y procesos de gestión de la calidad que se tienen implementados dentro de la Escuela.

La estructura administrativa es pertinente haciendo posible un adecuado desarrollo de las actividades internas y externas, con base en la normativa establecida para las escuelas Normales del Estado de México.

Se cuenta con el Manual de Organización y procedimiento de las escuelas Normales en el Estado de México, y este se fortalece con el Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la institución.

Se pudo percibir un buen clima organización prevaleciente en la Escuela Normal, visible en el compromiso de las y los docentes quienes participan en las distintas actividades de la Norma.

Recursos humanos

Las políticas y criterios para la contratación, desvinculación y permanencia del personal directivo, docente y administrativo son acordes a la misión y propósitos instruccionales, establecidos en el Reglamento para Servidores Públicos del Estado de México. Estos son del conocimiento del personal.

En el Manual de Organización de las Escuelas Públicas del Estado de México, se define las políticas para contratación, atendiendo a la solicitud del perfil requerido por la Escuela, mediante una propuesta al sindicato, quien gestiona la aprobación por parte del Gobierno del Estado. En el caso del personal por honorarios, se firman contratos semestrales ante la Secretaría de Educación del Estado de México.

En el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal se establecen las políticas para contratación y adjudicación de puestos aplicables a todas las Escuelas Normales del Estado de México.

Los mecanismos de asignación de estímulos al personal académico y administrativo son determinados a nivel federal y estatal, sin embargo, existen compensaciones laborales institucionales que contribuyen como estímulo.

Se tiene una buena relación laboral con el Sindicato de Maestros al servicio del Estado de México. Las plazas se rigen por la normativa a Servidores Públicos, sin embargo, el funcionamiento de la Escuela se encuentra en riesgo debido a que no se han cubierto las plazas de los docentes jubilados, acción que se agrava por lo cual, en conjunto con el incremento en la matrícula, ha generado la necesidad de contratar más docentes para dar un soporte académico adecuado.

Procesos Administrativos

La Escuela tiene procesos administrativos eficientes, sistematizados y transparentes que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados en su Plan Operativo Anual y en la Misión institucional. Se atienden los lineamientos y requerimientos del Estado para la aplicación de recursos y procesos académicos y administrativos.

La Escuela ha puesto en funcionamiento las diversas áreas de atención y servicios de apoyo a la comunidad después de la construcción de los edificios dañados por el sismo. Sin embargo, existen aspectos que requieren atención, tales como generar las concesiones con los prestadores de servicios de la cafetería al interior de la escuela.

La institución tiene procesos administrativos sistematizados y actualizados, acorde a la normativa establecida por la Secretaría de Educación y el Gobierno del Estado de México, apegados a controles de calidad. Estos procesos son acordes a las necesidades institucionales y están respaldados tanto física como digitalmente.

La Escuela tiene dieciséis procedimientos académicos y administrativos certificados con base en la Norma ISO 9001:2015 cuya vigencia concluye en el 2020, entre los que se encuentran: Recursos humanos; Control Escolar; Procesos de selección, inscripción y reinscripción; Acreditación y regularización; Certificación y titulación. Sin embargo, no se cuenta con certificaciones medioambientales, por lo que se debe cubrir esta omisión.

La Escuela posee una cultura de planeación y evaluación institucional que se ve reflejada en sus procesos administrativos.

De manera colegiada, en reunión semanal, todo el colectivo docente analiza e informa de los distintos aspectos planeados y realizados, lo que ha facilitado dar seguimiento de las actividades para alcanzar las metas establecidas. A esta acción se suma el buen clima organizacional, reflejado en la disponibilidad de los miembros de la comunidad para colaborar en las diversas actividades de la institución. Los procesos administrativos son organizados y sistematizados, tomando como referente el Sistema de Gestión de Calidad.

