

ESCUELA NORMAL RURAL

“Justo sierra Méndez”

HECELCHAKÁN, CAMPECHE

**REPORTE DE AUTOEVALUACIÓN
INSTITUCIONAL**

SEAES





Contenido

Antecedentes y Descripción General de la Institución 3

La **Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”** de Hecelchakán, Campeche, es una institución pública de educación superior dedicada a la formación de maestros de educación básica. Fundada el **13 de abril de 1930**, ha operado históricamente bajo un régimen de internado, ofreciendo no solo educación normalista de calidad sino también servicios integrales para sus alumnos, incluyendo alojamiento separado por género, alimentación, atención médica básica, bibliotecas, laboratorios y espacios deportivos.

Desde sus orígenes, la Normal Rural se enfocó en brindar oportunidades educativas a jóvenes de comunidades rurales y de escasos recursos, hijos de campesinos que enfrentaban barreras económicas para continuar sus estudios. Inicialmente la escuela ofrecía únicamente la carrera de Profesor de Educación Primaria (con egreso a nivel bachillerato), pero con las reformas educativas ha incorporado programas de **Licenciatura en Educación Primaria y Licenciatura en Educación Primaria Intercultural Plurilingüe y Comunitaria** (antes Educación Indígena), ampliando su alcance formativo.

Actualmente se gestiona además la creación de un **programa de posgrado** en educación, Maestría en Pedagogía Crítica, reflejando el compromiso institucional con la formación continua de sus egresados.

A lo largo de su historia, la Normal Rural “Justo Sierra Méndez” se ha consolidado como un pilar educativo en la región, adaptándose a las necesidades cambiantes. Pasó de admitir estudiantes egresados de secundaria a exigir el bachillerato como antecedente, en concordancia con la profesionalización de la carrera docente.



En sus primeras décadas, la formación incluía no solo contenidos pedagógicos, sino enseñanzas prácticas vinculadas al entorno rural – por ejemplo, cuidado de animales de corral, cultivo de maíz y hortalizas, música y danza folclórica – con la intención de preparar integralmente a los futuros docentes para servir en sus comunidades de origen.

Con el tiempo, la institución se abrió también a la educación de mujeres (originalmente fue solo masculina), impulsando la equidad de género en la profesión docente. Todos estos antecedentes muestran el **compromiso social** de la Normal Rural, orientado a “formar docentes comprometidos con su comunidad” y con la justicia social. Este compromiso ha estado alineado con el mandato del **Artículo 3° Constitucional**, que establece la responsabilidad del Estado en garantizar educación de calidad y equitativa, y con la misión histórica de las Escuelas Normales en México de atender las zonas más rezagadas del país.

Actualmente, la Normal Rural de Hecelchakán es un organismo descentralizado estatal, pero con financiamiento federal y estatal mixto. Su estructura organizativa refleja esta naturaleza: cuenta con una **Dirección** y áreas clave como el Departamento Académico (docencia), el Departamento de Seguimiento y Evaluación Institucional, y el Departamento de Difusión Cultural, entre otros, además de los servicios asistenciales propios de un internado (comedor, dormitorios, enfermería, etc.).

La planta de personal total es de **103 empleados**, de los cuales **2** directivos, **34 son docentes** y alrededor de **57** cumplen funciones administrativas, de apoyo y servicios generales. Se incluyen **2** vigilantes nocturnos, personal de limpieza y servicios eventuales. **10**, dado el extenso campus y la modalidad de internado. Esta dotación de personal permite brindar un entorno seguro y formativo de **24** horas para los **~400** estudiantes que típicamente integran la matrícula anual de la normal.



Filosofía Institucional: Misión, Visión y Valores

5

Misión: La Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” se define como una **Institución de Educación Superior dedicada a la formación profesional de docentes** en Educación Primaria y Educación Primaria Intercultural Bilingüe. Su misión enfatiza garantizar un currículo actualizado y pertinente a las necesidades del país, mediante una organización académica sólida, sistemas de evaluación institucional y difusión cultural, complementados con servicios de apoyo pedagógico y tutorías.

La Normal Rural aspira a formar profesionales de la educación con sentido crítico, innovadores en su enseñanza, con certificaciones de calidad y comprometidos con valores cívicos y éticos, contribuyendo así a la mejora educativa y social de las comunidades atendidas. Esto implica no solo la transmisión de conocimientos, sino la **formación integral** de los estudiantes normalistas en valores y actitudes que los conviertan en agentes de cambio comunitario.

Visión: La visión institucional proyecta a la Normal Rural de Hecelchakán como una **escuela de excelencia académica y prestigio**, participante sobresaliente en organismos de investigación e innovación educativa a nivel nacional. La Normal busca mantener redes de colaboración interinstitucional que enriquezcan el ambiente formativo y propicien la actualización constante del personal docente, administrativo y de apoyo.

En concordancia con el criterio de *vanguardia* del SEAES, la visión destaca la incorporación de tecnologías y prácticas educativas de punta, aspirando a que sus egresados se inspiren en la institución para servir a la educación de México con competencia y compromiso social.

Valores: La filosofía institucional se sustenta en valores organizacionales como el **liderazgo**, entendido como la actitud



visionaria e innovadora de todos los miembros de la comunidad normalista; el **trabajo en equipo**, privilegiando la colaboración armónica por encima de intereses individuales; la **lealtad** a los principios institucionales; el **compromiso** y la responsabilidad social y ambiental de cada integrante.

Estos valores guían la cultura organizacional de la Normal Rural, orientándola hacia la **responsabilidad social** y la búsqueda de la **equidad educativa**, coherentes con los criterios transversales del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES).



Metodología del Autodiagnóstico SEAES

7

El presente **reporte de autoevaluación institucional** se elaboró en apego al *Marco General del SEAES* publicado por la Secretaría de Educación Pública y coordinado por el Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES). El SEAES establece un enfoque integral y participativo para la mejora continua de las instituciones de educación superior en México, conforme a la Ley General de Educación Superior de 2021.

En particular, se consideraron los **cinco ámbitos de evaluación** definidos por el SEAES: **(1)** Formación profesional de los estudiantes, **(2)** Profesionalización de la docencia, **(3)** Programas educativos de TSU y licenciatura, **(4)** Programas de investigación y posgrado, y **(5)** Institución de educación superior (funciones de docencia, investigación, vinculación, difusión cultural y gestión).

Para cada ámbito se identificaron: (a) los procesos de evaluación y mejora continua existentes, (b) la sistematicidad, integralidad, carácter participativo y énfasis formativo/diagnóstico de dichos procesos, y (c) los **avances y metas de mejora continua** logrados, especialmente en relación con los **criterios transversales del SEAES** (que son compromiso social, equidad de género, inclusión, excelencia, vanguardia, innovación social e interculturalidad).

La información para el autodiagnóstico proviene de múltiples fuentes: análisis internos de la Normal Rural (informes académicos, planes institucionales, resultados de evaluaciones), los indicadores cuantitativos recabados en la herramienta SEAES 2025 proporcionada por la Dirección General de Evaluación, y evidencias documentales/normativas.

Adicionalmente, se realizó un ejercicio de reflexión colegiada con la participación de directivos, docentes y alumnos, para evaluar de forma



crítica las fortalezas y áreas de oportunidad en cada ámbito. Este proceso participativo asegura que la autoevaluación no sea solo un cumplimiento administrativo, sino una oportunidad formativa para la comunidad institucional, en línea con el énfasis formativo del SEAES.

Cabe señalar que el reporte se estructura siguiendo las **preguntas guía** y criterios sugeridos por el SEAES para cada ámbito. En el caso de los ámbitos 3 y 5, se organizó la información según los **criterios transversales** (responsabilidad social, equidad, inclusión, etc.) para dar cuenta del grado en que las funciones sustantivas de la escuela incorporan esos enfoques.

Se incluyen también **buenas prácticas institucionales** identificadas en cada ámbito, evidencias de mejora continua y referencias normativas relevantes (Constitución Política, leyes educativas federales y estatales, acuerdos secretariales, lineamientos de la DGESE, etc.).

A continuación, se presenta el diagnóstico detallado por cada ámbito del SEAES, iniciando con la formación profesional de los estudiantes (ámbito 1) y concluyendo con el funcionamiento institucional global (ámbito 5). Cada sección incluye un análisis narrativo apoyado en tablas o gráficas de indicadores cuando son pertinentes, así como citas a marcos normativos y estudios recientes que contextualizan los hallazgos.



ÁMBITO 1. Formación Profesional de los Estudiantes 9

Identificación de los procesos de evaluación y mejora continúa.

En la Escuela Normal Rural de Hecelchakán, la formación profesional de los estudiantes se sustenta en **planes de estudio nacionales** (SEP) adaptados a las necesidades locales. Cada programa educativo de licenciatura ofertado (Primaria y Primaria Intercultural Plurilingüe) cuenta con un **perfil de egreso** bien definido, que articula los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los futuros docentes deben desarrollar para atender a la población infantil de contextos rurales, indígenas y urbano-marginados.

Este perfil de egreso incorpora los **criterios transversales del SEAES** como rasgos formativos deseables. De hecho, las licenciaturas actualizadas en 2022 integran explícitamente criterios como la responsabilidad social, la equidad de género, la inclusión, la excelencia y la interculturalidad en sus objetivos formativos, tal como se detalló en los Anexos 5 y 6 del *Acuerdo 16/08/22* publicado en el Diario Oficial de la Federación (planes de estudio de Educación Primaria y Educación Primaria Intercultural).

Esta actualización curricular, coordinada por la DGESPE, contó con la participación de autoridades educativas de todo el país, representantes de pueblos indígenas y afrodescendientes, docentes en servicio, académicos e instituciones como INMUJERES y MEJOREDU, asegurando que los nuevos programas respondan a las necesidades educativas nacionales y locales.

En síntesis, la **pertinencia** de los programas de la Normal Rural radica en que están diseñados con un enfoque **contextualizado** e interdisciplinario para atender los desafíos de la educación rural e intercultural en México.

En cada licenciatura, la estructura curricular se organiza en **trayectos formativos** que incorporan teoría y práctica de manera progresiva.



Desde primer semestre, asignaturas como “*Bases filosóficas, legales y organizativas del sistema educativo*” y “*Acercamiento a prácticas educativas y comunitarias*” vinculan al estudiante normalista con la realidad del sistema educativo y el contexto comunitario.

A lo largo de la carrera, se enfatizan enfoques transversales de **género, derechos humanos, interculturalidad crítica, inclusión, sostenibilidad y salud**, integrados en las orientaciones curriculares y en las prácticas profesionales. Entre las estrategias didácticas empleadas destacan metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, en problemas, el análisis de casos y la reflexión sobre incidentes críticos, que fomentan la co-construcción de saberes y el diálogo intercultural.

Asimismo, se promueve la **flexibilidad curricular**, ofreciendo optativas y modalidades emergentes (como la educación híbrida), lo que permite adaptar el currículo a particularidades locales y nuevas circunstancias. Esta flexibilidad curricular está respaldada por orientaciones oficiales de la SEP (vía DGESPE) que otorgan a las escuelas normales cierto margen para contextualizar contenidos y diseñar optativas pertinentes.

Un aspecto central en la formación de los estudiantes es la **práctica profesional** continua. La Normal Rural implementa un esquema de **prácticas duales**: por un lado, los alumnos cursan en la escuela normal asignaturas teóricas y didácticas; por otro, realizan prácticas docentes in situ en escuelas primarias reales desde etapas tempranas (observación y ayudantía) hasta estancias intensivas en 7º y 8º semestres. Estas prácticas pedagógicas supervisadas permiten a los estudiantes aplicar conocimientos en entornos auténticos, “conectando la teoría con la realidad”, y recibir retroalimentación de maestros tutores. Antes de cada periodo de práctica intensiva, la Normal brinda **asesorías académicas** adicionales para que los alumnos planifiquen sus clases, resuelvan dudas y refuercen su confianza al enfrentarse al aula. De esta forma, el estudiante normalista se ejercita en **situaciones reales de enseñanza** – muchas veces en escuelas rurales multigrado o contextos



indígenas – desarrollando competencias profesionales en escenarios acordes a la realidad donde después laborará.

Esta inmersión gradual en el campo contribuye a formar docentes flexibles, capaces de desenvolverse tanto en contextos rurales como urbanos y de atender la diversidad cultural y lingüística de sus comunidades.

La institución ha desarrollado **estrategias de aprendizaje variadas**, adaptadas a los estilos de los alumnos, con la intención de formar profesionales reflexivos e innovadores. Por ejemplo, se incentiva la **investigación formativa** desde etapas tempranas: los estudiantes participan en proyectos de indagación y en la elaboración de un **proyecto de tesis** al final de la carrera, lo que fortalece su pensamiento crítico y habilidades de resolución de problemas complejos.

Al concluir el 8° semestre, cada normalista presenta un **Portafolio de evidencias** y un trabajo recepcional que integra las experiencias de práctica e investigación realizadas, asegurando que hayan alcanzado los rasgos del perfil de egreso.

Cabe destacar que la Normal cuenta con lineamientos internos (apegados a la normativa federal de educación normal) para regular el proceso de titulación, modalidades de titulación (examen profesional, por tesis, por promedio, etc.) y criterios de evaluación de dicho trabajo recepcional.

Estos lineamientos normativos – junto con otros como las normas de control escolar, orientaciones para prácticas, evaluación estudiantil y titulación – garantizan que el proceso formativo y de egreso cumpla con estándares de **calidad académica y legalidad** definidos por la SEP.

Estructura, estrategias y mecanismos de formación. La estructura curricular de los programas de licenciatura en la Normal Rural contempla **99 unidades de estudio (cursos)** en total, que abarcan las áreas de formación general, psicopedagógica, disciplinar y de especialidad.



Un análisis de la integración de los criterios SEAES en el perfil de egreso muestra que prácticamente **todos los criterios transversales están presentes de manera importante en el currículo**. La Figura 1 ilustra la cantidad de unidades de estudio que fomentan explícitamente cada criterio: por ejemplo, aproximadamente 37 cursos promueven el *compromiso con la responsabilidad social*, 45 incorporan *equidad de género*, 49 enfatizan *inclusión*, etc.

Esto evidencia un fuerte alineamiento curricular con los valores y competencias que el SEAES considera esenciales en la formación de profesionales de la educación.

Como parte de sus estrategias pedagógicas, la Normal Rural implementa **mecanismos de acompañamiento académico** para asegurar el logro de los aprendizajes esperados. Al inicio de cada curso, los docentes elaboran un **encuadre** o plan didáctico que se presenta a los estudiantes, delineando los objetivos, contenidos, estrategias de enseñanza y criterios de evaluación de esa unidad.

Esto permite al alumno conocer desde el principio qué se espera de él y fomentar su aprendizaje autónomo. A lo largo del semestre, se aplican **evaluaciones continuas y formativas** (evaluación de “cada momento de aprendizaje”) para monitorear el progreso de los estudiantes. Estas evaluaciones frecuentes, que pueden incluir proyectos, ensayos, exposiciones y exámenes parciales, brindan retroalimentación oportuna y reducen la presión del examen final.

Además, en consonancia con los lineamientos nacionales, se implementa al cierre de cada semestre un **Proyecto Integrador de Aprendizajes (PIA)**, que es un trabajo final donde el estudiante aplica de manera integrada lo aprendido en varias asignaturas. El PIA funciona como una evidencia auténtica de competencia, facilitando la autoevaluación del alumno sobre sus logros.

Otro mecanismo clave son las **tutorías académicas y personales**. La Normal cuenta con un Departamento de Tutorías donde profesores capacitados acompañan a grupos de estudiantes, detectando



dificultades de aprendizaje o factores socioemocionales que pudieran afectar su desempeño.

Las tutorías ofrecen orientación académica individualizada e incluso apoyo emocional o de gestión de problemas personales, contribuyendo a prevenir el rezago y la deserción escolar. Es política institucional que ningún alumno enfrente solo sus retos académicos: si un estudiante presenta bajo rendimiento o inasistencias, es canalizado por sus tutores para recibir atención remedial (asesorías extracurriculares en la materia en cuestión) o apoyo psicológico si se identifica alguna situación personal adversa.

Este sistema de alerta temprana ha sido fundamental para lograr las altas tasas de permanencia estudiantil que se observan (como se detalla más adelante). Adicionalmente, la Normal ha promovido **círculos de estudio y grupos de pares tutor** (estudiantes avanzados apoyando a estudiantes de nuevo ingreso), reforzando el sentido de comunidad de aprendizaje.

