



**Maestría en Políticas Públicas Comparadas**

***TESIS:***

*La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del Estado de Michoacán.*

**Martha Marcela Rodríguez Reskala**

**Director de Tesis:** Dr. Emilio Ernesto Blanco Bosco

Tesis que para optar al grado de Maestro en Políticas Públicas Comparadas

Segunda Promoción, 2006 - 2007

Agosto de 2009

*La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del Estado de Michoacán.*

Tesis que para obtener el grado de Maestría en Políticas Públicas Comparadas, Presenta:  
Martha Marcela Rodríguez Reskala.

Tutor: Dr. José del Tronco Paganelli

Director de Tesis: Dr. Emilio Ernesto Blanco Bosco

Asesores del Seminario de Tesis: Dres. José del Tronco Paganelli y Gisela Zaremborg

México, D.F.

Agosto de 2009

## **Agradecimientos**

**Primeramente a Dios, por haberme permitido llegar a la culminación de este trabajo.**

**A la Secretaría de Educación Pública en especial a la Dirección de Formación de Docentes, a la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior y a la Subsecretaría de Administración; por preocuparse y apoyar en la formación el desarrollo y el desempeño profesionales de una servidora pública.**

**A la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Académica de México por ser una institución que permite la formación de los docentes y funcionarios en servicio de la Secretaría de Educación Pública.**

**Agradezco también a todos y cada uno de los Asesores del Posgrado, así como de manera especial a mi Tutor José del Tronco Paganelli y al Coordinador Eduardo Villareal Cantú.**

**Al mi Director de Tesis de manera muy especial ya que con sus orientaciones y apoyo me ha ayudado a salir adelante en esta tarea compartida, aún cuando su asignación haya estado demasiado accidentada por motivos fuera de nuestro alcance.**

**Al Maestro Teodomiro Gómez Torres, quien ha sido mi Asesor, compañero y amigo incondicional y a quien debo en gran parte mi superación profesional.**

**A mi familia, por su paciencia, comprensión y apoyo en todos los momentos de mi vida incluyendo este aspecto de formación.**

**A mis amigos y compañeros**

## **Dedicatoria**

**A mi hija por quien ha sido y es el motivo de mi lucha constante, porque su amor es el que me mueve siempre.**

**A mis Padres por enseñarme el valor del estudio, la disciplina y la dedicación; por su apoyo incondicional que me sostiene siempre; por su amor.**

**A mis hermanos por estar ahí siempre.**

**A Teo, a quien respeto y considero como un hermano.**

**A mis cuñadas y mis sobrinos por su cariño.**

**† A mamá Nassi, Se que estarías feliz compartiendo mi dicha.**

**† Nassare, se que esperabas más que esto de mí.**

**† Alfonsito con todo mi amor.**

## Índice

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas</b>
<b>Introducción.</b>	1
<b>Capítulo 1. Tema y problema de investigación. El objeto de Estudio.</b>	9
1.1 Presentación del tema.	11
1.1.1 Tema.	11
1.1.2 Justificación.	23
1.2 El Problema de Investigación.	37
1.3 Pregunta de Investigación.	39
1.4 Hipótesis de Trabajo.	40
1.5 Objetivos de la Investigación.	44
1.5.1 Objetivo general.	44
1.5.2 Objetivos específicos.	44
1.6 Metodología.	45
1.6.1 El enfoque comparativo y el estudio de caso.	47
1.6.1.1 Especificidad de los ejes.	49
1.6.2 Estrategia metodológica.	50
1.6.3 Estrategias.	56
1.6.4 En cuanto a los recursos metodológicos.	59
<b>Capítulo 2. Marco Teórico.</b>	65
2.1 Participación y política Educativa una breve referencia.	66
2.2 Desarrollo y Educación: El desafío de la gestión pública (2002).	70
2.3 Implicaciones de una articulación: Gestión, Agenda y Política Educativa.	72
2.3.1 La calidad y la nueva Gestión Pública.	90
2.3.2 La Gestión del desempeño.	91
2.4 La planeación Estratégica Situacional.	93
2.5 La Política Educativa y la gestión institucional.	101
2.6 Gestión, planeación e innovación estratégica.	103
2.7 Gestión Pedagógica.	107
2.8 La gestión estratégica como eje de articulación.	113
2.9 La planeación institucional.	120
2.9.1 La propuesta reconstruida.	122
<b>Capítulo 3. Análisis de los diagnósticos institucionales.</b>	
<b>Un Estudio de caso Michoacán.</b>	127
3.1 La gestión institucional en los procesos de formación docente.	130
3.2 La estructura de los diagnósticos y una explicación de los indicadores de análisis.	136
3.3 Lectura y análisis de los resultados.	145
3.3.1 Los procesos de difusión y promoción del PROMIN.	145
3.3.2 Capacitación para la operación de los programas.	147
3.4 Elaboración de los programas y proyectos del <i>PDI</i> y <i>PAT</i> .	154
3.4.1 Estructura.	159
3.4.2 Aplicación de las conceptualizaciones y criterios para la planeación.	161
3.4.3 La articulación de los documentos de la planeación.	162
3.4.3.1 Pertinencia y viabilidad del PROMIN y trabajo colegiado.	163
3.5 La gestión en las escuelas normales y el PROMIN.	172
<b>Conclusiones.</b>	181
<b>Bibliografía.</b>	201

## **Introducción.**

El proyecto de investigación desarrollado, pretendió articular a través de la gestión institucional, las líneas investigativas de: Instituciones, políticas públicas y acción colectiva con la propuesta de Educación, políticas públicas y modo de trabajo.