Al mismo tiempo, se detectaron problemas que pueden afectar a los índices de calidad de la institución, como es la no sustitución de las plazas de los docentes jubilados, la invasión de las instalaciones institucionales y compartir espacios con una preparatoria. Se identificó a una familia viviendo en las instalaciones, que se resiste a desalojar, además se comparte espacio con una preparatoria, generando fricciones entre profesores y alumnos de ambas instituciones, es necesario atender estos aspectos que se encuentran fuera de la normativa institucional.

Finanzas

La Escuela tiene políticas internas y mecanismos pertinentes para la obtención, manejo y control de los recursos financieros. Sus finanzas son sanas, dando viabilidad al proyecto institucional. La distribución y aplicación del gasto se realiza atendiendo a la planeación anual para alcanzar los objetivos establecidos.

Se cuenta con un control interno adecuado que hace posible tener información financiera oportuna en la toma de decisiones. Para transparentar los recursos institucionales, mensualmente se sube información de los ingresos internos obtenidos y la aplicación de gastos, que se ejecuta con base en el plan presupuestal, a la plataforma de la Secretaría.

Se tiene un Contralor Interno que se encarga de vigilar el adecuado uso de la norma para la aplicación de los recursos. Al Departamento de Recursos Financieros se le realizan auditorías internas y externas en el marco de los procesos de Gestión de la Calidad. Además, la Normal fue auditada durante el proceso de recertificación con base en la Norma ISO 9001:2015.

Se posee una cultura de rendición de cuentas y planeación tanto de los ingresos y egresos internos, así como de los obtenidos de recursos federales. Anualmente se realiza un plan presupuestal de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de los planes y programas de estudio. Lo anterior ha permitido dar seguimiento a las metas y acciones establecidas. Además, a nivel administrativo y contable, los responsables del Departamento se apegan a las normativas del Estado y atienden los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.

Eje III. Infraestructura y Servicios

Infraestructura académica

El sismo de 2017 causó serios daños a la infraestructura de la Escuela Normal No. 4. Derivado de lo anterior, las autoridades de la institución solicitaron apoyo a diversos organismos gubernamentales y distintas fundaciones para reconstruir las instalaciones. Durante dos años, la actividad académica de la institución se desarrolló en espacios rentados, prestados e improvisados. BBVA y City Banamex apoyaron la reconstrucción y el Gobierno del Estado de México aportó lo correspondiente a mobiliario y equipo.

A la fecha de la evaluación, la infraestructura de la Escuela se encuentra impecable y en óptimas condiciones, dado que el campus fue abierto en el mes de septiembre del 2019.

Las aulas, talleres, cubículos y auditorios son funcionales, con suficiente iluminación y equipados, acorde a las necesidades de maestros y alumnos. Se cuenta con rampas de acceso para personas con capacidades diferentes.

La seguridad en el plantel es cuidada. El acceso a las instalaciones está controlado y no se permite que los estudiantes abandonen el plantel hasta el término de la jornada, pues el campus se encuentra ubicado en una zona relativamente peligrosa.

La conectividad no se extiende a todas las instalaciones, algunos edificios carecen aún de servicio de internet.

Además, se requiere una campaña de sensibilización dirigida a la comunidad académica y estudiantil para propiciar el cuidado de las instalaciones y el mobiliario. En especial, para los estudiantes de la preparatoria contigua con quien se comparte infraestructura.

En conclusión, la Infraestructura es idónea, suficiente, funcional y limpia

Servicios bibliotecarios

La biblioteca está en proceso de habilitación, se han registrado y acomodado los acervos en el nuevo espacio y se está regularizando el horario de atención.

El sismo de 2017 propicio una práctica que debe suspenderse; se decidió brindar a los estudiantes y profesores material bibliográfico en PDF para dar cumplimiento a las exigencias de los planes de estudio. Sin embargo, esto incurre en problemas en cuanto a derechos de autor.

Es necesario establecer una biblioteca digital a través de convenios con asociaciones y universidades que faciliten el acceso a gestores de referencias, catálogos de materiales y artículos *open access*.