Desde una perspectiva normativa, los procesos de formación de los estudiantes están enmarcados por la legislación y lineamientos educativos vigentes: además del Artículo 3° constitucional antes mencionado, la escuela observa escrupulosamente las **Normas específicas de control escolar para licenciaturas de formación de docentes en modalidad escolarizada** (publicadas por SEP), las cuales regulan la admisión, permanencia, promoción y egreso de los alumnos normalistas.

También se atienden las “Orientaciones académicas” emitidas por la autoridad educativa federal para diversos aspectos, por ejemplo, el diseño de cursos optativos, el desarrollo del trayecto de práctica profesional, la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, y el proceso de titulación (como ya se mencionó). El cumplimiento de estas normativas asegura que la formación ofrecida sea **relevante, de calidad y con validez nacional**, y que los egresados cumplan los estándares requeridos para ingresar al servicio docente.



La normatividad también refuerza la **responsabilidad social** de la institución: recuerda que la misión de las normales es contribuir a una sociedad más justa e inclusiva a través de la formación de docentes comprometidos. En resumen, la formación profesional de los estudiantes en la Normal Rural se sustenta en una sólida base legal, un diseño curricular pertinente y flexible, estrategias didácticas innovadoras y mecanismos de apoyo académico integrales.

Análisis de avances y resultados (criterio de excelencia). Un indicador crítico de la calidad de la formación es la **eficiencia terminal**, es decir, la proporción de estudiantes que logran completar el programa en el tiempo previsto. De acuerdo con los registros institucionales 2021-2025, la Normal Rural Hecelchakán muestra una alta eficiencia terminal en sus licenciaturas.

La **tasa de deserción** es mínima: de cada cohorte de 100 alumnos que ingresan, alrededor de 99 logran permanecer hasta el último semestre ($\approx 99\%$ permanencia) y solo $\sim 1\%$ abandona. Este excelente indicador de retención se atribuye a los mecanismos de apoyo mencionados (tutorías, becas, internado gratuito) y al arraigo vocacional de los estudiantes, muchos de los cuales ven en la Normal una oportunidad única de desarrollo profesional y social.

En cuanto al **aprovechamiento académico**, los promedios de calificaciones han ido en ascenso: en 2021-2022 oscilaban entre 7.5 y 8.8 en los semestres iniciales, mientras que en 2024-2025 muchos grupos alcanzan calificaciones promedio por encima de 9.0. Especialmente en los últimos semestres (7^o y 8^o), se observan promedios muy altos (9.3 a 9.9) en generaciones recientes, lo cual sugiere que quienes llegan al final de la carrera lo hacen con un dominio sólido de las competencias profesionales.

Estos resultados son un reflejo de la **calidad formativa**: los estudiantes no solo permanecen, sino que culminan con niveles altos de logro, a pesar de provenir muchos de contextos vulnerables. La mejora en el



desempeño académico a lo largo de la trayectoria escolar indica el éxito de las estrategias de intervención y acompañamiento implementadas.

Otro resultado notable es el incremento en la **titulación oportuna**. Si bien hasta hace pocos años era común que los egresados normalistas tardaran en titularse, las políticas recientes (como modalidades de titulación por promedio o por diseño de una propuesta didáctica) han agilizado el proceso.

Hoy en día, prácticamente todos los egresados gestionan su título y cédula profesional en el año siguiente a su egreso, lo que redundará en mayores oportunidades laborales inmediatas. Un apoyo importante en este sentido es la Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y Servicio Social (**BAPISS**), otorgada por la SEP a estudiantes de 7º y 8º semestres de normales públicas.

Por ejemplo, en 2016 se entregaron BAPISS a 68 alumnos del octavo semestre de esta Normal, con el objetivo explícito de asegurar mayor **cobertura, inclusión y equidad educativa** al apoyar la culminación de sus estudios. Este programa ha continuado vigente (actualmente integrado en las Becas Elisa Acuña), contribuyendo a que la condición económica no sea obstáculo para que los normalistas terminen y titulen exitosamente.

En cuanto a la **formación integral**, la Normal Rural complementa la currícula formal con actividades culturales, deportivas y de compromiso comunitario. Existen clubes de lectura, talleres artísticos, eventos conmemorativos y campañas de servicio social en comunidades (limpieza de parques, reforestación, etc.), en los que la participación estudiantil es muy alta.

Todo ello refuerza en los futuros docentes habilidades socioemocionales, liderazgo, trabajo colaborativo y conciencia social – componentes esenciales del perfil de egreso. Podemos concluir que, en el ámbito de la formación profesional de los estudiantes, la Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” ha logrado **establecer un modelo educativo pertinente y eficaz**, con altos índices de retención y logro



académico, y una fuerte orientación hacia la formación de docentes con responsabilidad social, actitud inclusiva y compromiso con la transformación educativa de sus comunidades.



ÁMBITO 2. Profesionalización de la Docencia

17

Este apartado evalúa el desarrollo profesional y desempeño del cuerpo docente de la Normal Rural, reconociendo que la **calidad de la formación estudiantil depende directamente del nivel académico, pedagógico y ético del personal docente.**

La institución parte de la premisa de que la docencia es una profesión en constante transformación, que exige **actualización permanente, reflexión crítica de la práctica y compromiso con el entorno social.** Estos principios están en plena concordancia con el Sistema SEAES, el cual define la profesionalización de la docencia como un proceso continuo de mejora orientado a la calidad, la equidad y la innovación educativa (CONACES, 2023).

Composición y perfil del profesorado. La planta académica estable de la Normal Rural “Justo Sierra Méndez” está conformada por **34 docentes** (10 mujeres, 24 hombres, al ciclo 2024-2025), de diversas especialidades: educación, pedagogía, psicología, lingüística, ciencias sociales, matemáticas, etc.

Si bien existe disparidad en número a favor de docentes varones (aprox. 30% mujeres y 70% hombres), en la institución **no se hace distinción ni discriminación por género ni origen étnico** en las oportunidades de desarrollo profesional. De hecho, se prioriza la equidad y la interculturalidad en todas las decisiones de personal.

La mayoría de los profesores (cerca del 90%) poseen estudios de posgrado: **29** tienen grado de **Maestría** y al menos **5** cuentan con **Doctorado** en campos afines a la educación (datos 2025). Esto cumple con la meta de contar con docentes altamente calificados que puedan generar conocimiento educativo e innovar en su práctica.

Varios profesores forman parte del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (**PRODEP**), lo que implica haber obtenido



reconocimiento como Profesores de Tiempo Completo con perfil deseable o pertenecer a cuerpos académicos avalados por la SEP.

En efecto, la Normal cuenta con un **Cuerpo Académico (CA) en formación** registrado oficialmente ante la SES: el CA “Investigación e Innovación de la Práctica Docente” (clave ENRJSMC-CA-1), integrado actualmente por 4 docentes-investigadores de la escuela. Este es el primer y único cuerpo académico de escuelas normales en el estado de Campeche, reflejando el liderazgo académico de la institución a nivel estatal.

La existencia del CA y la pertenencia de varios profesores a PRODEP evidencia que la Normal Rural ha fomentado el desarrollo de la **cultura de investigación** entre su planta docente, aspecto fundamental para la mejora continua.

En cuanto a la **dedicación**, del total de 34 profesores, **22 son de tiempo completo (PTC)**, 3 son de tres-cuartos de tiempo y 8 de medio tiempo. Esto suma 33 docentes activos en labores académicas (algunos profesores de asignatura cubren horas adicionales). La alta proporción de PTC (63%) asegura que la mayoría del profesorado está plenamente involucrado en las funciones sustantivas de la Normal: docencia, tutoría, investigación y gestión académica.

Adicionalmente, muchos profesores asumen **responsabilidades colegiadas y de gestión**: existen comisiones de academia por licenciatura (cada semestre los docentes conforman academias para discutir la marcha de los cursos y analizar problemas académicos), comités de tutoría (prácticamente todos los docentes fungen como tutores de un grupo), asesoría de prácticas profesionales (34 docentes acompañan a estudiantes en sus estancias docentes), seguimiento y evaluación institucional (16 docentes colaboran con esta área), difusión cultural (14 docentes apoyan actividades culturales), promoción deportiva (3 docentes entrenan equipos estudiantiles), proyectos especiales como EDINEN (25 docentes involucrados en un proyecto



nacional de escuelas normales) y participación en convocatorias PRODEP (5 docentes con proyectos individuales).

Esta **amplia participación** demuestra una cultura académica colegiada y un alto grado de compromiso del personal con las metas institucionales. Los profesores no se limitan a impartir su clase, sino que asumen roles activos en la mejora de la institución y en la atención integral de los estudiantes, lo que redundará en un mejor acompañamiento del proceso formativo.

Evaluación y mejora del desempeño docente. La Normal Rural aplica un proceso sistemático de **evaluación docente** con fines formativos, siguiendo principios de inclusión y responsabilidad social. Cada ciclo escolar se evalúa a los profesores mediante **heteroevaluación** (evaluación por directivos y pares académicos), **coevaluación** (entre colegas en academias) y **autoevaluación** reflexiva.

Los criterios de evaluación abarcan: planificación y diseño de clases, dominio de contenido disciplinar, estrategias de mediación pedagógica, capacidad para generar ambientes de aprendizaje equitativos e inclusivos, cumplimiento ético y valores profesionales, entre otros.

Los resultados de estas evaluaciones se analizan en reuniones de academia y en el Consejo Técnico, donde se establecen **planes de mejora individuales** para cada docente y **acciones de mejora institucionales** orientadas a fortalecer las competencias docentes. Por ejemplo, si se detecta que un profesor requiere actualizarse en evaluación formativa o en enseñanza de la interculturalidad, se gestionan cursos específicos (vía el área de formación continua) para atender esa necesidad.

Este proceso participativo de evaluación – que involucra a todos los profesores y directivos – ha fomentado una **cultura de autorregulación profesional** y mejora continua en la Normal, en correspondencia con los lineamientos del SEAES que promueven la evaluación integral y transparente del personal docente (CONACES, 2023).



Los **indicadores de profesionalización** arrojan datos positivos. Actualmente, el **100% del personal docente** participa en al menos alguna actividad anual de actualización o capacitación (ya sea cursos cortos, diplomados, seminarios, etc.). En particular, durante 2024, **44% de los profesores** (15 de 34 docentes considerados) participaron en acciones de formación enfocadas en *responsabilidad social* (por ejemplo, talleres sobre atención a la diversidad y justicia social en el aula), alrededor de **12%** en equidad de género, y cerca de **15%** en inclusión educativa.

Además, **varios docentes recibieron capacitación** en *excelencia educativa* (p.ej. diseño de experiencias de aprendizaje significativas), *vanguardia tecnológica* (capacitación en plataformas digitales y educación híbrida), e *innovación social* (metodologías de aprendizaje servicio); todas estas categorías contaron con aproximadamente 5 docentes participantes cada una.

Esto refleja que la institución promueve la capacitación en los diversos criterios SEAES, aunque se identifica área de mejora en fomentar más formación en temas de inclusión e interculturalidad (donde pocos profesores han tomado cursos especializados hasta ahora, según el indicador 6).

La Figura 2 presenta la participación de los docentes en proyectos de innovación e investigación educativa vinculados a los criterios SEAES, lo cual también es revelador: 15 profesores (44%) han desarrollado proyectos relacionados con responsabilidad social (por ejemplo, intervención comunitaria o mejora de la lectura en zonas marginadas), 12 (35%) en el criterio de excelencia (p.ej. proyectos de mejora de la práctica docente), 10 (29%) en vanguardia (uso de TIC y nuevas pedagogías), 7 (21%) en inclusión, 6 (18%) en innovación social, y 5 (15%) en equidad de género; ningún proyecto específico se reportó bajo el rubro de interculturalidad aún.



Esto sugiere que la planta docente está bastante activa en innovación, aunque se requerirá incentivar proyectos enfocados en perspectiva de género e interculturalidad para equilibrar.

Buenas prácticas y desarrollo profesional continuo. La Normal Rural ha implementado diversas **buenas prácticas institucionales** para la profesionalización docente. Una de ellas es la conformación de **colectivos docentes interculturales**, grupos de profesores que colaboran en la elaboración de materiales didácticos bilingües (español–maya) adaptados a los contextos sociolingüísticos de la región.

Esta iniciativa, además de enriquecer la enseñanza para los estudiantes, desarrolla en los docentes competencias de trabajo colaborativo y sensibilidad cultural. También se ha institucionalizado un programa de **acompañamiento pedagógico** en el que profesores con amplia trayectoria actúan como mentores de docentes de nuevo ingreso, orientándolos en planificación, gestión de aula e incorporación de enfoques inclusivos. Esta práctica de tutoría entre pares ha facilitado la inducción del personal novel y promovido la cohesión del equipo docente.

Otra estrategia destacada es la incorporación de la **investigación-acción** como eje de desarrollo profesional. Los docentes realizan pequeñas investigaciones en sus propias aulas o áreas (por ejemplo, sobre estrategias para mejorar la comprensión lectora o la asistencia de alumnos), documentando los resultados y compartiéndolos en los Consejos Técnicos.

Esto ha permitido **documentar experiencias innovadoras** y construir una cultura de reflexión sistemática sobre la práctica. La promoción de la innovación social y el aprendizaje reflexivo en comunidad ha sido resaltada incluso en literatura académica; por ejemplo, Elsevier (2014) subraya que las escuelas normales deben transformarse en espacios de generación de conocimiento pedagógico a partir de su propia historia y contexto.



En ese sentido, la Normal Rural Hecelchakán, con iniciativas como la Red de Archivos Históricos de Escuelas Normales (en la cual participa a través de su archivo histórico institucional), aporta al rescate y estudio de la memoria pedagógica como base para la innovación.

La institución mantiene una **política de formación continua** sólida, en coordinación con la DGESPE federal y la Secretaría de Educación del Estado de Campeche (SEDUC). Cada año se ofrecen cursos, diplomados y talleres que cubren temas prioritarios: didáctica de las matemáticas, enseñanza del español, evaluación formativa, gestión escolar, educación inclusiva e interculturalidad, perspectiva de género, entre otros.

Por ejemplo, en 2023 se impartió un diplomado en *Perspectiva de Género en la Práctica Docente* al que asistieron 20 profesores, y un taller de *Educación Inclusiva y Diseño Universal para el Aprendizaje* con la participación de 15 docentes y directivos.

Asimismo, se organizan **seminarios de investigación educativa** internos donde los maestros diseñan proyectos de innovación didáctica vinculados a las necesidades de las comunidades rurales atendidas. Estos seminarios han dado pie a propuestas concretas que luego se implementan como pruebas piloto en las escuelas de práctica, cerrando el ciclo de investigación-acción.

La vinculación con redes académicas externas es también fomentada. Profesores de la Normal participan regularmente en congresos nacionales (como el Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal, CONISEN) e internacionales presentando ponencias sobre innovación curricular y formación docente.

Se incentiva la publicación de artículos y capítulos de libro; a la fecha, docentes de la escuela han publicado libros sobre pedagogía comunitaria, capítulos en compilaciones sobre educación rural, y artículos en revistas arbitradas. Estas contribuciones amplían la presencia académica de la Normal y alimentan la mejora institucional con nuevas ideas.



Un logro importante fue la **estadía académica en Murcia, España** que realizó el Cuerpo Académico en 2022, fruto de un convenio interinstitucional, lo que enriqueció la perspectiva pedagógica del equipo incorporando enfoques internacionales.

En cuanto a **equidad de género y atención a la diversidad** dentro del plantel, en 2025 la escuela designó formalmente un **Enlace de Género**, respondiendo a lineamientos federales que piden asegurar la igualdad sustantiva en las IES. Si bien este rol recae en un docente en comisión (actualmente la Mtra. Esther Rodríguez Servín) y la Normal no cuenta aún con una Unidad de Género independiente, sí ha emprendido acciones como talleres sobre prevención de la violencia de género dirigidos a estudiantes y personal.

Asimismo, se cuida que en los órganos colegiados (academias, Consejo Técnico) haya representación equilibrada de mujeres y se promueve que ellas asuman cargos de coordinación. Esto ha resultado en que, por ejemplo, en varias jefaturas se ha designado por votación a compañeras mujeres así como para que haya presidentas de academia en varias generaciones.