En este caso el núcleo de trabajo, se considera como el espacio, los escenarios y los sujetos que conforman las Escuelas Normales y formadoras de docentes y las prácticas de la gestión institucional que implementa para el logro de los objetivos de la política pública de formación docente en los marcos del federalismo, la descentralización de políticas nacionales y su visión desde las agendas estatales.

Otras de las intencionalidades de la Tesis que se presenta; lo constituye la pretensión de articular en su lógica de exposición los ejes metodológicos de la maestría en Políticas Públicas Comparadas, de cuya relación y mediación se pretende una formación profesional: analítica, metodológica y comparativa; y que a través de una práctica integrada se formen actitudes, habilidades, conocimientos y sentidos para el actuar profesional en los espacios y situaciones concretas de la realización y proyección de los fines y de las políticas de la educación.

El campo analítico – conceptual obliga a la práctica crítica y valorativa de las teorías que sustentan la propuesta, aquí es importante la construcción desde las teorizaciones conceptuales la concepción de una visión propia para la sustentación de la toma de decisiones.

La formación metodológica, permitió el conocimiento, el análisis y la aplicación que se requiere como profesional para el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas desde lo nacional hasta lo concreto institucional, y del trabajo inferencial, inductivo y deductivo para la reconstrucción desde los espacios concretos de la práctica.

Para el análisis comparativo, se articularon los otros campos formativos, prácticas, teorías y metodologías pero se presentan para su valoración los casos específicos situados en los concretos reales de las instituciones y se valoran mediante estudios de caso el ¿cómo se implementan las políticas públicas?, esto mediante la contrastación analítica de experiencias locales y nacionales, considerando una visión nacional e internacional, se orientan de esta manera las prácticas comparativas de casos.

Estos campos formativos cobraron una dimensión real en los espacios institucionales y en la gestión que estas realizan, para diseñar e implementar las políticas públicas en los Estados en las propias escuelas de formación docente, en donde los distintos actores y sujetos al interactuar de manera colegiada toman decisiones para su actuar comprometido.

De manera concreta el tema a desarrollar es desde el ámbito de la función pública de desempeño, poder entender y valorar como la implementación de la gestión institucional, se asume en las instituciones y en la formación inicial docente.

La gestión concebida desde la política nacional como acción estratégica y su puesta en marcha en un marco filosófico político plasmado en normatividad y planes y programas de estudio; poder definir desde el seguimiento de acciones y procesos que se han llevado a cabo, observando su realización desde los espacios en las prácticas en las escuelas normales. Es en sí, contrastar lo que se persigue con una política considerada estratégica y las prácticas institucionales en torno a ella.

En cuanto a la problemática, determinar cuál es la importancia de la gestión institucional en los procesos de calidad educativa en la formación docente.

En este sentido se establecerá una relación entre gestión – formación –calidad y escuelas normales, girando en tono a los procesos de implementación de una política dentro del Programa Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales oficiales.

Las razones fundantes de política pública, de la educación y de la gestión institucional son hilos conductores que dan coherencia y cohesión a la lógica de exposición que se presenta en la Tesis.

La estructura organizativa y de razonamiento sobre las temáticas, se presenta mediante una lógica de exposición la cual se sitúa como justificación de la temática a tratar, así como a través de una propuesta metodológica que intenta la práctica de un análisis comparativo de los casos que representan las Escuelas Normales y la manera como se implementan los trabajos de la gestión institucional, así pues se relacionan una evidencia empírica, una lógica metodológica y las conceptualizaciones – teorías que se construyen y deconstruyen durante el entramado del trabajo de investigación.

Los campos mencionados pretenden evidenciarse al tratar la temática y de su estructura como un razonamiento lógico para construir conocimiento.

Así “La gestión institucional, se plantea como un elemento esencial para la calidad educativa en la formación docente, como un estudio de caso que analiza ¿Cómo las políticas públicas y los programas de formación se implementan y operan en las Escuelas Normales del Estado? y ¿Cuál es el papel que los sujetos y actores asignan a la gestión, a la participación, al trabajo colegiado y a la colaboración?”.

De la pertinencia y la viabilidad del desarrollo de la temática se da cuenta en el análisis conceptual en el cual se sustenta el trabajo, mediante una estrategia metodológica que se apoya en el estudio de casos como lo es el análisis de contenidos y la reconstrucción de la teoría para leer la realidad específica que se presenta.

La estructura lógica del trabajo que se presenta, se reconstruyó considerando las propuestas y sugerencias de los asesores de la Tesis y de las recomendaciones metodológicas de los Seminarios de Investigación practicados en el desarrollo de los estudios de posgrado.

Los contenidos desarrollados en la Tesis, se enmarcan de manera general e indicativa en los siguientes apartados y de cuya importancia, mediante la valoración y análisis se sitúan en las siguientes explicaciones:

**Capítulo Primero.** Tema y Problema de Investigación y la construcción del objeto de estudio y su desarrollo como proceso investigativo.

En este apartado se plantea una justificación a la temática, se explican el problema de investigación y las preguntas que orientaron los procesos de investigación con las orientaciones conceptuales de las políticas públicas y su importancia para y en el diseño de las agendas específicas del Estado y de las Instituciones.