En beneficio de los estudiantes, es necesario volver a ofertar el horario sabatino de biblioteca y contar con servicios de fotocopiado. No se tiene un sistema de seguridad que permita controlar la salida del material bibliográfico. Además, los procesos de la biblioteca no están certificados.

Los horarios satisfacen plenamente las necesidades de los estudiantes. Aunque sería pertinente ampliar el servicio sabatino a medida que se establezcan cursos y talleres en sábado.

Servicio de apoyo a estudiantes.

El programa de becas estudiantiles es sobresaliente. La totalidad de los estudiantes tienen al menos una beca y un sesenta por ciento cuentan con hasta cuatro apoyos de este tipo, esto debido a que se identificó que la falta de recursos económicos es un factor de riesgo de deserción.

El éxito en este rubro se sustenta en el apoyo y seguimiento constante del personal administrativo responsable.

Los laboratorios de cómputo y el laboratorio de auto acceso son adecuados a las necesidades académicas de los estudiantes.

La Escuela cuenta con los servicios de un médico que atiende a todos los estudiantes, también opera un programa de atención psicológica como parte del proyecto de tutoría. A los estudiantes se les aplica una prueba psicométrica diagnóstica y se registra una ficha biopsicosocial para dar seguimiento y proporcionar atención médica y psicológica oportunas.

La cafetería da un servicio adecuado en cuanto a costo, atención y el menú ofertado.

La institución ha implementado diversas estrategias para que los estudiantes obtengan habilidades digitales básica y el dominio de un segundo idioma.

Todos los jueves se tiene una barra programática de inglés para todas las licenciaturas. Sin embargo, las horas de estudio dedicadas en esta barra resultan insuficientes para adquirir las competencias exigidas en un segundo idioma, en consecuencia, la institución suele solicitar a los estudiantes cursos externos. Los estudiantes expresan estar de acuerdo con esta medida.

No todas las licenciaturas incluyen el mismo dominio de un segundo idioma; lo cual genera la sensación de falta de competencia por parte de los estudiantes con respecto a sus pares.

Infraestructura deportiva y recreativa

La infraestructura deportiva de la Escuela se limita a una cancha, compartida con los estudiantes de una preparatoria. El impulso a los deportes y a las actividades artísticas ha sido descuidado por los problemas de infraestructura posteriores al sismo del 2017.

La Escuela ha integrado todas las actividades culturales y deportivas en una semana al final de cada ciclo escolar, pero es necesario retomar talleres culturales y artísticos aprovechando la nueva infraestructura.

En el ámbito artístico, la institución tiene un coro de muy alta calidad, integrado por estudiantes de las diversas licenciaturas, con un enfoque multicultural, diverso e incluyente; generando sinergia artística integrando en una sola intervención español, inglés y lengua de señas mexicana.

Aunque hay algunas acciones en el ámbito deportivo, no existe un programa formal de este rubro.

La infraestructura deportiva y recreativa de la Escuela Normal No. 4 se encuentra en óptimas condiciones; es idónea, suficiente, limpia, y se le da mantenimiento para brindar el mejor servicio posible a la comunidad.

Eje IV Gestión de la docencia

Docencia de pregrado y posgrado

Se tiene una excelente Estructura de Organización y su funcionamiento es adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y docentes. Sin embargo, es necesario revisar la carga de trabajo de los docentes, en particular los que realizan tareas administrativas, dado que tener plazas vacantes ha generado sobrecarga en algunos miembros de la planta docente.

El modelo educativo y académico de la institución es el establecido a nivel Estatal y Federal, su aplicación es ordenada y congruente, aunque es necesario proporcionar mayor capacitación al personal de nuevo ingreso, con el fin de fortalecer las funciones institucionales.

Es necesario revisar el diseño y realizar una actualización curricular de manera colegiada los perfiles de egreso, para adecuarse a los cambios recientes en el contexto de la Educación.