Sobre **inclusión**, la infraestructura del plantel ha sido progresivamente adaptada: se construyeron rampas de acceso y barandales, y se colocó señalética básica para orientar a personas con discapacidad motriz y visual. Si bien hasta ahora no se han tenido alumnos con discapacidad permanente, la escuela se prepara para poder atenderlos en caso de que ingresen, estableciendo convenios con el DIF municipal para apoyo en servicios especializados.

La cultura institucional enfatiza la **cero discriminación**: cualquier caso de bullying o lenguaje peyorativo hacia grupos vulnerables es sancionado, y se realizan pláticas de concientización en valores (respeto, empatía). Estas acciones responden directamente a los criterios transversales de equidad e inclusión del SEAES, y han sido reconocidas por las autoridades educativas estatales como buenas prácticas.



Finalmente, la Normal ha incorporado con entusiasmo las **herramientas tecnológicas y procesos digitales** en la enseñanza, evidenciando su alineación con el criterio de *vanguardia*. En los últimos ciclos, todos los docentes recibieron capacitación en el uso de la plataforma **Google Workspace for Education** (gestionada en 2025), lo que facilitó la adopción de Google Classroom, Meet, Drive, etc. para complementar la enseñanza presencial.

También se capacitó al personal en la plataforma **Moodle**, la cual la Normal instaló en su sitio web como repositorio de materiales y aulas virtuales para apoyo de las clases. Estas competencias digitales resultaron cruciales durante la pandemia de COVID-19 y siguen siendo aprovechadas en la modalidad híbrida actual. Además, los profesores han sido formados en el uso del sistema **SIGE** (Sistema Integral de Gestión Escolar) y otras herramientas de evaluación en línea, fortaleciendo las competencias necesarias para la educación a distancia y la administración académica digital. Todo esto refleja una institución docente en constante modernización tecnológica.

Impacto y coherencia con principios SEAES. En conclusión, la profesionalización de la docencia en la Benemérita Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” es un proceso dinámico de mejora continua que integra la actualización pedagógica, la reflexión crítica de la práctica, la innovación y el compromiso social.

La institución demuestra una clara coherencia con los principios rectores del SEAES: **calidad** (docentes con posgrado, evaluación continua del desempeño), **equidad** (fomento de igualdad de género y atención a vulnerables), **inclusión** (capacitación en educación especial, ambientes libres de discriminación), **innovación** (proyectos de investigación e innovación didáctica, uso de TIC), **vanguardia** (herramientas digitales y educación híbrida), e **interculturalidad** (materiales bilingües, enfoque comunitario).

Gracias a estos esfuerzos, la Normal Rural se consolida como un referente nacional en la formación de docentes, articulando la tradición



normalista con la excelencia académica y la transformación social. Como afirmó el secretario de Educación durante la entrega de becas BAPISS, apoyar a las normales rurales “**contribuye a asegurar una mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población**”, misión que esta institución encarna plenamente al formar maestros para las comunidades que más los necesitan.



ÁMBITO 3. Programas Educativos de TSU y Licenciatura 26

En este ámbito se analiza la pertinencia, calidad y resultados de los programas educativos de licenciatura, con énfasis en cómo incorporan los criterios transversales del SEAES. Las licenciaturas evaluadas son: **Licenciatura en Educación Primaria** y **Licenciatura en Educación Primaria Intercultural Plurilingüe y Comunitaria**, ambas basadas en el Plan de Estudios 2022 de la SEP (Acuerdo 16/08/22).

Dado que los dos programas comparten estructura y muchos elementos, se presentará un análisis general, señalando particularidades de cada uno cuando corresponda.

Pertinencia y Responsabilidad Social del currículo

Los programas de estudio vigentes fueron diseñados con un profundo sentido de responsabilidad social hacia las comunidades rurales y marginadas. De acuerdo con la SEP (2022), el Plan de Estudios 2022 para la formación de maestros – que incluye las licenciaturas mencionadas – se elaboró mediante un amplio proceso participativo a nivel nacional.

En su formulación intervinieron representantes de todas las entidades federativas, voces de 15,234 integrantes de pueblos indígenas y afroamericanos, docentes en servicio, académicos, sectores cultural y civil, universidades (como la UPN, UNAM, UAM) y organismos como INMUJERES y MEJOREDU. Esto garantizó que el resultado (Acuerdo 16/08/22) fuera un currículo **aplicable en toda la República** pero a la vez **sensible a la diversidad regional**.

El Plan de Estudios 2022 se presenta como una propuesta integral idónea para entornos rurales, pues enfatiza enfoques como la **interdisciplinariedad**, la **flexibilidad curricular** y la atención a la



diversidad cultural y lingüística – todos esenciales para asegurar una educación inclusiva y de calidad en contextos rurales.

La pertinencia del programa radica en su capacidad de **adaptarse a las características socioculturales** de las comunidades rurales: promueve el reconocimiento de los saberes locales, la inclusión de contenidos contextualizados y estrategias pedagógicas situadas. Por ejemplo, se espera que los estudiantes normalistas realicen **proyectos integradores en comunidad**, de modo que apliquen su formación en resolver problemáticas reales (rezago educativo, abandono escolar, educación multigrado, etc.) en las localidades donde hacen práctica.

De esta forma, el currículo se convierte en una herramienta de **innovación social**: los aprendizajes adquiridos no se quedan en el aula de la normal, sino que se transfieren en acciones que benefician a la comunidad (campañas de fomento a la lectura, actividades de educación para la salud, talleres con padres de familia, etc.). Estas prácticas pedagógicas con sentido comunitario contribuyen al bienestar social a la vez que fortalecen en los normalistas las competencias profesionales deseadas.

El programa está alineado con los principios de la **Nueva Escuela Mexicana** y con la Estrategia Nacional de Mejora de las Escuelas Normales. Según el Anexo 1 del Acuerdo 16/08/22, se fomenta una formación docente que integre pensamiento crítico, habilidades comunicativas y prácticas sociales del lenguaje, todos elementos clave para enfrentar los retos educativos en contextos rurales. Asimismo, las mallas curriculares incorporan contenidos relacionados con la vida saludable, la apreciación artística, el cuidado del medio ambiente, la interculturalidad y la producción escrita, de manera transversal en diversas asignaturas.

Por ejemplo, en primero y segundos semestres se imparten asignaturas como *“Desarrollo socioemocional y aprendizaje”* y *“Bases filosóficas, legales y organizativas del sistema educativo”*, que sensibilizan a los futuros docentes sobre valores, equidad, diversidad de contextos y



marco normativo. En semestres avanzados, cursos como “*Interculturalidad crítica e inclusión*” (4º semestre) abordan directamente la justicia social y educativa, consolidando en los estudiantes una visión inclusiva de su práctica docente.

Un estudio reciente publicado en la **Revista Iberoamericana de Educación Rural** por Valle Tepatl & Naranjo (2023) subraya la importancia de currículos flexibles y contextualizados que promuevan la inclusión y la justicia social en regiones rurales.

El enfoque del Plan 2022 va precisamente en esa línea: ofrece espacios de adecuación curricular para contextos específicos y prepara a los docentes para ser **agentes de transformación social** en sus comunidades. En suma, los programas educativos de la Normal Rural poseen **pertinencia contextual** al responder a necesidades reales de la educación rural (multigrado, educación intercultural, bilingüismo, participación comunitaria) y evidencian un fuerte **compromiso con la responsabilidad social**, formando maestros que no solo enseñen en el aula, sino que lideren mejoras en sus comunidades.

Equidad Social y de Género

La Normal Rural de Hecelchakán históricamente fue una institución masculina hasta mediados del siglo XX, pero desde hace décadas admite mujeres en igualdad de condiciones. Actualmente, alrededor del **48% de la matrícula** son mujeres (cifra 2024: 189 mujeres de 392 estudiantes), lo cual refleja prácticamente equidad de género en el acceso al programa formativo.

Para equilibrar y favorecer la participación femenina en el ámbito docente – tradicionalmente dominado por hombres en zonas rurales – la Normal ha impulsado algunas acciones afirmativas: por ejemplo, durante el proceso de selección de ingreso, si hay empate en puntajes o lugares disponibles, se procura admitir a aspirantes femeninas de



comunidades indígenas que estén subrepresentadas, a fin de cerrar brechas.

Además, desde 2021 la SEP implementó en todas las normales la figura de **Enlace de Género**, responsable de coordinar actividades de promoción de la igualdad sustantiva y atención de casos de violencia de género. En la Normal Rural se nombró a un enlace (mencionado anteriormente, la Mtra. E. Rodríguez) aunque no existe una oficina dedicada exclusivamente a este tema; en su lugar, estas funciones se atienden de manera transversal mediante comisiones.

Por ejemplo, para el ciclo escolar 2025-2026 se conformó una **Comisión de Prevención de la Violencia de Género**, encabezada por el profesor Dan Kelly Toledo, y una **Comisión de Equidad de Género y REDPEA**, liderada por la profesora Esther Rodríguez. Estas comisiones organizan talleres y conversatorios sobre temas de género con estudiantes y personal, y sirven como instancia de primer contacto ante cualquier queja o situación de desigualdad.

La Normal cuenta con políticas explícitas en favor de la equidad: en la reglamentación interna se establece la **prohibición de toda forma de discriminación por sexo, estado civil, embarazo, lengua, religión o condición social**. Asimismo, en los órganos colegiados y academias se procura la representación balanceada: actualmente, la subdirectora académica y varias coordinadoras de áreas son mujeres, evidenciando que sí hay acceso a puestos de liderazgo.

Cabe destacar que la formación que reciben todos los estudiantes incluye la perspectiva de género como contenido transversal – por ejemplo, la asignatura *“Filosofía y sociología de la educación”* discute la equidad de género en la escuela, y *“Desarrollo socioemocional”* aborda el respeto y la empatía independientemente del género. De esta manera, la institución asegura que tanto hombres como mujeres normalistas sean sensibilizados para propiciar la igualdad en sus futuras aulas.



Un aspecto crítico de equidad es la prevención y atención de la violencia de género. Como se mencionó, el Departamento de Tutorías en coordinación con la Dirección monitorea cualquier indicio de acoso u hostigamiento. Desde 2019 todos los alumnos al ingresar firman una carta compromiso de respeto y toman un taller de inducción sobre **violencia de género y protocolos de actuación**.

Esto ha permitido **detectar oportunamente casos**: por ejemplo, en 2023 una alumna reportó acoso de un compañero; el caso se canalizó inmediatamente a la autoridad competente (SEDUC) siguiendo el protocolo, se brindó apoyo psicológico a la afectada y el agresor fue suspendido. La existencia de un protocolo claro y la capacitación del personal en su aplicación han sido fundamentales.

En encuestas de percepción aplicadas en 2024, más del 95% de las estudiantes declararon sentirse seguras y respetadas dentro de la institución. No obstante, la Normal no es ajena a los retos culturales: al provenir los alumnos de comunidades donde pueden existir roles tradicionales de género, se trabaja intencionadamente para **sensibilizarlos en igualdad**.

Profesores y tutores realizan charlas con los varones enfatizando la corresponsabilidad, el respeto a las mujeres y la denuncia de conductas inadecuadas. Estas acciones responden al criterio de equidad de género del SEAES, y la Normal se mantiene vigilante en su cumplimiento.

Inclusión

Si bien hasta el momento la Normal no ha tenido estudiantes con discapacidad física o sensorial notable, se han tomado medidas para avanzar hacia una institución más inclusiva. En términos de **infraestructura**, como se señaló, el plantel cuenta con rampas de acceso a edificios principales, barandales en escaleras, y algunos baños acondicionados (barras de apoyo).



En 2024 se instaló señalización táctil básica en la biblioteca y laboratorio de cómputo, pensando en eventuales alumnos con discapacidad visual. También se gestionó ante la SEP la dotación de software lector de pantalla (JAWS) para equipar un equipo de cómputo adaptado en el centro de recursos de información.

En cuanto a **adaptaciones curriculares**, al no haberse presentado aún casos concretos de estudiantes con necesidades educativas especiales, no se cuenta con materiales diseñados ex profeso (por ejemplo, no hay todavía guías en braille o intérprete de señas permanente). No obstante, el personal está preparado conceptualmente: varios docentes han tomado cursos sobre educación inclusiva y se tiene la asesoría de una egresada de la Licenciatura en Educación Especial de Campeche para orientar ajustes razonables cuando se requieran.

Por ejemplo, se han planteado simulacros de atención a un hipotético alumno con discapacidad auditiva: los docentes adoptaron estrategias como apoyarse más en presentaciones visuales, hablar de frente al alumnado vocalizando claramente, etc. Asimismo, la **flexibilidad en métodos de enseñanza y evaluación** que caracteriza al modelo educativo permite dar respuesta a diferentes estilos de aprendizaje y necesidades: los programas de estudio promueven metodologías centradas en el estudiante y en el aprendizaje colaborativo, donde cada alumno puede aportar desde sus capacidades.

Si se incorporara un estudiante con discapacidad, el enfoque centrado en quien aprende facilitaría personalizar su itinerario formativo.

La Normal brinda apoyos socioeconómicos a estudiantes en situación vulnerable a través del sistema de **internado gratuito** (que incluye alimentos, hospedaje y servicios básicos). Adicionalmente, gestiona becas: prácticamente el 100% de los alumnos son beneficiarios de alguna beca federal (Beca Jóvenes Escribiendo el Futuro u otras) o estatal, lo que reduce la deserción por motivos económicos.



Para quienes son padres/madres jóvenes (ha ocurrido con algunas estudiantes), se ofrecen consideraciones como horarios más flexibles para atender a sus hijos, permisos justificados para ausentarse por motivos de salud de los niños, e incluso se adecúa la carga académica si es necesario extender un semestre.

Esto se alinea con la *Política Nacional de Inclusión* en educación superior, que aboga por apoyar a poblaciones como estudiantes embarazadas, madres jóvenes o en situación de migración. Precisamente, la Normal ha permitido que alumnas embarazadas continúen sus estudios haciendo adecuaciones temporales (por ejemplo, exentar la práctica docente presencial en los últimos meses de gestación, sustituyéndola por actividades teóricas). Estas medidas evidencian **sensibilidad institucional** hacia las distintas condiciones de vulnerabilidad que puedan afectar a los estudiantes, intentando “asegurar la permanencia en el plantel y evitar el riesgo de abandono” tal como lo establece el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

También existen apoyos en el área de salud: la Normal, en coordinación con el Centro de Salud local, realiza campañas de vacunación periódicas para todos los alumnos internos (influenza, tétanos, etc.). Se imparten pláticas sobre salud sexual y reproductiva, prevención de adicciones, nutrición y actividad física (varias de estas acciones en conjunto con el programa estatal “Escuela Saludable”).

Estas iniciativas buscan garantizar un **ambiente escolar inclusivo y libre de discriminación**, donde todos los estudiantes – independientemente de sus condiciones – puedan desarrollar su potencial. Los propios alumnos reconocen estos esfuerzos: en encuestas internas, más del 90% considera que la Normal “atiende adecuadamente las necesidades de quienes requieren apoyo extra” y la describen como un espacio de convivencia respetuosa.

En síntesis, la Normal Rural “Justo Sierra Méndez” se ha preparado para ser una institución cada vez más inclusiva. Si bien enfrenta el desafío de la falta de recursos específicos para ciertas discapacidades



(un área de oportunidad es capacitar a personal en Lengua de Señas Mexicana, por ejemplo), muestra una voluntad clara de **inclusión educativa**: adaptando servicios, generando conciencia en la comunidad escolar y estableciendo mecanismos de apoyo para evitar la deserción.

Todo esto está en sintonía con el criterio transversal de inclusión del SEAES, que impulsa a las IES a garantizar el acceso, permanencia y egreso de estudiantes con diversidad de características, brindándoles los apoyos necesarios (CONACES, 2023). La Normal de Hecelchakán camina firmemente hacia ese ideal inclusivo.

Excelencia

En cuanto a acreditaciones externas, la Normal Rural aún **no cuenta con evaluaciones formales de acreditación de programas** (por ejemplo, no ha sido evaluada por CIEES o COPAES hasta 2025). Sin embargo, se han realizado **autoestudios diagnósticos** y simulacros preparatorios con miras a una futura evaluación CIEES. En 2024, por ejemplo, se completó una *guía de autoevaluación* de la Licenciatura en Primaria tomando como referencia los criterios de CIEES, identificando fortalezas (p.ej. planta docente con posgrado, infraestructura adecuada) y áreas de mejora (p.ej. formalizar el sistema de gestión de calidad).