La hipótesis de trabajo establece una coherencia con los objetivos de cuyo desarrollo se da cuenta en los apartados dos y tres (marco teórico y análisis de los diagnósticos).

La metodología sugerida a través de los Seminarios de Investigación y practicada en los procesos de consulta articularon el estudio de casos y la lectura y el análisis de contenido, de su aplicación se da cuenta más específica en el análisis de los diagnósticos institucionales.

La práctica metodológica se realizó con la intención de traspasar lo informativo descriptivo, de usar el conocimiento y la evidencia empírica a través de la realización de construcciones analógicas e inferenciales que desde las prácticas reales concretas nos lleven a la mejora de la gestión institucional y su implementación en los marcos de la política educativa de la formación docente.

El marco teórico que se desarrolla en el **segundo Capítulo**, articula las prácticas sociales y educativas de los sujetos y de la gestión con los entramados teóricos conceptuales de temáticas como: Desarrollo, Política y Educación; la gestión pública y su importancia en la política educativa; así como explicar y comprender sus implicaciones para la gestión institucional y el desempeño educativo.

La articulación de gestión y política educativa pública, obligan a conceptualizar la planeación estratégica situacional con la política específica y la gestión institucional.

Otros elementos teórico conceptuales para comprender estos procesos son las visiones conceptuales desde la práctica de la teoría de la gestión, la planeación y la innovación estratégicas. En este aspecto se valora la gestión estratégica pedagógica como un eje articulador para la mejora:

Se concluye el capítulo con una visión reconstruida de la práctica educativa colegiada para la socialización en los espacios institucionales de las escuelas formadoras de docentes y de su importancia en el logro de los fines educativos y sociales.

Los contenidos del **tercer Capítulo** “análisis de los diagnósticos institucionales”; se orientan a partir de los documentos de trabajo que las escuelas normales han elaborado y en torno a los procesos de capacitación y formación para la implementación del Programa Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales PNTyFAEN, del

Programa de Mejoramiento Institucional PROMIN que posteriormente se deriva en el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal PEFEN; derivados de estos procesos se construyen los Planes de Desarrollo Institucional y los Programas Anuales de Transformación.

Los diagnósticos institucionales son el elemento esencial ya que son productos de la fase inicial de la implementación de la gestión en el marco de un programa de política educativa, realizados por cada una de las escuelas normales a nivel nacional y estatal, además valorados en una evaluación externa por la: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco y la Universidad Veracruzana.

En los procesos de elaboración de los diagnósticos en las 12 escuelas normales de la entidad se conforma un equipo técnico estatal con los directivos de las instituciones, en el cual la Dirección de Formación de Docentes participa con su equipo académico en la organización y logística en cada uno de las acciones que se llevan a cabo.

La Coordinación Académica aprovecha estos espacios e implementa dentro de su función pública líneas de seguimiento, evaluación y los productos obtenidos mediante la observación participante se recuperan para incorporarse a la investigación, así además de implicarse en los procesos se realizan una serie de notas, propuestas, sugerencias y comentarios desde la opinión propia y desde los trabajos realizados por los participantes.

Lo anterior como sustento metodológico de Estudio de Casos a través del cual se hace el análisis.

Por ello al establecer la práctica de la observación participante y el propiciar mi involucramiento en los procesos referidos, se pretendió darle sentido y vigencia a la práctica eje comparativo al realizar ...“el análisis de las políticas y procesos de gestión” y al utilizar ...“la comparación como método de control de resultados”.

En este sentido se tuvo presente en la lectura, la revisión y el análisis de los diagnósticos institucionales, así como en los procesos de actualización y formación para la implementación de la gestión en los programas federales mencionados, se intentó la estrategia metodológica de:

- Análisis documental y teórico para evaluar experiencias en la implementación de políticas públicas y su control de resultados.
- Valoración de las experiencias de los sujetos participantes, en una articulación regional, estatal y la normatividad federal, sin descuidar una dimensión espacio temporal e histórica.

Elemento esencial en el análisis de los diagnósticos, fue la comprensión e interpretación de los distintos y variados contextos y la evolución de las políticas públicas en cuanto al proceso de su implementación y a la función que desempeña como servidor público de esta área de formación académica.

En el **capítulo tercero** del cual se hace referencia se trabajaron los siguientes apartados:

- Se analiza el Programa Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento de la Escuelas Normales, desde el ámbito de su concepción, objetivo y propósitos de la que se persiguen en torno a la gestión plasmada implícitamente como política.
- Se realizó un análisis de la gestión como factor de mejora en las instituciones para la formación docente.
- Se enuncian y enumeran los documentos de trabajo motivo de revisión y análisis y se construyen y precisan algunos indicadores para su lectura analítica.
- Se revisan y evalúan los Programas de Desarrollo Institucional (PDI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT) en el marco del PROMIN (Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales) se intentó un análisis comparativo.
- Se destaca un análisis de la planeación estratégica y la pertinencia y viabilidad del trabajo colegiado para el desarrollo de este tipo de planeación académica e institucional.
- En el último apartado, se intenta una caracterización de los distintos tipos de gestión observada y se hace una valoración crítica.