El personal de las áreas responsables de apoyo a las carreras y programas educativos mantiene fortaleza y comunicación, en cuanto a la mejora y actualización de estos.

Es necesario aumentar la difusión y promoción de la misión y visión institucional, hacia el interior de la institución como hacia el exterior, pues estas no son conocidas por todas las personas que forman parte de la Escuela ni por la sociedad en general.

Se aplican las acciones establecidas en el plan de mejora del sistema de gestión de la calidad.

Mantener las acciones que permiten mantener y asegurar la certificación lograda en los procesos que forman parte del alcance del sistema de gestión de calidad.

Las actividades académicas y docentes tienen una excelente estructura organizacional lo cual favorece a su adecuado funcionamiento. Sin embargo, es necesario revisar las cargas de trabajo del personal docente y difundir en mayor medida la misión y visión institucionales.

En cuanto al modelo educativo y académico, se apega a lo establecido a nivel Estatal y Federal, implementándose de manera ordenada y congruente.

Atención a los estudiantes

La Escuela tiene mecanismos adecuados de difusión, pero es necesario aprovechar la página web institucional, pues no se tiene suficiente promoción en línea de los servicios educativos de la institución.

Los criterios para atender la demanda estudiantil se establecen a nivel Estatal. En la institución se da una buena atención a los aspirantes que quieren ingresar.

Los procesos de ingreso y selección son definidos a nivel Estatal.

Todos los estudiantes conocen y firman un documento de aceptación, en el que se les da a conocer el marco normativo, sus derechos y obligaciones.

El Sistema de información institucional permite tener acceso al historial de los estudiantes, los docentes y tutores hacen uso de este sistema.

Los programas de apoyo con los que cuenta la institución funcionan adecuadamente.

El departamento de control escolar tiene un funcionamiento apropiado y cuenta con personal competente y comprometido.

Los programas de prácticas profesionales, el servicio social y las estancias profesionales operan de manera adecuada.

Los tutores apoyan y dan seguimiento a los alumnos, lo cual se refleja en excelentes indicadores de desempeño. En especial se da atención para que los estudiantes cumplan en tiempo y forma con los requisitos de titulación.

Los estudiantes se encuentran satisfechos con los servicios de apoyo, los cuales son ágiles, pertinentes y atienden a sus necesidades.

Aunque se tiene operando un programa de egresados, es necesario darle mayor formalidad y promover la realización de un evento anual de egresados.

La atención de los estudiantes tiene un marco normativo que es del conocimiento general, todas las actividades y servicios se encuentran calendarizados y se les da seguimiento a lo largo del ciclo escolar.

En conjunto, la atención que se brinda a los estudiantes es adecuada.

Personal académico

Las políticas y criterios institucionales para el ingreso, promoción, permanencia y entrega de estímulos del personal académico son conocidos y aplicados por el personal responsable de la Escuela Normal, así mismo esta normatividad es definida a nivel estatal.

La base para la definición del perfil y habilitación de los profesores es de acuerdo con lo establecido en el PRODEP, en el cual algunos docentes han participado y obtenido recursos de apoyo.

En la Escuela se tiene un programa de capacitación y formación docente, pero los resultados de la evaluación colegiada y a través de los estudiantes no se toman en cuenta en su totalidad.

Los requerimientos de los programas educativos que se imparten en la Escuela se cubren alineados con la formación disciplinar de los profesores que forman parte de la planta académica.

Hay un fuerte involucramiento de los integrantes de los cuerpos académico con la mejora del trabajo docente, labor en la que se involucra a estudiantes sobresalientes.

En la evaluación docente, participan las academias, alumnos y directivos a través de los mecanismos definidos normativamente. En este proceso se toma en cuenta los resultados de evaluación PRODEP.

A pesar de los pocos apoyos económicos con los que se dispone, los integrantes de la planta docente se encuentran muy comprometidos y satisfechos con las acciones que se realizan para su formación y actualización disciplinaria.