Estos ejercicios, aunque no concluyeron en acreditación oficial, han sido valiosos para alistar a la escuela hacia ese objetivo. La ausencia de acreditaciones hasta ahora se debe principalmente a la necesidad de fortalecer ciertos aspectos antes de someterse al proceso, pero existe el compromiso plasmado en el Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026 de lograr la acreditación de al menos un programa educativo para 2026.

Por otro lado, los indicadores de **eficiencia terminal y rendimiento académico** ya comentados muestran resultados sobresalientes, que son en sí mismos evidencia de excelencia educativa. La **estabilidad de la matrícula** por cohorte refleja que los programas prácticamente **no**



pierden estudiantes por deserción más allá de casos aislados, lo cual es poco común en escuelas de nivel superior (donde las tasas de abandono suelen ser mayores).

Además, el desempeño académico elevado indica una buena calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Según Camarena, Chávez y Gómez (s.f.), la eficiencia terminal implica describir y cuantificar resultados finales del proceso escolar, sirviendo como base para estudios institucionales.

En ese sentido, la Normal Rural puede decir con orgullo que prácticamente todos los estudiantes que ingresan logran egresar puntualmente y con alto aprovechamiento, cumpliendo plenamente el perfil de egreso. De hecho, los **altos niveles de aprovechamiento terminal** en un contexto bilingüe e intercultural como el de la Licenciatura de Educación Primaria Intercultural demuestran que el programa está logrando sus objetivos formativos.

Otro indicador de excelencia es la rápida inserción laboral de los egresados. Gracias a las políticas federales recientes, muchos egresados normalistas obtienen una plaza docente en educación básica pocos meses después de graduarse, tras concursar en el **Proceso de Selección para la Admisión Docente**.

En los últimos años, más del 80% de los egresados de esta Normal han aprobado dicho proceso y obtenido una plaza ya sea en Campeche u otros estados. Esto habla de la preparación sólida que reciben, comparativamente con egresados de otras instituciones formadoras. Además, los egresados de la Normal Rural han destacado en evaluaciones de ingreso al servicio con puntajes altos, en particular en criterios de vocación social y métodos de enseñanza comunitaria, reafirmando la pertinencia del enfoque formativo de la escuela.

Como fortaleza institucional vinculada a la excelencia, aunque la Normal en su conjunto no está acreditada formalmente, **muchos docentes poseen certificaciones individuales**. Por ejemplo, un profesor de inglés cuenta con certificación internacional Cambridge CAE nivel C1 y



TKT de Cambridge (módulos 1,2,3), lo que beneficia la enseñanza del idioma en la malla curricular.

Otro docente obtuvo la certificación ECO-ES 1320 de Evaluación de Programas Educativos de Nivel Superior, aportando su expertis a los procesos evaluativos internos. Dos profesores más se certificaron en **Lengua Maya** (nivel avanzado), lo que enriquece la implementación del enfoque intercultural en el programa. Estas certificaciones individuales, logradas con apoyo institucional en muchos casos, suman al prestigio y capacidades de la Normal, y son mencionadas como buenas prácticas en los informes presentados a DGESU.

En conclusión, los programas de licenciatura de la Normal Rural muestran **evidencias claras de excelencia académica**: desde la permanencia y logro estudiantil, hasta la calidad de sus docentes y la inserción exitosa de egresados en el sistema educativo nacional. Si bien se trabaja en formalizar esa excelencia mediante acreditaciones externas, la cultura interna de evaluación y mejora ha permitido sostener altos estándares.

Parafraseando el adagio educativo, *“los hechos hablan más que las certificaciones”* – y en este caso los hechos (desempeño estudiantil, cobertura de egreso, satisfacción de empleadores) confirman que los programas están cumpliendo con la misión institucional y los criterios de calidad del SEAES.

Vanguardia

Sí, los programas educativos de la Normal Rural integran de manera explícita e implícita las nuevas tendencias pedagógicas y tecnologías educativas, manteniéndose a la **vanguardia** en formación docente. En términos curriculares, desde el Plan 2018 se incluyó la asignatura “Tecnologías digitales para el aprendizaje y la enseñanza”, y el Plan 2022 la reforzó con “Entornos virtuales de aprendizaje para la educación híbrida”.



Estas materias aseguran que todos los normalistas adquieran competencias en el uso didáctico de las TIC, la navegación en plataformas educativas, la producción de recursos digitales y la gestión de entornos virtuales. Más allá de las asignaturas específicas, la utilización de tecnología se transversaliza en muchas otras: por ejemplo, se promueve el uso de simuladores en la enseñanza de matemáticas, el empleo de laboratorios virtuales en ciencias, y la creación de blogs o videos educativos como parte de las evaluaciones en varias materias. Este enfoque concuerda con la exigencia actual de que los docentes sean competentes digitalmente y capaces de incorporar herramientas innovadoras en sus clases (criterio de vanguardia del SEAES).

Infraestructura tecnológica: La Normal ha invertido en mejorar su conectividad. Actualmente cuenta con servicio de **Internet de fibra óptica de 250 Mbps** a través del programa federal “Conectividad para Todos”, que abastece a los 17 dormitorios estudiantiles, al centro de cómputo y a la biblioteca.

Adicionalmente, se tienen dos líneas Infinitem (una de 250 Mbps para áreas administrativas y docentes, y otra de 100 Mbps para áreas de gestión). Esto permite que prácticamente en todo el campus haya acceso a internet inalámbrico. Con esta infraestructura, desde 2020 la Normal implementa un sistema de aula virtual en todas las asignaturas: cada docente crea un aula en Google Classroom o Moodle donde comparte materiales, asigna tareas y mantiene foros de discusión en línea.

Así, se enriquece el aprendizaje presencial con componentes virtuales (blended learning), lo que fue especialmente útil para mantener la continuidad académica durante los confinamientos por COVID-19.

En equipamiento, la escuela posee laboratorio de cómputo con 12 equipos actualizados, sala de uso exclusivo de los docentes con proyector y pantalla, y recientemente adquirió 15 tabletas electrónicas para proyectos de innovación didáctica. Estas herramientas permiten a los estudiantes normalistas familiarizarse con dispositivos y recursos



que también podrán encontrar (o introducir) en las escuelas donde trabajen.

Enfoques pedagógicos emergentes: La Normal fomenta la actualización permanente de su currículo incorporando enfoques contemporáneos de enseñanza. Por ejemplo, se ha adoptado con fuerza el **Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)** en varias asignaturas, alineado con la política de *Aprendizajes Clave* de la SEP.

También se han implementado experiencias de **Clase Invertida** (flipped classroom) en cursos de ciencias, con buenos resultados en el involucramiento del alumnado. Otro enfoque novedoso es el de **pedagogías decoloniales e interculturales críticas**, especialmente en la Licenciatura Intercultural, donde se discuten y aplican estrategias educativas que parten del diálogo de saberes entre la escuela y la comunidad, reconociendo a esta última como eje del proceso educativo.

Asimismo, se incentiva la **educación socioemocional**: además de la asignatura específica, se incorporan prácticas meditativas y de manejo emocional en la rutina escolar (ej. círculos de paz al inicio de clases, ejercicios de mindfulness), adoptando recomendaciones de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU) para la formación integral del docente. Estas innovaciones pedagógicas colocan a la Normal a la vanguardia en comparación con muchas IES.

Otra área de vanguardia es la atención a modelos emergentes como la **educación híbrida y a distancia**. La Normal no ofrece programas en línea, pero forma a sus estudiantes para impartir clases virtuales si fuese necesario. Durante 2020-2021, la planta docente en pleno se capacitó en **diseño instruccional para modalidades no presenciales**, lo que redundó en que hoy en día los alumnos normalistas reciban formación en cómo planear secuencias didácticas para entornos virtuales o cómo evaluar aprendizajes en línea.

Esto es particularmente útil en comunidades rurales de difícil acceso, donde a veces solo mediante tecnologías se puede acercar asesoría a los docentes en servicio.



En suma, la Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” demuestra ser una institución que **adopta tempranamente las innovaciones tecnológicas y pedagógicas** pertinentes para la formación docente. Todo ello se traduce en que los egresados salen con dominio de herramientas y metodologías de punta, listos para enfrentar los desafíos de la educación básica en un mundo cambiante, cumpliendo así con el criterio de vanguardia del SEAES (CONACES, 2023).

Innovación Social

Los programas educativos de la Normal Rural no se limitan a la formación teórica de los docentes, sino que están concebidos para generar **impactos positivos en las comunidades locales** a través de proyectos e iniciativas estudiantiles.

Cada semestre, los normalistas llevan a cabo llamados “*productos integradores*” que muchas veces toman la forma de **proyectos de intervención educativa** en escuelas primarias de la región. Por ejemplo, estudiantes de segundo semestre desarrollaron en 2023 un proyecto de **alfabetización emergente** con niños de primero de primaria en una comunidad cercana, detectando problemas de lectoescritura y diseñando actividades lúdicas para mejorar sus habilidades.

De igual modo, en sexto semestre suelen realizar proyectos de “*acción socioeducativa*” durante sus prácticas: se han implementado clubes de lectura comunitarios, círculos de estudio con padres analfabetos, huertos escolares, talleres de ciencias para niños, entre otros. Estas actividades integradoras, obligatorias en el plan de estudios, tienen un doble fin: por un lado, permiten a los estudiantes aplicar metodologías sociocríticas aprendidas en la Normal; por otro, **resuelven o mitigan problemáticas locales** concretas – como el rezago en lectura, la



deserción temprana o la poca participación de padres en la escuela – contribuyendo al bienestar social.

La **flexibilidad curricular** del programa posibilita ajustar estos proyectos a las necesidades detectadas localmente. No obstante, se ha identificado que aún falta sistematizar la información sobre el impacto exacto de estos proyectos, pues muchas veces la documentación queda dispersa en reportes individuales.

Actualmente, se está creando un **Repositorio de Proyectos Integradores** donde se almacenarán las memorias de cada generación, permitiendo evaluar mejor su alcance. Por ejemplo, se sabrá cuántos niños fueron atendidos en total, qué mejoras se observaron en indicadores (asistencia, calificaciones), etc., con lo cual la escuela podrá retroalimentar el diseño de futuros proyectos.

No obstante, a partir de la experiencia cualitativa, se sabe que estos proyectos estudiantiles **han contribuido a reducir problemáticas**: directivos de primarias reportan que tras la intervención de los normalistas en el aula, algunos alumnos en riesgo de reprobar lograron mejorar su desempeño; o que las actividades de fomento a la lectura despertaron mayor interés en los niños y familias.

Así, los programas de la Normal inciden indirectamente en mejorar indicadores educativos locales como la permanencia y el logro de aprendizaje. Vale mencionar que la Normal colabora con la SEDUC en el programa estatal de combate al rezago: en 2024, un equipo de 5 estudiantes y 2 docentes apoyó un proyecto piloto de **tutorías a distancia** para jóvenes de telesecundaria con bajo rendimiento, brindándoles asesorías virtuales semanales. Esta experiencia de innovación social educativa benefició a 20 jóvenes que luego continuaron a la preparatoria, evitando su deserción.

Otra vertiente de innovación social es la promoción de valores y la cultura de paz. Los normalistas, con guía de sus profesores, han organizado eventos como la **Semana Cultural por la Paz** en Hecelchakán, con actividades que involucraron a la comunidad (obras



de teatro sobre resolución de conflictos, talleres de expresión artística para niños, etc.).

Estas iniciativas rebasan el aula y sitúan a la Normal como un agente de cambio en la sociedad, cumpliendo su responsabilidad social institucional. Cabe resaltar que la escuela mantiene convenios con el ayuntamiento y asociaciones civiles para potenciar estas actividades. Por ejemplo, con el DIF municipal se implementó en 2022 un programa de apoyo escolar en casas hogar donde participaron estudiantes normalistas como voluntarios educadores.

En la dimensión curricular, la **innovación social** se refleja en asignaturas como *“Pedagogías situadas globalizadoras”* (3er semestre), donde los alumnos analizan la realidad educativa de sus comunidades (ejemplo: causas del abandono escolar en zonas rurales) y proponen intervenciones novedosas.

También el *Trayecto de Práctica Profesional* está diseñado para fomentar la reflexión crítica sobre la realidad social y educativa del contexto, buscando soluciones creativas. Los estudiantes desarrollan una visión de docentes-investigadores comunitarios: leen su realidad, diagnostican problemas y experimentan soluciones pedagógicas con impacto social.

En resumen, los programas educativos de la Normal Rural han contribuido significativamente a resolver problemáticas locales mediante la **vinculación teoría-práctica** y proyectos de impacto comunitario. Esto es coherente con la vocación de las escuelas normales rurales en México, que históricamente han sido agentes de transformación social en las comunidades campesinas (como lo documenta la historia educativa).

Es también un fiel cumplimiento del criterio de *innovación social* del SEAES, que busca que las IES apliquen el conocimiento en beneficio de la sociedad. La Normal de Hecelchakán puede evidenciar con múltiples casos cómo sus estudiantes y egresados realizan aportes



concretos: reduciendo rezagos, combatiendo el abandono y generando bienestar en sus contextos.

A futuro, se propone fortalecer la sistematización y evaluación de estas contribuciones, para visibilizar aún más su valor y retroalimentar el currículo con las lecciones aprendidas en campo.

Interculturalidad

La interculturalidad es un eje fundamental en la Licenciatura en Educación Primaria Intercultural Plurilingüe y Comunitaria, pero también es un principio presente en la Licenciatura en Educación Primaria general. Actualmente, la información detallada sobre la forma en que cada asignatura aborda la interculturalidad y diversidad se encuentra dispersa en los programas de curso, pero podemos sintetizar algunos elementos clave:

En la **Licenciatura en Educación Primaria (LEP)**, muchas materias incluyen contenidos de diversidad cultural y aprendizaje en contextos diversos. Por ejemplo:

- *“Teorías del desarrollo y aprendizaje”* (1er semestre) aborda cómo los procesos de aprendizaje varían según la experiencia social y entorno del niño, reconociendo la diversidad de formas de aprender y los factores culturales que influyen.

- *“Acercamiento a prácticas educativas y comunitarias”* (1° sem) lleva a los estudiantes a observar escuelas de diferentes contextos (rural, urbano, indígena) para comprender la influencia de la cultura comunitaria en la dinámica escolar. Esto les permite valorar las “cosmovisiones de la comunidad” y cómo éstas inciden en la educación.

- *“Desarrollo socioemocional y aprendizaje”* (2° sem) discute valores, empatía y respeto al otro, incluyendo el respeto a la diversidad de identidades, apoyándose en conceptos de inteligencia emocional



(Goleman) y inteligencias múltiples (Gardner) para resaltar la importancia de la empatía y solidaridad hacia los diferentes.

- *“Planeación para la enseñanza y evaluación de los aprendizajes”* (2° sem) introduce el concepto de **ajustes razonables** en planeaciones didácticas para atender a estudiantes con discapacidad, lo que está directamente vinculado a la inclusión en aulas regulares.

- *“Análisis de prácticas y contextos escolares”* (2° sem) explora la cultura escolar y la interacción entre agentes educativos, comprendiendo la diversidad implicada (diferentes antecedentes socioculturales de alumnos, maestros, padres).

En semestres posteriores:

- *“Pedagogías situadas globalizadoras”* (3° sem) enfatiza modelos pedagógicos contextualizados, reconociendo saberes locales y contextos globales.

- *“Lengua de señas mexicana”* (3° sem) – asignatura electiva muy valorada – fomenta la inclusión aprendiendo LSM, lo cual es un espacio directo de inclusión lingüística: al adquirir nociones de LSM, los normalistas desarrollan sensibilidad hacia la comunicación con personas sordas.

- *“Pedagogía y didáctica del aula multigrado”* (4° sem, optativa) atiende la diversidad de edades y niveles en aulas rurales multigrado, formando docentes capaces de manejar grupos heterogéneos.

- *“Interculturalidad crítica e inclusión”* (4° sem) es una materia clave donde se abordan directamente conceptos de interculturalidad crítica, dialogando sobre cómo reconocer y valorar las culturas originarias en



igualdad de condiciones y cómo la educación puede descolonizar el pensamiento. Esta asignatura además introduce estrategias para la inclusión educativa de grupos minoritarios.

- “*Estrategias de trabajo docente y saberes pedagógicos*” (4° sem) contempla el diseño de estrategias pertinentes a contextos específicos, lo que incluye adaptar la enseñanza a realidades culturales diversas.