El análisis de los distintos datos que se leen y se aportan desde los diagnósticos, también se presenta a través de cuadros y gráficas estadísticas, esto con la finalidad de ilustrar y lograr una mejor comprensión del proceso de análisis de resultados de los documentos elaborados por los colegiados institucionales, representados por las escuelas normales del Estado.

Considero importante mencionar que dada mi formación y en atención a la función que realizo en el área de la formación docente, de la SEE (Secretaría de Educación en el Estado), se tuvo la necesidad de practicar un proceso incluyente y participativo, desde los procesos de diseño y capacitación, hasta el proceso de elaboración de los productos y posteriormente de su análisis, y esto es de lo que se da cuenta en este apartado, donde se atendió más a lo cualitativo que a lo cuantitativo.

La elaboración de las **conclusiones**, por sugerencias derivadas de los indicadores proporcionados para presentar el reporte de investigación, están orientadas a una dimensión más hacia lo cualitativo prospectivo y con ello se pretendió cumplir el desarrollo de competencias para elaborar diagnósticos y aplicar su análisis en la elaboración de proyectos de innovación en los marcos de la política y la gestión públicas.

Algunas ideas prospectivas concluyentes visualizan concepciones no solamente derivadas de la lógica de investigación, sino que articulan los referentes teóricos y la evidencia empírica profesional de la maestrante.

Sin embargo en su estructura lógica se parte desde la política del Estado y de la federación, la función de este en la educación y se presentan algunas premisas que desde el ámbito de mi función concreta son elementos viables para su operación académica.

La necesidad de la formación académica de profesionales en los contextos de las Políticas Públicas Comparadas, mediante un programa de posgrado en este caso de Maestría en Políticas Públicas Comparadas que implementa la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede académica de México. Se consideró como un espacio académico que permitió potenciar la experiencia laboral de sustentante.



Derivado de esto y mediante los procesos e interacciones didácticas y de aprendizaje que las modalidades de trabajo académico permitieron construir los conocimientos y las habilidades y el desarrollo de actitudes para el análisis comparado de los programas y políticas públicas y competencias para la elaboración de agendas educativas estatales y estos contribuyeron a incidir en la mejora de la calidad educativa y social del servicio público y asegura con ello el derecho social de la educación.

Es en este orden de ideas en las cuales se sustenta la propuesta formativa de FLACSO, en el marco de la formación para la función del servicio público de la educación; el trabajo de investigación efectuado, y que se presenta en este documento, permitió el desarrollo de competencias para elaborar diagnósticos y proyectos de innovación y mejora en las criterios normativos de la política y gestión públicas y esto contribuyó a elevar el perfil profesional del servidor público mediante la interacción de experiencias, conceptos y teorizaciones y la visión para el cambio y el mejoramiento educativo.

La bibliografía citada y consultada, no contempla toda aquella que fue motivo de lectura y consulta para el sustento teórico y para el análisis de los productos integradores del proceso de formación de la maestría, se pretendió aportar y consultar de manera básica la que sustentaban las temáticas desarrolladas. A este respecto se amplió un poco la bibliografía que apoyo el proceso metodológico y de las conceptualizaciones teóricas se hicieron abstracción y construcción de teorizaciones elaboradas; como ya se mencionó en el proceso formativo.



**Capítulo 1.**  
**TEMA Y PROBLEMA**  
**DE**  
**INVESTIGACIÓN**

---

**EL OBJETO DE ESTUDIO**

Establecer los referentes y los contextos que orientan de manera general el trabajo investigativo, se considera esencial para entender la significatividad y relevancia del tema y para comprender la guía, el hilo conductor y la intencionalidad del proceso investigativo y la estructura básica del producto de tesis que se presenta; cuya lectura y análisis permitirá usar el conocimiento planteado en la construcción de líneas de acción estratégica para la mejora y la innovación y en el caso concreto de los criterios para la implementación de la gestión institucional, en las Escuelas de Educación Normal.

Este primer capítulo plantea una contextualización del objeto de investigación y se integra por los siguientes apartados.

- Se realiza una presentación y explicación del tema de investigación.
- Se plantea la justificación del objeto de estudio desde los planos de la política educativa y de su implementación en los programas y en las acciones específicas para la agenda pública estatal.
- Se articula la justificación con el planteamiento del problema de investigación, mediante un proceso de problematización, que se precisa en el diseño de la pregunta de investigación, el cual da una rectoría al proceso de construcción del conocimiento.
- En el siguiente apartado, se plantea la hipótesis de trabajo y las categorías de análisis que le dan sustento al enfoque cualitativo y a la hipótesis descriptiva y explicativa.
- La pregunta de investigación y el diseño de categorías en la hipótesis, orientan la construcción de los objetivos que se pretenden lograr con los trabajos y productos de la presente investigación. El planteamiento de los objetivos se da de lo general a lo específico.
- En un apartado final del capítulo se explica el enfoque metodológico general que sustenta el proceso investigativo y la lógica de construcción de conocimiento.
- En el planteamiento metodológico se hace una breve explicación sobre las estrategias técnicas y recursos de investigación en el marco de un enfoque cualitativo y del análisis del discurso desde lo documental y desde las evidencias empíricas, de lo realizado en la Escuelas Normales del Estado en torno a la implementación de la gestión institucional.