Las categorías del personal académico son acordes a los programas que se imparten en la Escuela Normal.

En general, se cuenta con políticas claras para la contratación, promoción y permanencia, definidas a nivel Estatal, que son conocidas y aceptadas por el personal académico. El proceso de evaluación docente es aceptado por los docentes, aunque es necesario aumentar el número de apoyos económicos para los docentes. El personal académico muestra un alto grado de compromiso y responsabilidad con su trabajo y con la escuela.

Investigación

Desde el 2012 se incorporó en las cargas horarias de los profesores las funciones sustantivas de docencia: tutoría, investigación, difusión y gestión. Esto ha permitido avanzar en el logro de perfiles PRODEP. Actualmente cinco profesores cuentan con este perfil.

La institución tiene como metas que los cuerpos académicos y comunidades de práctica impulsan la investigación y difusión del conocimiento a nivel nacional e internacional a partir de la normatividad vigente que regula el desarrollo de las líneas de generación y aplicación del conocimiento, y promueve la superación académica del profesorado bajo los indicadores y parámetros que establece el PRODEP; y que la producción, aplicación y difusión del conocimiento de los cuerpos académicos, red de investigación y comunidades de práctica fortalecerá el desarrollo académico del personal directivo, docente y estudiantil; así como la organización y funcionamiento de la institución en el marco de la calidad educativa y de la gestión.

La Escuela ha publicado seis libros. El CAEF mantiene una red de colaboración con cuerpos académicos de la Universidad Autónoma de Quintana Roo, la Universidad de Veracruzana, la Universidad de Colima, y la Escuela Normal de Manizales Colombia. Para realizar las visitas científicas, la publicación de investigaciones y la participación en congresos, se elabora un proyecto académico para la gestión de recursos.

La Escuela tiene dos cuerpos colegiados con alta productividad, con las líneas competencias profesionales para la docencia y competencia profesional. El primero se encuentra consolidado y el segundo se encuentra en proceso de consolidación.

En la Escuela el trabajo de investigación se realiza de manera coordinada con otras instituciones con resultados muy exitosos.

Innovación

En lo referido a la innovación y transferencia de los resultados de investigación, entre las buenas prácticas de la Escuela, los estudiantes participan en los cuerpos académicos.

Metodología de la evaluación

El proceso de evaluación tiene como fin emitir la opinión objetiva e imparcial de los CIEES, mediante sus Comités Interinstitucionales, acerca de los esfuerzos de la dependencia por superar la calidad de sus programas, y de su eficiencia y eficacia.

El Comité inicia el proceso de evaluación diagnóstica de un programa educativo o de las funciones tomando en cuenta su contexto regional e institucional, con el fin de considerar su pertinencia; prosigue identificando su ubicación dentro de la institución y de la dependencia, así como las leyes, estatutos y reglamentos que regulan las actividades que se realizan en la Universidad, la facultad y el programa mismo.

La evaluación destaca los aspectos positivos de las funciones a manera de reconocimiento de las estrategias institucionales de mejora e identifica las áreas de oportunidad que requieren de atención para fortalecer o consolidar algún aspecto que los CIEES consideren no satisfactorio.

La evaluación se refiere a los siguientes elementos de las funciones:

Eje I: Proyecto Institucional

- Propósitos institucionales
- Estructura de gobierno
- Marco jurídico y normativo
- Planeación y / evaluación

Eje II: Gestión administrativa y financiera

- Estructura Administrativa
- Recursos humanos
- Procesos administrativos
- Finanzas

Eje III: Infraestructura y servicios

Infraestructura académica

Servicios Bibliotecarios

Servicios de apoyo a estudiantes

Planta Física e infraestructura deportiva y recreativa

Eje IV: Gestión de la docencia

Docencia-pregrado y posgrado

Atención a estudiantes

Personal académico

Módulo B: Gestión de la investigación

Investigación

Módulo C: Gestión de la Innovación

Innovación

Módulo D: Gestión de la vinculación

Extensión de los servicios de docencia

Servicios sectores productivos

Relaciones y servicios gubernamentales

Módulo E: Internacionalización

Módulo F: Gestión de la difusión de la cultura y divulgación científica

Actividades artísticas y culturales

Divulgación científica y humanística

Etapas de la evaluación

Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior consideran para la aplicación del proceso de evaluación las siguientes etapas:

1. *Solicitud de evaluación:* La institución de educación superior solicita a la Coordinación General de los CIEES formalmente y por escrito, la evaluación de los programas educativos o funciones que desea evaluar, una vez recibida y aceptada, la Coordinación General de los CIEES envía al responsable del proceso de evaluación la Metodología general para la evaluación de programas educativos o funciones de nivel superior, con los correspondientes formatos para la elaboración de su autoevaluación.

2. *La autoevaluación diagnóstica o de seguimiento:* Con base en esta metodología, la dependencia hace el ejercicio de autoevaluación, el cuál será la fuente principal de información para la evaluación diagnóstica. Para su aceptación será objeto de un dictamen técnico-académico por los propios CIEES.
3. *Visita de evaluación:* La Comisión de Pares Académicos Externos (CPAE), realiza la visita de evaluación a la dependencia responsable del programa y corrobora lo informado en la autoevaluación. Con base en la información completa y su apreciación directa y presencial sobre la situación que guarda el programa educativo, establece sus juicios de valor y emite sus recomendaciones. En esta visita se realizan entrevistas con los principales actores del proceso educativo: directivos, profesores, alumnos, egresados y empleadores, y se hace un recorrido por las instalaciones donde se desarrolla el programa o las funciones.
4. *Informe final de la evaluación:* Concluida la visita, el personal académico de la Vocalía Ejecutiva correspondiente inicia la elaboración del informe de evaluación, el cual considera de manera especial la autoevaluación, la información recabada por la CPAE y las valoraciones de los integrantes del comité respectivo. El informe de evaluación está ordenado de la siguiente manera: un informe ejecutivo que sintetiza, con orden de prioridad, las fortalezas, así como la problemática por resolver; una serie de recomendaciones que los CIEES consideran necesarias para el mejoramiento de la calidad académica del programa educativo o función evaluados, también en orden de prioridad y, por último, una valoración por categoría de análisis de los asuntos que adquieren relevancia.

Semblanza de los CIEES

La Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior puso en marcha en 1990, un sistema de evaluación que asumió la tarea de coordinar la participación colegiada de las autoridades gubernamentales y de las propias instituciones de educación superior (IES). Este sistema incluyó tres actividades fundamentales: la primera fue la evaluación global del sistema y los subsistemas de este nivel, encomendada a la entonces Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, actualmente Subsecretaría de Educación Superior; a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas; a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, y al Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica. La segunda fue la autoevaluación, encomendada a las propias IES. Y la tercera, la evaluación interinstitucional, que se otorgó a los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) creados en 1991.

Los CIEES realizan sus tareas mediante comités interinstitucionales colegiados, cuyos integrantes son pares representativos de la comunidad académica nacional. Se cuenta con un comité de evaluación por cada una de las áreas del conocimiento en las que está organizada la educación superior, a saber: Arquitectura, Diseño y Urbanismo; Artes, Educación y Humanidades; Ciencias Agropecuarias; Ciencias de la Salud; Ciencias Naturales y Exactas; Ciencias Sociales y Administrativas, así como Ingeniería y Tecnología.

El principal objetivo de la evaluación que realizan los comités consiste en contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de la educación superior en el país. Su tarea se inscribe en la búsqueda de modelos de educación superior que respondan no solo a la evaluación del conocimiento y la cultura, sino a las exigencias y necesidades sociales del país.