En la **Licenciatura en Educación Primaria Intercultural Plurilingüe y Comunitaria (LEIPIC)**, estos temas están aún más acentuados:

- Desde la **justificación del programa** se establece que busca responder a la deuda histórica con comunidades indígenas y afroamericanas, promoviendo la *justicia curricular* como vía para la justicia social.

- Se introducen los conceptos de *interculturalidad crítica*, *plurilingüismo* y *sentido comunitario* como pilares. La interculturalidad crítica impulsada es aquella que **busca el diálogo horizontal entre culturas**, descolonizando el currículo y reconstruyendo a México como una nación orgullosamente intercultural.

Esto implica que los futuros maestros aprendan a valorar y enseñar desde la cosmovisión y lenguas originarias. De hecho, en la LEIPIC se brinda formación en al menos una lengua indígena local (maya en este caso) y se promueve su uso en la enseñanza.

- El plurilingüismo se entiende no solo como enseñanza de español e inglés, sino como reconocimiento de la coexistencia de múltiples lenguas (originarias, extranjeras y sistemas alternativos de comunicación) y de su uso pedagógico.

Por ello, la malla de la LEIPIC incluye *Lengua Indígena (Maya)* varios semestres, así como *Inglés* en todos los niveles, y se anima a los estudiantes a comunicarse en ambas en sus prácticas.



- El enfoque comunitario es central: la escuela normal se concibe como “*casa comunitaria de saberes docentes*”, integrando conocimientos y experiencias con la comunidad para una formación contextualizada. Por tanto, los estudiantes de LEIPIC realizan sus prácticas preferentemente en escuelas indígenas o comunitarias, y muchos de sus proyectos se enfocan en rescate cultural o bilingüismo.

- Estrategias didácticas clave en LEIPIC: se destaca el *aprendizaje por proyectos* colaborativos que respondan a problemas reales de la comunidad (p.ej. cómo revitalizar el uso de la lengua maya en los niños); el *análisis crítico de casos de enseñanza* para reflexionar sobre situaciones complejas con trasfondo cultural; ABP orientado a soluciones contextualizadas; *análisis de incidentes críticos* que invitan a reflexionar sobre eventos que afectan emocionalmente al grupo (por ejemplo, discriminación sufrida por un alumno indígena); *aprendizaje en el servicio* (service learning) que fortalece la formación situada sirviendo a la comunidad; y *aprendizaje colaborativo* promoviendo equidad y responsabilidad compartida.

- Un elemento innovador es el **Proyecto Integrador de Aprendizajes comunitario**, que se realiza colectivamente por estudiantes, docentes y miembros de la comunidad hacia el final de la carrera. Este proyecto vincula los saberes profesionales con la vida cotidiana de la comunidad, reforzando el perfil de egreso intercultural.

Cabe mencionar que la Normal, para reforzar la interculturalidad, organiza actividades extracurriculares como la **Semana de la Interculturalidad**, donde se realizan muestras gastronómicas, exposiciones de artesanías y conversatorios con ancianos de pueblos mayas para que los estudiantes aprendan directamente de ellos.

También se celebran ceremonias tradicionales (por ejemplo, el *Hanal Pixán* o Día de Muertos maya) integrándolas a la vida escolar. Estas



experiencias vivenciales complementan la formación teórica en interculturalidad, haciendo que los futuros docentes valoren y puedan replicar estas prácticas en las escuelas donde laboren.

En resumen, múltiples cursos del currículo favorecen la interculturalidad y el respeto a la diversidad, abordándolos desde diversas aristas: la diversidad en los modos de aprendizaje, la inclusión de personas con discapacidad, el diálogo de culturas, el bilingüismo, la perspectiva de género, la diversidad lingüística, etc.

La Normal asume que la **diversidad es riqueza** y prepara a sus egresados para verla así. Como efecto de esto, los egresados actúan como agentes de **educación inclusiva e intercultural** en las comunidades: algunos han implementado programas de educación bilingüe emergente en escuelas primarias, otros han desarrollado materiales didácticos contextualizados en lengua indígena, etc.

Esto confirma el **compromiso institucional con la interculturalidad**, uno de los criterios transversales del SEAES, asegurando que los docentes formados aquí promuevan en sus aulas la **convivencia armónica basada en el respeto y la solidaridad** entre culturas. La interculturalidad no es entonces un simple discurso, sino una práctica cotidiana incorporada a la identidad formativa de la Normal Rural.



ÁMBITO 4. Programas de Investigación y Posgrado

46

El ámbito de investigación y posgrado se orienta a fortalecer la **cultura científica y la formación continua** dentro de la institución, consolidando procesos que promuevan la generación, aplicación y difusión del conocimiento educativo.

En la Normal Rural de Hecelchakán, este ámbito busca **articular la investigación con la práctica docente** y con las necesidades educativas de los contextos rurales e interculturales atendidos. De esta manera, la investigación se concibe no como algo ajeno a la labor docente, sino como parte integral de la formación del profesorado, fomentando la reflexión pedagógica, la innovación educativa y la mejora continua. Esto contribuye al desarrollo de profesionales comprometidos con transformar social y culturalmente sus comunidades mediante la educación.

Procesos de evaluación y mejora continua en investigación. La Normal cuenta con mecanismos para asegurar la calidad y pertinencia de sus funciones de investigación incipientes. Dado que aún no tiene un posgrado en operación, la atención se ha centrado en evaluar y mejorar los proyectos de investigación desarrollados por docentes y estudiantes. Existe una **Comisión de Investigación** que revisa semestralmente el avance de los proyectos en curso, emite recomendaciones y promueve la difusión de resultados.

Asimismo, se articulan los esfuerzos de investigación con los objetivos institucionales y políticas nacionales: por ejemplo, se procura que los proyectos estén alineados con las líneas estratégicas de la **Estrategia Nacional para el Fortalecimiento de la Investigación Educativa en**



Normales (ENFIEN) impulsada por CONACES. Esto garantiza que la investigación que se realiza, por pequeña que sea, responda a prioridades nacionales como mejora del aprendizaje, atención a la diversidad o inclusión digital.

Se promueve una **revisión sistemática** de los procesos de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los proyectos de investigación en curso. Cada año, los docentes investigadores presentan sus trabajos en un coloquio interno donde reciben retroalimentación colegiada de sus pares – esta práctica fomenta la cultura de **evaluación constante y retroalimentación** en la comunidad académica.

Con base en las recomendaciones recibidas, elaboran **planes de mejora** para sus proyectos (por ejemplo, ajustar la metodología, incorporar referentes teóricos actualizados, etc.). Así, se consolida una cultura institucional orientada al **aprendizaje permanente y la mejora continua** en investigación, en sintonía con los criterios SEAES.

Estructuras y capacidades de investigación. Como se mencionó en ámbito 2, la Normal cuenta con **34 profesores**, de los cuales **22** son profesores-investigadores de tiempo completo (PTC). Esta **masa crítica** de PTC ha facilitado la conformación de grupos de investigación. Actualmente se reconoce oficialmente un **Cuerpo Académico (CA)**: “Investigación e Innovación de la Práctica Docente” (clave ENRJSMC-CA-1), registrado ante PRODEP y evaluado como CA en Formación. Está integrado por 4 miembros: Mtra. Selene I. Pérez, Mtro. José R. Torres, Dra. María A. Guerra y colabora también el Mtro. Víctor F. Escalante.

Este cuerpo académico tiene una **LGAC (Línea de Generación o Aplicación del Conocimiento)** titulada “*Investigación e innovación curricular de la práctica docente en los campos disciplinares*”, orientada al análisis, desarrollo y mejora de procesos formativos en educación normal, promoviendo propuestas pedagógicas innovadoras acordes a necesidades actuales.



En particular, abordan la innovación en la enseñanza de tecnología, lengua, matemáticas y pedagogía, fortaleciendo las prácticas docentes de los estudiantes normalistas.

El CA ha logrado articular sus proyectos con la formación inicial: trabaja de manera coordinada con los trayectos de Práctica Profesional y Saber Pedagógico (que van de 1° a 6° semestre) para vincular teoría con práctica educativa.

Por ejemplo, los miembros del CA han ofrecido **talleres de formación continua** a docentes de educación básica del estado, con la participación de normalistas avanzados como asistentes, fomentando la actualización profesional y la mejora pedagógica en distintos niveles educativos.

Esto ilustra cómo la investigación se conecta con la docencia y la vinculación comunitaria. Asimismo, el CA mantiene **colaboraciones interinstitucionales** con otras escuelas normales del país (han realizado proyectos conjuntos de investigación educativa con la Normal de Calkiní y la Normal de Dzidzantún, ambas en la región).

A nivel internacional, como se indicó, desarrolló una estadía en la Universidad de Murcia (España), lo que ha favorecido la **internacionalización** de la investigación normalista local e incorporado nuevas perspectivas a los procesos formativos.

La productividad del personal en investigación ha ido incrementándose. Hasta 2025, se contabilizan **4 proyectos de investigación en desarrollo** (todos ellos relacionados con al menos un criterio SEAES). De acuerdo con el indicador 13, el **100% de los proyectos de investigación (4/4)** consideran todos y cada uno de los criterios transversales del SEAES (responsabilidad social, equidad, inclusión, etc.). Esto se explica porque las líneas de investigación definidas en la Normal – como la de innovación de la práctica docente – intrínsecamente abordan aspectos de equidad, inclusión y responsabilidad.



Por ejemplo, un proyecto investiga estrategias para mejorar la comprensión lectora en niños bilingües (criterios: responsabilidad social, inclusión, interculturalidad); otro evalúa el impacto de la perspectiva de género en la práctica docente (criterios: equidad de género, innovación social).

El indicador 14 muestra un panorama similar para los **productos de investigación**: en el último año se registraron **4 productos** (publicaciones o ponencias), los cuales también se relacionan con los criterios SEAES de manera amplia. Entre estos productos están: un artículo en revista indexada sobre educación inclusiva, un capítulo de libro sobre formación intercultural docente, una ponencia en congreso nacional sobre innovación pedagógica, y un ensayo en una revista local sobre liderazgo docente con responsabilidad social.

Adicionalmente, como parte de las estructuras de apoyo, la Normal cuenta con un **Archivo Histórico** (con un responsable) que ha sido fuente para investigaciones históricas sobre educación normal (como la iniciativa de la Red de Archivos Históricos mencionada).

También hay un área de **Seguimiento de Egresados** que recopila datos para estudios sobre inserción laboral y desempeño de egresados, y un área de **Difusión Cultural** que documenta las actividades de extensión. Toda esta información alimenta potenciales proyectos de investigación institucional, algunos en curso (por ejemplo, uno sobre impacto de egresados en sus comunidades).

Participación de estudiantes en investigación. Si bien la Normal no tiene posgrado, involucra a los estudiantes de licenciatura en actividades de investigación formativa. Un **25% de los estudiantes** (especialmente de semestres superiores) ha participado en algún proyecto de investigación o innovación disciplinar vinculado a los criterios SEAES.

Por ejemplo, 96 estudiantes de último año (8° semestre de ambas licenciaturas) en 2025 llevaron a cabo sus tesis o proyectos recepcionales abordando temáticas alineadas con criterios



transversales (el 100% de los alumnos de octavo participaron en un proyecto integrador que articulaba criterios de responsabilidad social, equidad, excelencia, etc., según indicador 12).

Esto quiere decir que todos los egresados egresan habiendo desarrollado una investigación educativa en pequeño formato, normalmente relacionada con mejorar alguna práctica pedagógica o resolver alguna problemática detectada en su práctica profesional. Esta es una fortaleza del modelo de formación, pues cultiva en los futuros docentes una actitud investigativa.

No obstante, la **participación estudiantil en proyectos formales de investigación del profesorado** aún es limitada. Según el indicador 16, en 2025 no se registraron estudiantes colaborando directamente en proyectos de investigación docente fuera de su propio trabajo recepcional (% muy mínimo de estudiantes en proyectos de investigación institucional).

Esto refleja que los proyectos aún son pocos y manejados a pequeña escala por los docentes. Se tiene la meta de conformar en 2026 un **Semillero de Investigación** estudiantil para que alumnos desde 6° semestre se integren como auxiliares en proyectos del cuerpo académico. De esta forma se formarán jóvenes investigadores y se nutrirán los proyectos con perspectivas frescas.

Programa de Posgrado en proceso. Con la reciente creación de la Dirección General de Educación Superior e Intercultural (DGESI) que auspicia posgrados en escuelas normales, la Normal Rural Hecelchakán ha manifestado su intención de ofertar un **posgrado**. Actualmente se está en proceso de diseño de una **Maestría en Innovación Educativa para el Medio Rural**, la cual se proyecta iniciar en 2026 si se obtienen los vistos buenos. Este posgrado estaría orientado a egresados normalistas y docentes en servicio, con líneas de profundización en educación intercultural bilingüe, desarrollo comunitario y prácticas pedagógicas innovadoras.



El diseño curricular de la maestría se alinea con los criterios SEAES, incorporando en su perfil de egreso la responsabilidad social (formar líderes educativos comunitarios), la equidad y la inclusión (atender problemáticas de género y diversidad), la excelencia (investigación aplicada rigurosa), la vanguardia (uso de TIC para llegar a docentes de zonas remotas) y la interculturalidad (rescate de saberes locales en la investigación).

La Normal ya cuenta con capital humano preparado para sostener un posgrado: al menos 5 docentes con doctorado (uno de ellos perfil SNI) que fungirían como núcleo académico básico. Además, se prevé invitar como profesores visitantes a investigadores de otras instituciones con las que hay convenio.

La apertura de este posgrado consolidará el ámbito de investigación, dotando de un nuevo espacio de generación del conocimiento y **formando recursos humanos especializados** para la región.

Difusión y reconocimiento. Los esfuerzos en investigación de la Normal ya han tenido ciertos reconocimientos. El cuerpo académico obtuvo en 2023 un financiamiento de la DGESEU para un proyecto sobre innovación curricular, tras concursar a nivel nacional.

Asimismo, las publicaciones de los docentes han sido referenciadas en espacios como la **Revista Perfiles Educativos** (en un artículo de 2014 se destacó la contribución de las normales rurales a la historia de la educación, citando el caso del archivo histórico de Hecelchakán). El hecho de contar con un CA registrado coloca a la Normal en el mapa de la investigación educativa nacional, siendo un ejemplo para otras normales rurales que buscan dar ese paso.

Internamente, se lleva un registro de **productos de investigación**: en 2024, los profesores de la Normal produjeron: 2 artículos indexados, 1 capítulo de libro, 3 ponencias nacionales y 1 ponencia internacional (en CONEIME, Bogotá). Para una institución sin posgrado, es una producción modesta pero significativa, que se espera crezca en los próximos años con los incentivos adecuados.



Criterios SEAES en investigación. Como ya se insinuó, la investigación que realiza la Normal incorpora de manera natural los criterios transversales: todos los proyectos abordan al menos uno y generalmente varios criterios a la vez. Por ejemplo, un proyecto típico vincula *excelencia* (mejora de la enseñanza) con *inclusión* (atención a alumnos con NEE) y *responsabilidad social* (impacto en comunidad).

De acuerdo con los indicadores recopilados, se podría decir que la Normal ha logrado – a su escala – que el 100% de su producción investigativa esté impregnada de la visión SEAES. Esto es coherente, pues el SEAES provee un marco valioso para evaluar la relevancia de la investigación: ¿contribuye al compromiso social, a la equidad, etc.? En este caso, sí lo hace.

Conclusiones del ámbito 4. La Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” ha sentado bases sólidas para la investigación educativa, aun sin tener posgrado aún. Sus fortalezas incluyen: un claustro académico con posgrados que investiga, un cuerpo académico reconocido, líneas de investigación pertinentes, proyectos alineados a necesidades locales y criterios SEAES, así como la incorporación de estudiantes en actividades de indagación.

Los retos por delante son principalmente: aumentar la cantidad de proyectos y publicaciones (pasar de proyectos aislados a programas de investigación más amplios), lograr la apertura exitosa del posgrado y buscar la colaboración con redes más amplias (por ejemplo, integrarse al Sistema Nacional de Investigación Educativa de la Mejora Continua). No obstante, el camino recorrido demuestra un firme compromiso con trascender la función docente tradicional y agregar la **función de generación de conocimiento** como valor agregado institucional.