## 1.1 Presentación del tema

### 1.1.1 Tema

Determinar los ¿por qué? y los ¿para qué? del estudio y del análisis de la *gestión* en los ámbitos de las *instituciones educativas*, formadoras de docentes; más que reconocer su importancia, es considerarlas como un campo esencial, abierto e incluyente para la construcción y el diseño de posibilidades para la mejora permanente y la innovación de los procesos educativos, así como para la implementación de las políticas públicas y de las agendas educativas estatales.

El diseño y proyección social de una política educativa en los contextos y sugerencias de las recomendaciones mundiales para innovar e impulsar los procesos de cambio educativo, hacia la calidad y la eficiencia; requieren de la elaboración de agendas de políticas públicas específicas y del diseño de estrategias que establezcan los criterios operativos y normativos, las prácticas y las acciones concretas para guiar los procesos de mejora permanente desde los niveles concretos de las acciones institucionales (las escuelas) y desde los espacios de las aulas (las prácticas docentes).

En estos procesos de diseño e implementación de políticas educativas en los espacios de la formación docente inicial que se dan en las instituciones de educación normal; se establecen las líneas de articulación y mediación de las políticas públicas macro, UNESCO, OCDE y otros organismos como las políticas nacionales (México – SEP), así como las agendas de las políticas educativas de los estados, las cuales se manifiestan en las dinámicas de las instituciones, en las escuelas y en las aulas.

En el caso específico de las agendas públicas estatales, se considera esencial para los sistemas educativos locales, que estos asuman y cumplan la función de ser garantes para salvaguardar el derecho social de la educación y la formación docente.

Se pretende además asegurar en la implementación de las acciones estratégicas para la aplicación de las políticas nacionales (federalismo y formación docente) en los espacios estatales; los criterios esenciales que mejoren estas prácticas.

Con lo anterior, también se busca lograr establecer las líneas de acción para que las instituciones de gobierno educativo, supervisen, controlen y evalúen los procesos y los impactos de la articulación de las escuelas normales, con las escuelas de educación básica y con las comunidades donde los futuros docentes ejercen su desempeño profesional.

En este entramado de redes y ejes del accionar para mejorar y lograr mejores indicadores de calidad, eficiencia y eficacia educativa; se requiere que estos se dimensionen *como elemento esencial en la gestión institucional y en los procesos de planeación mediante prácticas colegiadas y en los procesos de colaboración, participación y de construcción de liderazgos compartidos y así como de compromisos para la acción educativa institucional. Es decir, se valora el cambio desde las escuelas y desde las aulas.*

Por lo mencionado, la gestión institucional, articula sujetos, políticas, criterios normativos – administrativos; así como a las instituciones en sus conflictos concretos; relaciona situaciones y contextos, trayectos e historias que requieren acciones estratégicas que permitan *relacionar lo nacional macro y lo micro institucional.*

Por lo anterior las recomendaciones de las distintas políticas educativas en el campo de la formación docente, señalan que debe ser en el seno institucional y en la interrelación de sujetos, contextos y situaciones; se producen y se construyen los cambios; a través de liderazgos institucionales; y de atender los campos y nudos de la gestión institucional y con esto asegurar una posibilidad de mejora de los procesos y de la calidad de los servicios en una visión de mejora permanente.

En este sentido, en la multiplicidad de estudios, algunos de ellos serán abordados en éste trabajo; todos ellos elaborados en torno a la importancia de la gestión educativa –institucional, y sobre la formación docente; se señalan y enmarcan de manera constante, problemáticas como las siguientes:

- 1) Las fallas de la estructura organizativa – administrativa en los sistemas educativos; siendo notorio en ésta, la desorganización, y la rigidez de las estructuras, orientadas hacia lo jerárquico administrativo;
- 2) La carencia de una planeación institucional, dirigida a las prácticas de una gestión estratégica;
- 3) La falta de un seguimiento adecuado de las acciones y procesos, así como de una evaluación procesual;
- 4) Carencia de una evaluación permanente de los procesos y de los productos de la formación académica del futuro docente.

Por lo anterior se considera esencial la elaboración de diagnósticos que nos permitan el diseño de acciones estratégicas para orientar el cambio a través de la gestión; pero también se observa en las instituciones una desarticulación interna y externa.

En lo interno se observa en los procesos, es decir, en cuanto a los procesos que se dan al interior de las escuelas, la carencia de una planeación colegiada, de una práctica de toma de decisiones directiva y autoritaria, y de visiones de las escuelas desde lo normativo y donde el trabajo académico se centraliza hacia lo administrativo.

En lo externo, es notoria la poca vinculación con los contextos en los cuales se desarrollan las prácticas docentes de los alumnos y la poca o nula atención por parte del docente formador, esto ocasiona poca vinculación con la comunidad.

El conjunto de los factores y nudos problemáticos mencionados, nos hacen considerar la viabilidad del proceso investigativo y permiten centrar la atención e intención *en la gestión como eje articulador y como campo de elaboración de proyectos de intervención educativa para la mejora permanente institucional de las Escuelas Normales.*

Estas ideas, sirven de contexto inicial para la construcción del tema de investigación, el cual se explicará en los siguientes apartados; la explicación, pretende también justificar su importancia y la pertinencia de su estudio.

*La **gestión institucional** como área temática de investigación y como campo de posibilidades para construir conocimiento en los espacios concretos de la formación docente inicial que se observa en las Escuelas Normales,* se estudia con la idea de sugerir alternativas para su mejor implementación en la agenda de política pública educativa estatal en el marco de la política “educación de la formación docente”, esto en el marco del federalismo educativo.