Para los CIEES, cada programa educativo, a partir de sus propósitos y visión, se estructura en una unidad académico-administrativa compleja y específica, donde la instancia académica hace posible la actividad docente a partir de un plan de estudios formalmente establecido, que aspira a satisfacer un perfil del estudiante y del egresado, que responda a las necesidades académicas, laborales, sociales y culturales de una profesión específica en nuestra sociedad actual y en el contexto local y nacional; en tanto la instancia administrativa permite resolver y organizar los diversos recursos del programa, con ello facilita que se alcancen los objetivos académicos determinados por el propio plan de estudios y el modelo

educativo. Ante esta estructura funcional, los CIEES consideran los aspectos contextuales en los que está inserta la institución y el programa educativo, así como los insumos relacionados para ponerlo en operación, los cuales están establecidos en su normativa y planeación, los procesos que lleva a cabo para la concreción de las metas y objetivos en la planeación, así como los productos, los cuales son los referentes objetivos que dan cuenta del nivel o grado de logro de los objetivos y metas.

La interacción de los diferentes elementos de los programas debe corresponder a las decisiones académicas y administrativas plasmadas en los reglamentos, y también a los usos establecidos tanto por los sujetos directamente relacionados con la enseñanza, como por las autoridades centrales. Los CIEES retoman el concepto de estructura curricular, como referente teórico y metodológico que permite advertir la relación que se da entre los objetivos del programa, la participación de los profesores, los tiempos que lo rigen, las instalaciones que tienen, los recursos didácticos y las formas de evaluación. Igualmente, hace posible delimitar los espacios curriculares reales que se establecen para el aprendizaje.

Los criterios del análisis curricular que aplican los CIEES se refieren a la congruencia, consistencia y validez externa e interna. Los referentes externos son los avances de las disciplinas relacionados con la formación profesional, así como lo que demanda el mercado de trabajo y las necesidades de desarrollo del país. En cuanto a los referentes internos, se analiza la pertinencia de los objetivos y los contenidos de los programas, y la conformación de la estructura curricular en los términos señalados; es decir, la gestión adecuada de los recursos institucionales para la docencia, además de otros referentes que permitan la formación integral de los estudiantes.

Los puntos anteriores determinan los aspectos relevantes a considerar en la evaluación. La información respectiva se obtiene de fuentes directas e indirectas. Se hace uso de diversas técnicas (análisis documental, entrevistas y observación, entre otras) con el fin de cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos. La investigación se complementa con datos de otras fuentes con el fin de validarla. El análisis se orienta con los criterios conceptuales y el enfoque metodológico señalados en el apartado *Metodología de la Evaluación*.

Los juicios de valor que se incorporan en el informe de evaluación no solo se basan en estándares de calidad claramente establecidos, sino que el mismo enfoque posibilita evaluar cada caso de acuerdo con sus propias características. Por lo demás, las recomendaciones se refieren a decisiones posibles en el contexto actual de la institución.

Directorio institucional

Mtro. Miguel Ángel Tamayo Taype
Coordinador General

Dra. Rocío Llerena de Thierry
Vocal Ejecutiva
Comité de Administración y Gestión Institucional
Comité de Difusión, Vinculación y Extensión de la Cultura

M.C. Francisco Montes de Oca Garro
Vocal Ejecutivo
Comité de Ciencias de la Salud

Dr. José Alberto Gaytán García
Vocal Ejecutivo
Comité de Artes, Educación y Humanidades

Mtro. David René Thierry García
Vocal Ejecutivo
Comité de Ciencias Agropecuarias
Comité de Ciencias Naturales y Exactas
Comité de Ciencias Sociales y Administrativas

Mtro. Héctor Fernando Sánchez Posadas
Vocal Ejecutivo
Comité de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
Comité de Ingeniería y Tecnología

Mtra. Dulce María de los Ángeles Guadalupe Nieto de Pascual Pola
Directora Técnica

Lic. Beatriz del Carmen Llerena Bejarano
Directora Administrativa

Mtro. Francisco Javier Martínez Esparza
Titular de la Unidad de Sistemas e Informática