Esto responde al llamado actual de concebir a las escuelas normales como **espacios de generación de conocimiento pedagógico**, en los cuales la evaluación y acreditación también considerará la investigación y posgrado como indicadores de calidad. La Normal Rural Hecelchakán



avanza en esa dirección, convirtiéndose gradualmente en un **referente regional de investigación e innovación educativa**.

ÁMBITO 5. Institución de Educación Superior (IES)

53

Este ámbito evalúa la gestión institucional integral de la Normal Rural en sus funciones de docencia, investigación, vinculación, difusión cultural y gobernanza, así como el cumplimiento de su misión educativa global. Se revisan aspectos de rendición de cuentas, planeación estratégica, eficiencia administrativa, participación social, entre otros, siempre bajo la óptica de los criterios transversales SEAES.

Gobernanza y organización institucional. La Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” es una institución pública dependiente de la Secretaría de Educación del Estado de Campeche (SEDUC) en términos administrativos, aunque con financiamiento federal mayoritario. Se maneja con recursos federales y estatales, e incluso cuenta con un esquema limitado de recaudación de recursos propios (por ejemplo, servicios externos de cursos extracurriculares).

Su estructura organizacional está definida en un organigrama autorizado por SEDUC: al frente está la **Dirección** de la escuela, asistida por una Subdirección Académica. Existen jefaturas de departamento para: Área Académica (coordinando a los docentes y planeación académica), Área de Seguimiento y Evaluación Institucional (monitoreo de indicadores, tutorías, egresados), Área de Difusión Cultural (eventos, extensión), y jefaturas para servicios estudiantiles (internado, comedor) y administrativos (recursos humanos, financieros).

La **estructura organizacional** se ilustra en la Gráfica 1 (no incluida por extensión), pero en síntesis se trata de una estructura relativamente plana, acorde a una escuela de ~400 alumnos y 86 trabajadores.



La Normal, como parte del sistema educativo estatal, se rige por la normativa aplicable a IES públicas: la Ley de Educación del Estado de Campeche, la Ley General de Educación Superior (LGES, 2021) y lineamientos específicos para escuelas normales (Acuerdos secretariales vigentes).

Como institución, opera bajo un marco de **planeación estratégica** alineado con el sistema de planeación democrática establecido en el Artículo 26 de la Constitución Mexicana, así como con la Ley de Planeación estatal. De hecho, elaboró su **Programa Estratégico Institucional 2022-2027** en congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Educación, definiendo metas en cobertura, calidad, equidad y gestión.

En este programa se plasman objetivos como: *“Facilitar a todos los campechanos las oportunidades de acceso y permanencia a los servicios educativos, contribuyendo al bienestar a través de la mejora de sus aprendizajes”*, que refleja el compromiso social de la Normal con la inclusión educativa; y *“Eficientar la operación administrativa de la institución bajo principios de legalidad, transparencia y pertinencia”*, que habla a la excelencia y buen gobierno.

Asimismo, el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** define la identidad pedagógica de la Normal y su visión a largo plazo, incluyendo estrategias y líneas de acción concretas para evitar el fracaso escolar, promover deportes, fomentar valores, etc. Todo esto demuestra un **marco normativo y de planeación robusto** que guía el quehacer institucional.

En cuanto a **rendición de cuentas** hacia la comunidad rural y educativa, la Normal implementa varios mecanismos: se elaboran **informes anuales de actividades** que son presentados públicamente ante el Consejo Comunitario (integrado por representantes de autoridades locales, padres de familia y egresados).

En estos informes se da cuenta de indicadores de matrícula, egreso, resultados de evaluaciones, uso de recursos y logros relevantes.



Adicionalmente, la Normal practica la **transparencia proactiva**: publica en su sitio web información clave como sus programas de estudio, lista de personal, resultados de auditorías y los informes anuales mencionados. Esto responde a la obligación de transparencia de las IES públicas y fortalece la confianza de la comunidad.

Por ejemplo, en 2024 se publicó un resumen del informe donde se destacaba la alta eficiencia terminal y se enumeraban las mejoras en infraestructura realizadas (techado de cancha, modernización de dormitorios).

La comunidad local es informada también a través de eventos como el **aniversario de la escuela**, en el que el director expone ante invitados los avances y retos, reconociendo que la Normal pertenece al pueblo y debe rendirle cuentas. Todo este esfuerzo de rendición de cuentas encarna la *responsabilidad social institucional*, asegurando que la Normal sea socialmente responsable y abierta al escrutinio público.

Eficiencia administrativa y planeación estratégica (Excelencia institucional). La gestión administrativa de la Normal se caracteriza por la **integralidad** e interrelación de sus procesos académicos, administrativos, financieros y de gestión de recursos. Gracias a esta visión sistémica, todos los elementos trabajan en conjunto para lograr los objetivos educativos y formativos.

Por ejemplo, al iniciar cada semestre, el área académica (docencia) coordina con psicopedagogía para elaborar los horarios de clase y asignación de comisiones a docentes, involucrando también al departamento de tutoría (prefectos) que organizan las hojas de registro de firmas de asistencia de maestros. Esto muestra cómo la planificación académica, la organización administrativa (prefectura) y la gestión de personal confluyen para arrancar eficientemente el semestre.

La gestión académica propiamente dicha contempla la planificación, desarrollo y evaluación de los programas educativos, asegurando que docentes, recursos didácticos e infraestructura estén alineados para ofrecer educación pertinente y actualizada.



La gestión administrativa se ocupa de la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros, buscando eficiencia y flexibilidad para responder a las necesidades de la comunidad educativa. Por ejemplo: Ante la situación personal de los docentes de la institución, (1 docente solicita permiso para ausentarse de sus labores por enfermedad, otro se jubila en el mes de octubre y uno mas solicita su año sabático), la dirección reprogramó la asignación de cursos para que los docentes frente a grupo pudieran atender esos grupos que quedarían sin atención, mostrando flexibilidad para mantener calidad sin saturar a los maestros o dejar sin atención educativa a algunos grupos.

Asimismo, la Normal ha implementado procesos de **mejora administrativa continua**: tras detectar cuellos de botella en compras y pagos en 2022, se reestructuró el proceso con la asesoría de la Contraloría Interna, reduciendo los tiempos en un 30%. Esto se refleja en mayor oportunidad en el mantenimiento de instalaciones y la dotación de materiales para prácticas.

Un punto fuerte es la **sistematicidad** en la gestión institucional. Los procesos siguen una planificación detallada considerando objetivos estratégicos: existe un **Calendario Integral** anual que conjuga el calendario académico con el administrativo y de vinculación, definiendo mes a mes las actividades clave (períodos de evaluación, sesiones de academia, informes financieros trimestrales, reuniones con padres, etc.).

Se han establecido mecanismos formales para la **recolección, análisis y uso de datos** relevantes: se levantan encuestas de satisfacción estudiantil semestrales, se monitorea el rendimiento académico en cada corte, se analiza la eficiencia de procesos (por ej., tiempos de titulación, autoempleo ante la falta de plazas y la necesidad de profesionalización,) etc. Con ello se identifican áreas de oportunidad.

Un ejemplo es el sistema de seguimiento a egresados: se detectó que porcentajes muy bajos de egresados estaban obteniendo el ingreso al



campo laboral, así que se tomaron medidas como ofrecer un posgrado, esperando con ello permitir una especialización para que los profesionistas accedan a un grado académico y con ello puedan acceder a mejores oportunidades laborales asegurando la mejora continua en distintos ámbitos (académico y administrativo).

La **participación** de todos los sectores es otro sello de la gestión institucional. La Normal fomenta un *carácter participativo* en sus procesos de evaluación y mejora. Todos los actores – directivos, docentes, estudiantes, egresados, personal de apoyo e incluso agentes externos – tienen un rol activo en la autoevaluación institucional y en la implementación de acciones de mejora.

Un claro ejemplo es la integración de estudiantes y egresados al **Comité Interno de Evaluación**: en 2023 se invitó a dos alumnos destacados y a un egresado reciente a sumarse al análisis de resultados de la autoevaluación SEAES. Sus aportes (desde la visión del usuario del servicio educativo) fueron valiosos para proponer mejoras en tutorías y vinculación con empleadores.

Esta inclusión de voces diversas en la toma de decisiones promueve transparencia, pertinencia a necesidades reales y soluciones más creativas. Se puede afirmar que la Normal practica la **gobernanza democrática**: hay un Consejo Técnico Consultivo donde se discuten las políticas académicas, integrado no solo por directivos sino por representantes de docentes y alumnos. También se realizan asambleas informativas con padres y autoridades municipales, lo que favorece la corresponsabilidad social.

El **énfasis formativo y diagnóstico** en la mejora continua es igualmente notable. La Normal concibe la autoevaluación no como un fin punitivo sino formativo: se utiliza para **fortalecer los aspectos académicos y formativos de los estudiantes**.

Al identificar, por ejemplo, que los alumnos de primer ingreso mostraban debilidades en matemáticas básicas, la reacción institucional fue implementar un curso propedéutico de nivelación en matemáticas antes



de iniciar el semestre. Así, la evaluación diagnosticó una necesidad y la respuesta fue formativa.

Del mismo modo, se valora la igualdad de género y la equidad en todas las manifestaciones como parte de elevar la calidad educativa; es decir, la mejora continua no solo se enfoca en resultados cuantitativos sino en crear un ambiente más igualitario y equitativo que propicie un mejor aprendizaje.

En el **énfasis diagnóstico**, la Normal centra su atención en identificar fortalezas y áreas de oportunidad en todos los rubros: desempeño académico, infraestructura, calidad de enseñanza, eficiencia administrativa, etc., sabiendo que de un diagnóstico certero dependen las acciones de mejora específicas.

Por ejemplo, la institución analizó en 2022 la pertinencia de su infraestructura tecnológica y concluyó que debía invertir en más puntos de acceso a internet; con ese diagnóstico, gestionó recursos y para 2023 ya contaba con red WiFi en todos los salones y dormitorios, solucionando quejas previas de alumnos. Esto muestra cómo el enfoque diagnóstico impulsa mejoras tangibles.

Composición del personal directivo/administrativo (Equidad e inclusión interna). El personal directivo y administrativo de la Normal es diverso. Consta de 1 director (hombre), 1 subdirector académico, 1 subdirector administrativo, 5 jefas de departamento (mujeres) y 45 empleados administrativos (20 mujeres, 25 hombres).

En total, de 14 personas en cargos directivos/administrativos, **43% son mujeres y 57% hombres**, lo cual demuestra una buena representación femenina en roles de liderazgo, considerando que hace años estos puestos eran ocupados solo por varones.

No se tienen personas de identidad sexogenérica diversa (no binaria) declaradas en la plantilla por ahora. En cuanto a inclusión: ninguna persona del staff directivo tiene discapacidad; y en autoidentificación



étnica, ninguno se reconoce como indígena, aunque algunos provienen de familias mayahablantes.

Esto evidencia que aún hay camino para la **diversificación del personal administrativo** en términos de interculturalidad. Sin embargo, la institución está abierta a contratar perfiles diversos: por ejemplo, en 2024 se lanzó convocatoria para una plaza administrativa nivel técnico y se otorgó a una joven hablante de maya, lo que aportará esa visión a futuro.

Servicios de apoyo y vinculación (Responsabilidad social institucional). La Normal provee múltiples **servicios de acompañamiento estudiantil** y extensión social integrando los criterios SEAES. Según el indicador 18, la institución implementó en el último año al menos **3 iniciativas de acompañamiento estudiantil** que incorporan criterios transversales. Por ejemplo:

- El **Programa Institucional de Tutorías (PIT)**, que monitorea el desarrollo personal, académico y social de cada estudiante durante toda su estancia, incorporando criterios de responsabilidad social (atender factores sociales del alumno), equidad de género (detecta diferenciadamente necesidades de hombres y mujeres, p.ej. maternidad), inclusión (considera a estudiantes con vulnerabilidades), etc.
- El **Programa de Atención Socioemocional**, implementado en 2023, en el que un psicólogo brinda talleres y consultas individuales a los estudiantes para promover bienestar emocional. Este programa atiende la inclusión (salud mental de todos), la excelencia (mejorar condiciones para el aprendizaje) e innovación social (abordaje preventivo de adicciones, violencia, etc.).
- El **Programa de Becas** (BAPISS, manutención, etc.) gestionado proactivamente por la Normal, que garantiza que estudiantes de bajos recursos permanezcan en la escuela. Esto claramente apunta a



responsabilidad social, equidad e inclusión, al cerrar brechas económicas en la educación.

En cuanto a **vinculación con la comunidad**, la Normal tiene convenios con autoridades locales y escuelas de la región. En 2024 se contabilizaron 2 proyectos de vinculación comunitaria activos: uno con el Ayuntamiento para ofrecer asesorías educativas a jóvenes fuera de la escuela (ejemplo de innovación social) y otro con la Universidad Pedagógica Nacional para intercambiar capacitaciones (ejemplo de excelencia y vanguardia).

En **gestión cultural**, la Normal realiza eventos que difunden la cultura local y nacional, integrando los criterios transversales. Por ejemplo, la ceremonia del 94 aniversario de la Normal (abril 2024) no solo fue un acto conmemorativo, sino que incluyó una exposición fotográfica histórica (resaltando el valor de la memoria – responsabilidad social), bailables tradicionales (interculturalidad), un torneo deportivo (salud y excelencia) y un foro sobre educación normal (vanguardia e innovación). Estas actividades evidencian que la Normal actúa como un **centro cultural en la región**, irradiando valores y saberes más allá de sus aulas.

En **gestión institucional general**, se han emprendido acciones alineadas con los criterios SEAES: por ejemplo, la Normal ha establecido **Comités internos de mejora** para cada criterio. Existe un comité de **responsabilidad social** enfocado en proyectos comunitarios, uno de **equidad e inclusión** que revisa políticas internas bajo ese lente (como lenguaje incluyente en documentos, accesibilidad, etc.), uno de **vinculación laboral** que se puede asociar a excelencia (fortalecer empleabilidad de egresados), etc. Estas acciones demuestran un abordaje transversal de la mejora continua, integrando en la gestión diaria los valores SEAES.

Análisis por criterios transversales (avances y metas).
A continuación, se presenta un análisis específico de cómo la institución



ha avanzado en cada criterio transversal del SEAES y qué metas de mejora continua se ha planteado, de acuerdo con su misión:

- **Compromiso con la responsabilidad social:** La Normal Rural tiene un fuerte compromiso social, como lo indican su misión y todas las acciones dirigidas a servir a las comunidades más vulnerables. A nivel institucional, se realiza un **análisis de los factores sociales de los estudiantes** desde su ingreso (se recopila información socioeconómica, cultural, familiar) para dimensionar sus necesidades.

Con base en ello, se activan apoyos (becas, tutorías, etc.) generacionales. Durante toda la trayectoria, el PIT monitorea constantemente las situaciones sociales particulares de cada estudiante (si trabaja, si tiene hijos, si tiene problemas familiares), de modo que la escuela pueda apoyarlo oportunamente.

El Departamento de Servicios Educativos cuenta con profesionales (trabajadora social, psicóloga) para atender estas dimensiones, y con convenios como el del Seguro Social para asegurar atención médica de los estudiantes. Todo esto garantiza que los alumnos, sin importar su origen humilde, cuenten con las condiciones para estudiar exitosamente – reflejo del compromiso social institucional.

Hacia el entorno, la Normal mantiene **convenios de colaboración** con actores sociales a nivel estatal y municipal, reconociendo que sus proyectos educativos deben tener aplicabilidad en la sociedad y ser sostenibles. Desde el inicio de la formación, se inculca en los estudiantes la participación en actividades complementarias de apoyo comunitario y mejora del entorno (limpieza de áreas públicas, campañas de alfabetización, actividades culturales abiertas).

Esto complementa la formación integral y refuerza el lazo entre escuela y comunidad, haciendo de la Normal no un recinto aislado sino un actor social relevante. Por ejemplo, en 2024 los normalistas participaron en la iniciativa “La escuela limpia tu comunidad”, limpiando calles y áreas



verdes de la colonia aledaña, lo que fue reconocido por las autoridades municipales.

La meta a futuro es institucionalizar aún más esta vinculación, quizás creando una **unidad de extensión** formal que coordine todos los proyectos sociales y lleve registro de su impacto.

- **Equidad social y de género:** A nivel institucional, se practica la **diferenciación de la población** en diagnósticos internos para atender necesidades particulares de diferentes grupos. Se recaban datos desagregados por género, etnia, credo, ideología, etc., siempre con respeto a la privacidad, con el fin de detectar si algún grupo vulnerable requiere atención especial.