La gestión institucional al pretender un modelo de escuela que responda a las necesidades de una sociedad democrática y que sea incluyente, nos obliga a considerarla no solamente como una estrategia de naturaleza técnica y normativa; sino como una política que mejore el trabajo educativo de las instituciones.

Articular lo administrativo – normativo, con lo estratégico político de la gestión, requiere atender a situaciones y contextos distintos y variados que pueden ser visualizados como nodos para la acción estratégica y entre otros se consideran los siguientes:

- › Considerar que los centros educativos deben ser espacios de transparencia institucional, de participación ciudadana y ser espacios donde se concretizan las políticas educativas.

- Propiciar la participación de las escuelas en los procesos sociales, políticos y culturales y no solamente en lo educativo.
- El trabajo institucional debe trascender lo administrativo y la propia visión de la gestión empresarial – la organización científica del trabajo –; y redimensionarla como un tema relacional, y como una dinámica que implica trabajar el conflicto, las situaciones, los contextos y la participación de los sujetos con historias y sentidos. Estos nodos estratégicos deben tratarse de manera incluyente.
- También la gestión debe atender a la complejidad, a lo contradictorio de los distintos y múltiples contextos de socialización y de las lógicas subyacentes, simultáneas, cuya manifestación es diferente en cada espacio y para cada escenario. (Conflictos, resistencias y consensos).
- Considerar que las redes de visión y sentidos en el estudio de la gestión, se dan en perspectivas de lo micro a lo macro; donde lo micro es la realización de lo macro. Esto permitirá el análisis de las propuestas y la dimensión de las políticas a través de evaluar las agendas específicas y sus impactos sociales.
- La gestión como una estrategia se mueve en los campos de la política educativa y de las prácticas y estrategias de operación institucional, unidos para construir una respuesta a las necesidades sociales y educativas.
- El trabajo institucional, supone la participación y actuación de distintos y diferentes agentes sociales y educativos; pues toda organización en gran medida es producto de lo que sus sujetos participantes hagan, a través de una red de acciones y funciones que relacionen los espacios de formación con las escuelas de educación básica a través de la supervisión y evaluación procesual y final por parte de los responsables de la formación docente en las Secretarías de Educación Estatales.
- El estudio de la gestión debe trabajarse en el marco de lo posible; en una práctica incluyente y en la realización de acciones viables y pertinentes; todo esto en un contexto de compromiso y responsabilidades compartidas; pues al articular; demandas, acciones y resultados, se construye una práctica de la *ciudadanía*.

El sentido público de la tarea educativa, sitúa a la gestión ante el compromiso de intervenir en el debate y la acción sobre el carácter educativo, formativo y de los aprendizajes que se construyen y se dan en las instituciones.

La gestión institucional, es un proceso de dirección y de construcción de sentidos, de orientación institucional en un intento por trascender lo administrativo normativo.

Con la descripción anterior se intenta considerar a *la gestión como una práctica estratégica*.

La gestión es una estrategia, que implica un liderazgo académico para construir visiones educativas; para construir las competencias sociales que permitan el logro de una calidad educativa.

En el anterior orden de ideas el tema de investigación se enuncia de la manera siguiente:

***La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del Estado de Michoacán.***

En una idea de precisar lo anterior, el tema o título de investigación quedaría expresado de la siguiente manera: “El papel de la implementación de la gestión institucional de las escuelas normales en la calidad educativa de la formación docente”, como una forma de política educativa en el Estado.

El tema describe y explica la importancia y la función de la gestión en la implementación de las políticas educativas para el mejoramiento y el fortalecimiento académicos de las Escuelas Normales del Estado de Michoacán.

Las políticas educativas se apoyan en los procesos de operación y ejecución, en el diseño de programas específicos para lograr sus objetivos; a este respecto es bien sabido que en muchos de estos programas no se logran los objetivos propuestos a causa de deficiencias en el manejo, en el uso y el aprovechamiento de los recursos disponibles; y por un deficiente conocimiento de los contextos y de las distintas situaciones, así como por el poco compromiso de los sujetos responsables de operar a través de proyectos específicos las agendas de las políticas educativas y sociales.

La consideración anterior nos sitúa en la necesidad de diseñar no sólo una política, sino atender a los procesos y acciones de su gestión; por eso la investigación, se centra en el análisis de la formulación, en la evaluación, la implementación de los programas y proyectos para el fortalecimiento y mejoramiento de las instituciones formadoras de docentes, así como de las condiciones y contextos institucionales en los que se operan.

En el contexto de las situaciones que implica el diseño de una política y los procesos específicos de las agendas y los programas, es necesario plantear algunas ideas que permitan dimensionar a la implementación como un tema esencial de la gestión estratégica en las políticas educativas de formación.

Según lo plantean R. Franco y E. Cohen (2005), Las Políticas Sociales tienen tres funciones principales: la creación de capital humano, la compensación social y la contribución a la integración de los individuos en la sociedad (la cohesión social).

En la función para la creación de capital humano y los programas estratégicos de inversión en educación se consideran prioritarios para el desarrollo social y humano a través de diseñar políticas sociales, para asegurar desarrollo y bienestar, así la política social permitirá el logro de objetivos sociales, como el desarrollo con equidad y la disminución de las desigualdades, para ello se requiere una nueva visión de Estado que establezca nuevos modelos de gestión que construyan una institucionalidad social y una organización estatal y entre las estrategias se plantea los programas de descentralización y de un eficiente federalismo.

Los procesos de descentralización política, implican una participación y una representación de los sujetos y de los distintos actores para una toma de decisiones para las acciones y para la mejora, así como en los procesos para la implementación, la gestión como un arte para conducir y organizar desde lo cotidiano, hacia lo social – ciudadano, deben ser premisas para asegurar una calidad y eficiencia, que permita además de mejorar las competencias organizacionales y adecuar las políticas, los bienes y los servicios, equipos y recursos con la intención de asegurar equidad.

La gestión y la participación deben ser vistos como elementos esenciales para la implementación de los planes y los programas de política social, pues éstas permiten asegurar el logro de sus fines cuando logran incidir en las estructuras organizacionales institucionales y hacer viables sus procesos en torno a los objetivos de los programas de política planteadas.

Se considera por algunos autores (Arellano 2006) a la implementación como uno de los apartados menos comprendidos en los procesos de diseño y operación de la estrategia de política pública, y plantean que tiene una conceptualización poco precisa y no muy clara, sin embargo se coincide en ver a la implementación como “establecer físicamente”; poner una acción múltiple (instituciones, doctrinas, prácticas o costumbres); y se agrega por los autores que el término deja de lado la propia complejidad en el manejo de las múltiples factores interrelacionados (Arellano 2006).

En este análisis conceptual, la implementación tiene más que ver con la necesidad de crear condiciones para la realización de vínculos, redes generales y concretas entre actores y medios.

Una premisa esencial es que a través de la implementación se articulen momentos políticos y momentos de tipo organizacional y administrativo, en una idea de formar redes de acciones sustantivas de pensamiento y de proyectos para la acción concreta.



Esto no debe confundirse con una situación administrativa; ya que en la implementación, se tiene una cierta creatividad, se trabaja con incertidumbres al interactuar sujetos y actores múltiples y distintos, se trabajan además conflictos y distintas visiones de realidad e intenciones de transformación y cambio. Las interacciones se dan mediante procesos de negación, de participación, colaboración y de diálogo.

La participación tiene una doble situación estratégica, se considera un valor y un instrumento; como valor define el qué de las políticas sociales y es un instrumento en cuanto a que permite la relación con los estilos de negociación y diálogo; y con qué estrategias se van a lograr los fines y los objetivos de la política social.

Los distintos procesos de participación no deben considerarse como una manipulación, sino como una inducción de acciones, de potenciación de estructuras organizacionales, así como de distintos sujetos y actores, visiones y proyectos de acción.

Para que la participación y la colaboración logren una mayor eficiencia y permitan que los beneficiarios de una política pública mejoren sus niveles de desarrollo social y humano, se debe considerar y apoyarse en: un conocimiento y una formación para opinar y decidir; informar y formar para que las organizaciones puedan actuar en un marco institucional, esto asegurará que la gestión administrativa y la estructura organizacional, logre una calidad en los servicios educativos sociales.

Estos procesos de gestión, participación e implementación en el marco de una dimensión operativa de las políticas sociales, deben concretizarse en programas y proyectos sociales para la acción estratégica de mejora de las condiciones sociales y propiciadoras de un desarrollo social, por ello toda estrategia de implementación debe articular y organizar, el diálogo, el compromiso en torno a fines viables, y el tomar decisiones que articulen visiones y concepciones de instituciones y sujetos.

En una idea conclusiva al respecto de lo planteado es útil señalar que toda política pública pasa por la etapa o proceso de diseño y por el de la implementación y los procesos específicos que deben atenderse son: la determinación de la decisión, la visión y la misión, determinación de los objetivos y los diagnósticos y de manera concreta en la implementación, la activación de la estrategia y de la motivación para la acción, el control, seguimiento y evaluación.

Las acciones de la implementación surgen de un proceso de planeación situacional y estratégica, del establecimiento de etapas de acción, de una visión prospectiva para aplicar la técnica de trabajo.

La implementación atiende a los objetivos, los presupuestos, los planes y los programas decididos y valorados, esto es esencial en la planeación y diseño de las políticas.

En el marco de una gestión estratégica situacional, toda estrategia de implementación, debe articular y armonizar, los diálogos, los compromisos en torno a los fines, la misión y la visión institucionales, en la intención de una autonomía de organización y de la institución que permita en el marco de la incertidumbre, construir innovaciones y acciones de mejora con creatividad y autonomía.

Lo anterior apoya la concepción de que la práctica de una acción de gestión estratégica de calidad permite una valoración sobre el logro y el impacto de los objetivos institucionales de la política, de los programas de formación y de los proyectos mediante los cuales se operacionalizan las políticas de formación y gestión.

En un primer acercamiento al tema de investigación y en una intención de justificar desde un enfoque teórico que articule la gestión y la política pública, y que éstas se concreten en la agenda de la gestión institucional, se plantean las siguientes situaciones conceptuales y teóricas.

De inicio y de manera general se señalan algunas diferencias entre la estructura, la organización y la gestión; se considera que los conceptos son interdependientes y conviven de manera integrada; sin embargo un primer rasgo distintivo es que la estructura organizacional se presenta en un plano estático, es lo que representa una infraestructura; en tanto que la gestión se conceptualiza y caracteriza por su carácter dinámico, es lo que mueve a la estructura, esto implica que en el estilo de gestión, se dé un movimiento entre los sujetos y procesos para lograr productos e impactos sociales.