Esto muestra sensibilidad hacia la equidad: por ejemplo, se identificó que las alumnas mujeres presentaban mayores tasas de deserción temporal por embarazo, lo que llevó a implementar las medidas de flexibilidad ya descritas para retenerlas.

La Normal da **prioridad a grupos vulnerables** sin perder de vista el respeto a la diversidad de creencias (en la escuela conviven personas de distintos credos religiosos y se fomentan el respeto mutuo, organizando inclusive un Día de la Diversidad Religiosa donde se invita a estudiantes a hablar de sus creencias, para romper prejuicios).

Un punto crítico ha sido la atención de situaciones de **violencia de género**. Como se indicó, el Departamento de Tutorías mantiene un monitoreo constante para detectar y actuar ante posibles situaciones de acoso o violencia dentro o fuera de la institución.

Esto ha generado confianza en las alumnas para denunciar cualquier incidente, sabiendo que la escuela las respalda y canaliza con autoridades competentes. Además, se busca dar apoyo y seguimiento a casos que puedan derivar en riesgo de deserción (por ejemplo, alumnas madres solteras o alumnos en situaciones de pobreza extrema): se activa la red de tutores, personal de trabajo social y



autoridades locales para **motivar a los estudiantes a continuar y concluir con éxito sus estudios** a pesar de sus dificultades.

Esta es una muestra de equidad social en la práctica: no tratar igual a quienes están en desigualdad, sino dar más apoyo a quienes más lo requieren para que todos puedan lograr la meta educativa.

Un logro concreto es que en los últimos dos años ningún estudiante se ha dado de baja definitiva por motivos asociados a desigualdades de género o vulnerabilidad social; aquellos en riesgo han sido sostenidos mediante intervención institucional.

- **Inclusión:** La Normal, en su naturaleza de internado mixto, asegura que los **servicios ofertados se adapten a las necesidades de los estudiantes y contribuyan a su bienestar**, garantizando un ambiente inclusivo y libre de discriminación. Esto incluye desde la alimentación (se tienen opciones para estudiantes con restricciones de salud o culturales, por ejemplo se ofrece menú vegetariano a dos alumnas que lo solicitaron) hasta los servicios médicos (la enfermería atiende sin distinción y coordina con instancias para conseguir medicamentos gratuitos).

Se han procurado campañas constantes de **difusión de la salud**: en 2024 se realizaron 4 pláticas y cursos de salud (nutrición, prevención de adicciones, salud sexual, salud mental) para todos los alumnos, creando conciencia y detectando a quienes requerían ayuda (por ejemplo, tras la plática de salud mental, 5 alumnos solicitaron terapia y se les canalizó). Estas acciones proactivas promueven la inclusión entendida como que todos tengan acceso a *bienestar integral* dentro de la institución.

La meta futura en inclusión es fortalecer las capacidades para recibir estudiantes con discapacidad. Se planea capacitar en 2025 a todo el personal en atención a la discapacidad (curso impartido por USAER local) y equipar mejor la escuela. Asimismo, se quiere implementar un programa de **mentorías entre estudiantes** para incluir a aquellos con



rezago académico o adaptación difícil; estudiantes sobresalientes apoyarán a compañeros con dificultades, formalizando lo que en parte ya ocurre de manera espontánea. Esto reforzará el sentido de inclusión y solidaridad.

- **Excelencia:** La Normal orienta su gestión a promover la excelencia educativa en todas sus áreas, como se ha descrito. Programas educativos de alta calidad, actualizados y pertinentes; personal en constante capacitación; y recursos suficientes para el éxito de los alumnos, son pilares.

La institución garantiza que los estudiantes cuenten con los recursos necesarios: tutorías académicas permanentes, asesoramiento docente cercano, programas de apoyo psicopedagógico y becas a nivel nacional (que complementan el internado). Todas estas son condiciones sine qua non para la excelencia, pues aseguran que ninguno se quede atrás y que todos puedan aspirar al máximo desempeño.

En materia de planeación estratégica, la Normal ya alineó su Plan de Desarrollo con la LGES y el SEAES, como se comentó. Cada año, en los informes, se evalúan **resultados de gestión**: por ejemplo, qué tanto se cumplieron las metas de mejorar infraestructura, de capacitar personal, de asegurar presupuesto.

Se han logrado eficiencias administrativas notables: ejecución presupuestal del 99% en 2024, sin subejercicios; ningún señalamiento de auditoría en manejo financiero (lo que habla de transparencia y pertinencia). Estos resultados refuerzan la excelencia en el ámbito administrativo, que es el soporte para la excelencia académica.

No obstante, la Normal busca certificar algunos de sus procesos bajo normas de calidad: se evalúa una posible certificación ISO 9001 en el proceso de control escolar, como piloto, con miras a replicar a otros procesos. Esta iniciativa se encuentra en etapa de planeación.



- **Vanguardia:** La Normal se esfuerza por mantenerse a la vanguardia tecnológica y de gestión. Ya se mencionó la modernización de sistemas informáticos. La escuela está *“siempre en la búsqueda de nuevas aportaciones a la comunidad”* en términos tecnológicos: aumentó su acervo bibliográfico físico y digital (suscripción a biblioteca digital eLibro con miles de títulos educativos), mejoró la conexión a internet con la CFE para 10 salones (aunque esa red no funcionaba plenamente, se está en ello), e incorpora plataformas en la nube (Google Drive institucional donde se guardan planeaciones, evidencias, etc.).

Un proyecto de vanguardia interesantísimo es la creación de un **Laboratorio de Innovación Educativa** dentro de la Normal, que se planea para 2025-2026. Este laboratorio sería un espacio equipado con tecnología (impresoras 3D, kits de robótica educativa, dispositivos de realidad virtual) donde estudiantes y docentes diseñen y prueben recursos didácticos innovadores.

La idea es que la Normal se convierta también en centro de experimentación pedagógica con tecnología para escuelas rurales (por ejemplo, diseñar prototipos de laboratorios de ciencias de bajo costo usando Arduino, etc.). Esto la pondría a la vanguardia no solo en el uso sino en la **generación de tecnologías educativas apropiadas** a su contexto. Es una meta ambiciosa, pero ya se han sentado bases: se consiguió una donación de 5 kits de robótica y se está capacitando a dos docentes en su uso.

- **Innovación social:** Institucionalmente, la Normal reconoce y sistematiza sus buenas prácticas de innovación social. Tiene identificadas varias acciones que incorporan criterios transversales en la gestión. De acuerdo con el indicador 20, en 2024 realizó al menos **6 acciones institucionales** para sensibilizar a la comunidad en temas de los criterios SEAES. Entre ellas destacan: **Club de lectura** (permanente, estudiantes acuden a bibliotecas comunitarias a fomentar la lectura) – vinculado a responsabilidad social y excelencia; **Programas del cuidado de**



la salud (talleres de nutrición, campañas “Si te drogas te dañas”) – vinculados a inclusión y responsabilidad social; **Proyectos de cuidado del medio ambiente** (reforestación, reciclaje) – vinculados a responsabilidad social y sostenibilidad (excelencia social); **Talleres de equidad de género** – vinculados a equidad; y **Jornadas culturales interculturales** – vinculadas a interculturalidad. La Figura 3 ilustra la cantidad de acciones realizadas por criterio, mostrando fortaleza en responsabilidad social e inclusión, aunque menos en innovación social formal y equidad (un área a reforzar).

Como se aprecia, la Normal destaca en acciones de compromiso social (6 iniciativas) e inclusión (5 iniciativas), reflejo de su vocación; también en excelencia (6) que se interpreta como actividades de mejora continua; en vanguardia (2 acciones) e interculturalidad (1) ha habido menos, y en innovación social formal ninguna registrada (aunque muchas acciones podrían considerarse innovaciones sociales en sí mismas).

Esto es un llamado a formalizar y quizá nombrar “innovación social” a algunos esfuerzos existentes. En metas, la Normal podría crear un **programa transversal de innovación social** que englobe todas estas iniciativas dispersas, para potenciarlas y darles mayor visibilidad. Por ejemplo, un programa llamado “Normal Rural y Comunidad” donde se integren club de lectura, proyectos de salud, medio ambiente, etc., todos bajo un mismo paraguas con seguimiento e impacto medible. Eso ayudaría a evidenciar aún más el aporte social de la institución.

- **Interculturalidad:** Institucionalmente, la Normal promueve una educación inclusiva, respetuosa y equitativa, consciente de que la diversidad cultural enriquece la formación pedagógica y prepara a los futuros docentes para un mundo globalizado.

Los hace conscientes y responsables con las comunidades y el entorno social, valorando siempre las diferencias y promoviendo el respeto mutuo. En la práctica, esto se ve en la cotidianeidad: en la Normal conviven estudiantes de diversos orígenes (campesinos



de varias regiones del estado, algunos hablantes de maya, otros de español urbano), y se fomenta el orgullo por su identidad.

Se realizan eventos interculturales (como ya se dijo, semana intercultural) y se procura que en la toma de decisiones haya representación de estudiantes de ambos programas (regular e intercultural) para asegurar que perspectivas indígenas estén presentes.

La meta hacia adelante es consolidar la Normal como un centro de intercambio intercultural permanente. Se planea habilitar un **Espacio Cultural Bilingüe** en el campus, un lugar donde se exhorten expresiones de culturas locales (taller de lengua maya, música regional, medicina tradicional) para estudiantes y comunidad. Esto convertiría a la Normal en un referente vivo de interculturalidad, irradiando a todo el sistema educativo local.



Conclusiones Generales

68

La Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” de Hecelchakán ha realizado un **ejercicio integral de autoevaluación** que confirma sus fortalezas y clarifica sus retos. Se constata que:

- En **formación de estudiantes**, ofrece un currículo pertinente y flexible para contextos rurales, con sólidos apoyos académicos y alta eficiencia terminal, formando egresados competentes y comprometidos socialmente.
- En **profesionalización docente**, cuenta con un claustro altamente calificado, inmerso en una cultura de evaluación y mejora continua, que se actualiza permanentemente y que encarna buenas prácticas de innovación, equidad e inclusión en su quehacer.
- En los **programas educativos**, estos responden a necesidades locales, incorporan enfoques contemporáneos (NEM, interculturalidad, inclusión) y logran resultados palpables en la mejora de los aprendizajes y la participación comunitaria, aunque se apunta a obtener acreditaciones externas en el futuro próximo.
- En **investigación**, la Normal ha dado pasos firmes al conformar un cuerpo académico, desarrollar proyectos relevantes y vincular la investigación a la formación inicial; se encuentra camino a abrir un posgrado, lo que elevará su perfil institucional.
- En el funcionamiento global de la **institución**, se observa una gestión eficaz, transparente y participativa, orientada por la planeación estratégica y los criterios SEAES: responsabilidad



social en la rendición de cuentas y vinculación comunitaria; equidad de género e inclusión en políticas internas; búsqueda de excelencia en procesos académicos y administrativos; vanguardia en adopción tecnológica; innovación social en iniciativas de extensión; e interculturalidad en la identidad institucional. La Normal se erige así como una IES con **coherencia entre su discurso y su práctica**, arraigada en su comunidad y proyectada hacia el futuro con mejoras planificadas.

Este proceso de autodiagnóstico ha sido en sí mismo una experiencia de aprendizaje institucional. Ha permitido reconocer logros, como el hecho de que prácticamente el 100% de sus estudiantes egresan con éxito y que la escuela ha mantenido viva la misión formadora con pertinencia social por más de 90 años.

También ha evidenciado áreas de mejora: por ejemplo, la necesidad de institucionalizar más las evidencias de calidad (acreditaciones, certificaciones), de documentar el impacto de sus proyectos comunitarios y de ampliar la diversidad en su personal. Todas estas observaciones ya se traducen en planes de acción concretos dentro del Plan de Mejora Continua 2025.

La Normal Rural de Hecelchakán refrenda, con este informe, su compromiso con la **calidad educativa y la equidad social**, cumpliendo el legado histórico de las normales rurales de México de ser “forjadoras de docentes para el pueblo” pero ahora bajo estándares modernos de excelencia y evaluación.

Se ratifica la fundamentación normativa de su actuar (conforme a Constitución, leyes, acuerdos SEP) y se demuestra que la institución no solo las cumple sino que las supera, innovando en su contexto.

En conclusión, la **Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”** se vislumbra como una institución fortalecida, preparada para acreditarse y seguir creciendo, que articula tradición y transformación social. Sus autoridades, personal y estudiantes pueden sentirse orgullosos del camino recorrido.



Y los hallazgos de esta autoevaluación serán una hoja de ruta invaluable para continuar mejorando en cada ámbito, con el acompañamiento del SEAES, hacia la meta compartida de ofrecer siempre **educación normal de la más alta calidad al servicio de México.**

Buenas Prácticas.

70

Las buenas prácticas son las normas y actividades que se consideran óptimas dentro de un determinado contexto o disciplina, las cuales son reconocidas por su efectividad, eficiencia y sobre todo por los múltiples beneficios que aportan para la institución de parte de los individuos que la conforman y las llevan a la práctica.

Son de suma importancia ya que permiten estandarizar procesos, mejorar la calidad de la educación que se imparte al interior de la escuela, lo cual se refleja en la mejora de la educación que reciben nuestros alumnos, lo cual los hará más competitivos en el mundo laboral.

Las buenas prácticas además contribuyen al prestigio y realce de las actividades pedagógicas pues promueven el uso adecuado de los recursos naturales, se permite transmitir la protección del medio ambiente y con ello la responsabilidad social.

Las buenas prácticas deben ser replicadas por otros docentes para obtener resultados positivos y óptimos que permitan darle reconocimiento a cada institución por la que cruce el profesor.

Es fundamental que las actividades que realicemos sean dadas a conocer, para poder compartirlas, y permitirles a otros docentes replicar aquellas que le sean propias y necesite para su desenvolvimiento en la



labor educativa; además de mantener registro actualizado de sus actividades que realiza cotidianamente.

Las buenas prácticas deben ser revisadas, actualizadas e incluso replicadas por otros profesionistas de la educación. Otro de los aspectos a considerar es que puedan adaptarse a los cambios del contexto donde se desenvuelve el maestro y sobre todo que con ello se garantice la efectividad a plazo prolongado y continuo.

Las buenas prácticas deben ser claras y accesibles para todos los actores del proceso educativo, donde se fomente la confianza y que además se genere un ambiente de colaboración.

Concretamente las buenas prácticas son fundamentales para el buen éxito y la sostenibilidad en cualquier ámbito, pues representan la mejor manera de hacer la labor educativa, contribuyendo al bienestar de toda la sociedad en conjunto.

En docencia: experiencias innovadoras de enseñanza que mejoraron aprendizajes.

Durante todo el ciclo escolar, que en nuestra institución se divide en dos semestres, se procura que durante el desarrollo de las actividades cotidianas se realicen sesiones de clase dinámicas, innovadoras, donde no solo se limiten a la transmisión de conocimientos, sino que se fortalezca la enseñanza a través de situaciones pedagógicas que demuestren que la enseñanza se puede llevar a cabo bajo cualquier ambiente controlado.

A la par se realizan actividades constantes como, participación de los jóvenes en homenajes donde de acuerdo con la creatividad y el ingenio de los maestros organizadores, se realizan caracterizaciones acordes con la fecha en que se lleva a efecto.

Los maestros procuran realizar jornadas de trabajo que van mas allá de las cuatro paredes, al participar en las conmemoraciones cívicas, al



participar en los desfiles como el 15 de septiembre, el 20 de noviembre, durante los eventos de navidad con concursos, caracterizaciones y participación colorida y vistosa, que involucra no solo a la comunidad académica y docente, sino también a la población en general.

Durante el desarrollo del ciclo, los jóvenes tienen participación en las comunidades aledañas en eventos establecidos como miércoles cultural, en el cual ellos tienen que organizar junto con el departamento de docencia, el de difusión cultural y servicios generales, para llevar a cabo un evento cultural donde se lleva cultura, diversión y entretenimiento a chicos y grandes.

En gestión: prácticas institucionales que han fortalecido la organización y la eficiencia.

A lo largo de este ciclo se han llevado a cabo intercambios con instituciones hermanas, para el fortalecimiento de las prácticas educativas, pues al intercambiar experiencias, estilos de enseñanza y modalidades de actuación, aprendemos y compartimos lo que nosotros hacemos y a la vez obtenemos de los demás lo mismo, pero de diferente visión y acción.

Durante este año se han recuperado prácticas académicas, encuentros deportivos y eventos que se habían dejado de hacer, pues la importancia que esto reviste para la buena práctica educativa se ha visto minimizada, por diferentes motivos y acciones en donde prevalece el aspecto económico por encima de lo demás, al ser una institución educativa que se rige por la ideología de que está pensada para recibir a hijos de campesinos, a población que no puede acceder a la formación educativa superior por carecer de los medios económicos para asistir a otras escuelas donde la educación tiene altos costos por no estar en el medio rural ni al alcance de las posibilidades de nuestros alumnos y sus familias.



En vinculación: proyectos comunitarios que han generado impacto social positivo. Se ha llevado a la práctica los clubes de lectura, donde se involucran a diferentes instituciones académicas, para compartir, competir e incluso difundir lo que la escuela genera.

Las academias llevan a cabo actividades en que se ven involucrados actores diversos, la población académica en su totalidad, se realizan foros, debates.

En equidad e inclusión: experiencias efectivas en atender a población en desventaja.

Al interior de la institución no contamos con personas con discapacidad, porque como lo señala nuestro lineamiento de ingreso al plantel, los alumnos que egresan deben estar preparados para enfrentar el reto de atender a alumnos en situación de desventaja por lo que el docente no puede ni debe estar en esa posición para poder brindar todo el apoyo necesario a sus alumnos en las escuelas de educación básica a donde se va a desenvolver como profesionista de la educación.

El plantel cuenta con rampas de acceso para movilidad limitada, pero no tiene adecuaciones para personas surdas, o con discapacidad auditiva o visual. Esto lo tendrá que aprender el maestro a lo largo de su formación académica, tal como sucede con la unidad de estudio de lengua de señas mexicana, materia que permite un primer acercamiento hacia la discapacidad de sordera o baja audición de los niños en las aulas de educación básica.

Por lo que respecta a la inclusión, no se tiene los prejuicios ni por parte de los docentes ni por parte del alumnado y cuando se presentan situaciones conflicto, se toman las medidas necesarias para evitar en la medida de lo posible que entre los alumnos en formación docente se presenten situaciones de desventaja ante las condiciones particulares de género, raza o credo.



Referencias Bibliográficas (APA 7ª ed.)

74

- Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES). (2023). *Marco General del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)*. Secretaría de Educación Pública.
- Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE). (2022). *Actualización curricular de las licenciaturas en educación primaria e intercultural bilingüe*. Recuperado de <https://www.dgespe.sep.gob.mx/>.
- Educación Campeche. (2016, 10 junio). *Entregan becas a estudiantes de la Normal Rural de Hecelchakán*. Secretaría de Educación de Campeche – Sala de prensa.
- Educación Campeche. (2024). *Entrega de Becas BAPISS a estudiantes de la Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”*. Galerías SEDUC Campeche.
- Elsevier. (2014). *La organización de los archivos históricos de las escuelas normales de México y el aporte de su contenido a la historia de la educación*. *Perfiles Educativos*, 36(146). Disponible en ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185269814706439>.
- Normal Rural Hecelchakán. (2025). *Benemérita Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez” de Hecelchakán – Misión y Visión*. Recuperado de <https://normalruralhkan.mx/>.
- Valle Tepatl, S., & Naranjo Flores, G. B. (2023). *Hacia la mejora continua de la educación rural: retos y perspectiva*. *Revista*



Iberoamericana de Educación Rural, 1(1), 107–116.
DOI:10.48102/riber.v1i1.17.

- **Normatividad aplicable:** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Arts. 3° y 26); Ley General de Educación Superior (2021); Ley de Educación del Estado de Campeche (última reforma); Acuerdo SEP 16/08/22 (DOF 29-08-2022) – Planes y Programas de Estudio para la Formación de Maestros; Reglas de Operación PRODEP 2021; Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas Normales (DGESPE); entre otros. (*Referencias normativas citadas en el texto en las secciones correspondientes*).



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE



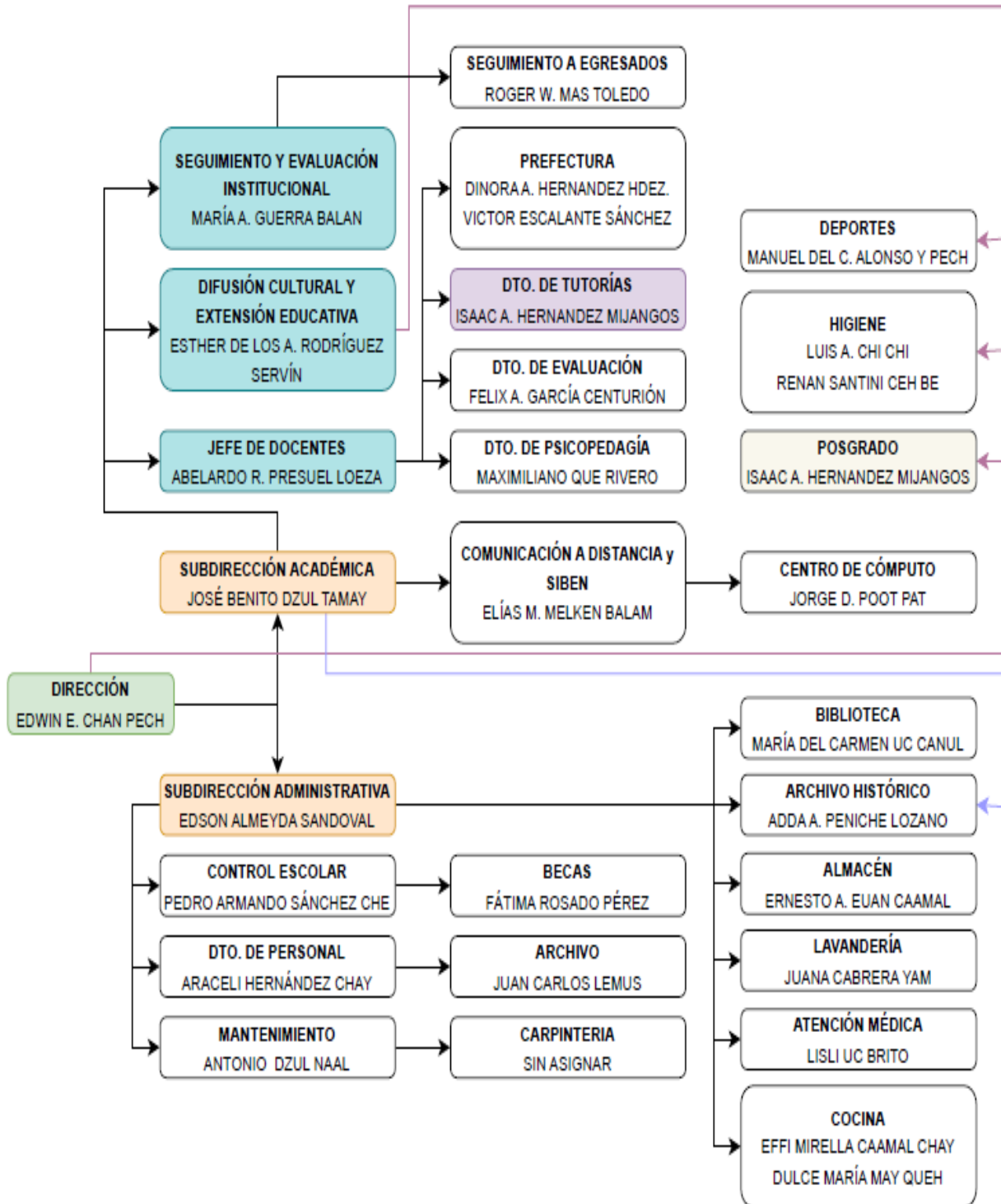
Figura 1. Eficiencia Terminal



2021-2022	LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC	
Semestre A	1° "A"	1° "B"	1° "A"	1° "B"	3° "A"	3° "B"	3° "A"	3° "B"	5° "A"	5° "B"	5° "A"	5° "B"	7° "A"	7° "B"	7° "C"	7° "A"
# Alumnos	25	25	25	25	24	25	22	24	20	20	21	23	11	17	12	9
Aprovechamiento	8.6	8.7	8.5	8.2	8.5	7.9	8.5	8.5	8.5	8.8	8.6	7.9	8.6	9.2	9.0	8.9
Semestre B	2° "A"	2° "B"	2° "A"	2° "B"	4° "A"	4° "B"	4° "A"	4° "B"	6° "A"	6° "B"	6° "A"	6° "B"	8° "A"	8° "B"	8° "C"	8° "A"
# Alumnos	24	25	25	25	24	25	23	23	19	19	19	22	11	17	12	9
Aprovechamiento	8.3	8.5	7.5	7.5	7.9	7.7	8.2	8.0	8.2	8.3	8.3	8.1	9.2	9.3	9.3	9.2
2022-2023	LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC	
Semestre A	1° "A"	1° "B"	1° "A"	1° "B"	3° "A"	3° "B"	3° "A"	3° "B"	5° "A"	5° "B"	5° "A"	5° "B"	7° "A"	7° "B"	7° "A"	7° "B"
# Alumnos	25	25	25	25	24	25	25	25	24	23	23	23	20	19	19	22
Aprovechamiento	8.1	8.5	8.5	8.5	8.8	8.5	8.3	8.2	8.1	8.1	8.8	8.6	9.1	9.3	9.2	8.9
Semestre B	2° "A"	2° "B"	2° "A"	2° "B"	4° "A"	4° "B"	4° "A"	4° "B"	6° "A"	6° "B"	6° "A"	6° "B"	8° "A"	8° "B"	8° "C"	8° "A"
# Alumnos	24	25	25	25	23	25	25	24	24	23	23	23	20	19	19	22
Aprovechamiento	8.5	9.1	8.6	8.7	8.9	8.7	9.0	8.8	8.7	8.7	8.4	8.6	9.1	9.3	9.2	8.9
2023-2024	LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC	
Semestre A	1° "A"	1° "B"	1° "A"	1° "B"	3° "A"	3° "B"	3° "A"	3° "B"	5° "A"	5° "B"	5° "A"	5° "B"	7° "A"	7° "B"	7° "A"	7° "B"
# Alumnos	25	25	25	25	24	25	25	25	23	25	25	24	24	23	23	23
Aprovechamiento	8.5	8.7	8.7	8.6	8.0	8.6	8.9	8.8	8.7	8.7	8.6	8.5	9.5	9.6	8.9	8.8
Semestre B	2° "A"	2° "B"	2° "A"	2° "B"	4° "A"	4° "B"	4° "A"	4° "B"	6° "A"	6° "B"	6° "A"	6° "B"	8° "A"	8° "B"	8° "A"	8° "B"
# Alumnos	25	25	25	25	24	25	25	25	23	24	25	24	24	23	23	23
Aprovechamiento	8.9	8.6	8.7	8.6	8.0	8.6	8.9	8.8	9.1	9.3	9.1	8.9	9.7	9.5	9.6	9.6
2024-2025	LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC	
Semestre A	1° "A"	1° "B"	1° "A"	1° "B"	3° "A"	3° "B"	3° "A"	3° "B"	5° "A"	5° "B"	5° "A"	5° "B"	7° "A"	7° "B"	7° "A"	7° "B"
# Alumnos	25	25	25	25	25	24	24	25	23	25	25	25	23	24	25	24
Aprovechamiento	8.4	8.3	8.5	8.9	8.2	8.6	8.6	8.5	8.6	8.7	8.8	8.8	9.4	9.4	9.2	9.1
Semestre B	2° "A"	2° "B"	2° "A"	2° "B"	4° "A"	4° "B"	4° "A"	4° "B"	6° "A"	6° "B"	6° "A"	6° "B"	8° "A"	8° "B"	8° "C"	8° "A"
# Alumnos	25	25	25	25	25	24	24	24	23	25	25	24	23	24	25	24
Aprovechamiento	9.2	8.5	7.5	8.0	8.4	8.9	8.9	9.0	8.8	8.9	9.0	8.8	9.5	9.9	9.7	9.7



Figura 2. Organigrama Institucional





Anexos (figura 1 y 2)

76

Figura 1. Eficiencia Terminal



2021-2022	LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC	
Semestre A	1° "A"	1° "B"	1° "A"	1° "B"	3° "A"	3° "B"	3° "A"	3° "B"	5° "A"	5° "B"	5° "A"	5° "B"	7° "A"	7° "B"	7° "C"	7° "A"
# Alumnos	25	25	25	25	24	25	22	24	20	20	21	23	11	17	12	9
Aprovechamiento	8.6	8.7	8.5	8.2	8.5	7.9	8.5	8.5	8.5	8.8	8.6	7.9	8.6	9.2	9.0	8.9
Semestre B	2° "A"	2° "B"	2° "A"	2° "B"	4° "A"	4° "B"	4° "A"	4° "B"	6° "A"	6° "B"	6° "A"	6° "B"	8° "A"	8° "B"	8° "C"	8° "A"
# Alumnos	24	25	25	25	24	25	23	23	19	19	19	22	11	17	12	9
Aprovechamiento	8.3	8.5	7.5	7.5	7.9	7.7	8.2	8.0	8.2	8.3	8.3	8.1	9.2	9.3	9.3	9.2
2022-2023	LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC	
Semestre A	1° "A"	1° "B"	1° "A"	1° "B"	3° "A"	3° "B"	3° "A"	3° "B"	5° "A"	5° "B"	5° "A"	5° "B"	7° "A"	7° "B"	7° "A"	7° "B"
# Alumnos	25	25	25	25	24	25	25	25	24	23	23	23	20	19	19	22
Aprovechamiento	8.1	8.5	8.5	8.5	8.8	8.5	8.3	8.2	8.1	8.1	8.8	8.6	9.1	9.3	9.2	8.9
Semestre B	2° "A"	2° "B"	2° "A"	2° "B"	4° "A"	4° "B"	4° "A"	4° "B"	6° "A"	6° "B"	6° "A"	6° "B"	8° "A"	8° "B"	8° "C"	8° "A"
# Alumnos	24	25	25	25	23	25	25	24	24	23	23	23	20	19	19	22
Aprovechamiento	8.5	9.1	8.6	8.7	8.9	8.7	9.0	8.8	8.7	8.7	8.4	8.6	9.1	9.3	9.2	8.9
2023-2024	LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC	
Semestre A	1° "A"	1° "B"	1° "A"	1° "B"	3° "A"	3° "B"	3° "A"	3° "B"	5° "A"	5° "B"	5° "A"	5° "B"	7° "A"	7° "B"	7° "A"	7° "B"
# Alumnos	25	25	25	25	24	25	25	25	23	25	25	24	24	23	23	23
Aprovechamiento	8.5	8.7	8.7	8.6	8.0	8.6	8.9	8.8	8.7	8.7	8.6	8.5	9.5	9.6	8.9	8.8
Semestre B	2° "A"	2° "B"	2° "A"	2° "B"	4° "A"	4° "B"	4° "A"	4° "B"	6° "A"	6° "B"	6° "A"	6° "B"	8° "A"	8° "B"	8° "A"	8° "B"
# Alumnos	25	25	25	25	24	25	25	25	23	24	25	24	24	23	23	23
Aprovechamiento	8.9	8.6	8.7	8.6	8.0	8.6	8.9	8.8	9.1	9.3	9.1	8.9	9.7	9.5	9.6	9.6
2024-2025	LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC		LEPRIM		LEPIPC	
Semestre A	1° "A"	1° "B"	1° "A"	1° "B"	3° "A"	3° "B"	3° "A"	3° "B"	5° "A"	5° "B"	5° "A"	5° "B"	7° "A"	7° "B"	7° "A"	7° "B"
# Alumnos	25	25	25	25	25	24	24	25	23	25	25	25	23	24	25	24
Aprovechamiento	8.4	8.3	8.5	8.9	8.2	8.6	8.6	8.5	8.6	8.7	8.8	8.8	9.4	9.4	9.2	9.1
Semestre B	2° "A"	2° "B"	2° "A"	2° "B"	4° "A"	4° "B"	4° "A"	4° "B"	6° "A"	6° "B"	6° "A"	6° "B"	8° "A"	8° "B"	8° "C"	8° "A"
# Alumnos	25	25	25	25	25	24	24	24	23	25	25	24	23	24	25	24
Aprovechamiento	9.2	8.5	7.5	8.0	8.4	8.9	8.9	9.0	8.8	8.9	9.0	8.8	9.5	9.9	9.7	9.7



Figura 2. Organigrama Institucional