Señalan Cohen y Rolando Franco (2005), que los modelos de organización y gestión están en permanente interacción y se influyen de manera permanente, pues la estructura, determina en buena medida el comportamiento de los sujetos y viceversa.

El modelo de organización define la estructura de los programas institucionales con todos los elementos que involucra: niveles de decisión, actores, sus tópicos de relación, tramos de control, mecanismos de coordinación, normas y procedimientos, y otros.

La gestión por su parte, según se ha interpretado, y siguiendo la lectura de los autores citados, da cuenta del hacer y de la dinámica organizacional; incluye la cultura y el clima organizacionales, las políticas de recursos humanos, el liderazgo, los estilos de dirección y de toma de decisiones, la resolución de conflictos y la participación del personal. Se relaciona, también, con el funcionamiento de la organización, el diseño del trabajo, las comunicaciones y el control de las acciones.

Los autores citados nos plantean un esquema tradicional de gestión y un esquema que ellos consideran viable para un análisis comparativo en la idea de mejorar sus líneas de trabajo:

## Esquema tradicional



## Esquema innovador.



Como se observa en el anterior el esquema tradicional se guía por los resultados y en el segundo se le apuesta a los procesos estructurales y al modelo y estilo de gestión que implicaría hacer interactuar a los distintos elementos que conforman la estructura organizacional de las instituciones.

Este modelo de gestión se ubica en las concepciones de una gestión estratégica situacional, donde la interacción, el diálogo, la participación y el compromiso con la visión y la misión son esenciales.

Se considera además que la gestión innove respecto de si misma, adapte y adopte tecnologías adecuadas a las circunstancias enfrentadas y redefina los indicadores y los objetivos de los programas y proyectos que no hayan sido precisados o bien que los impactos y objetivos no se hayan logrado.

Con lo anterior se pretende indicar la importancia de la gestión, en el desarrollo, el diseño y la implementación de los proyectos sociales y de manera concreta, aplicarlos a los contextos educativos de las instituciones formadoras de docentes.

### 1.1.2 Justificación

El proyecto de investigación aborda la temática de la implementación de la gestión institucional en el contexto del Programa Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN) y del Programa de Mejoramiento Institucional (**PROMIN**), como políticas de descentralización y del federalismo educativo.

La lectura y el análisis de los procesos que se han dado en la implementación de la gestión institucional en las Escuelas Normales, se considera valiosa, pues permitirá explicar y analizar las problemáticas detectadas, las acciones desarrolladas y los productos logrados.

Los contextos y marcos de referencia de las explicaciones se realizan desde lo planteado en los propósitos del Programa Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PNTFAEN) y de los criterios académicos e intencionalidades formativas del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales (PROMIN).

Estos programas se inscriben en los contextos de una política nacional para la formación docente en el marco del federalismo educativo que establece el Artículo 3° Constitucional y en el objetivo nacional de mejorar la calidad educativa, considerando los espacios concretos como ejes de transformación y mejora permanente del Sistema Educativo.

Así pues la implementación eficiente de la gestión institucional se considera una estrategia para la mejora de los procesos de formación docente.

Como institución pública, el Sistema Educativo, debe atender la demanda social de *más y mejor educación y asegurar el derecho de la educación para todos*, para esto se considera que entre la política pública y la política de gobierno se da una fluctuación entre el deber ser, el derecho, la equidad y la justicia como antecedentes de una calidad de educación que llegue a todos los ciudadanos por medio de docentes formados para propiciar el desarrollo y la innovación educativas.

Así el gobierno federal, en el ámbito de competencia de la Secretaría de Educación Pública y de las atribuciones y funciones desde la Subsecretaría de Educación Básica y Normal y de su instancia de Dirección General de Normatividad desde 1997, estas instancias implementan el Programa Nacional PTFAEN; y desde el año de 2005 los programas son de la competencia de la Subsecretaría de Educación Superior a través de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación DGESE. Este cambio, se da en el marco de la reestructuración de la SEP. 2005.

Estos cambios estructurales y de agendas específicas a nivel nacional han provocado que las Escuelas Normales en los Estados, hayan presentado problemas para operar las políticas nacionales de la federación y la implementación haya tenido que focalizarse a través del PROMIN y trabajar las propuestas de formación desde lo que pasa en las propias escuelas y sus procesos de gestión.

Por ello, la línea de Mejoramiento de la Gestión Institucional del Programa de Mejoramiento Institucional (PROMIN), pretende incidir en la mejora permanente de la calidad educativa a través de una formación docente, que alcance las demandas sociales mencionadas en los párrafos anteriores.

Para lograr un conocimiento a través de un enfoque explicativo, se requiere de situar ejes de comparación, como parte de una metodología cualitativa, y estos ejes serán derivados desde – la estructura, propósitos e indicadores – de los programas señalados.

En este sentido la exploración para el análisis comparativo en el proyecto de investigación se ubica en la línea de mejoramiento de la gestión institucional y en sus herramientas de implementación para llevarla a cabo en los procesos de formación; este programa de mejoramiento presenta los siguientes componentes específicos y de cuya lectura se pretende plantear líneas de investigación.

- › **El mejoramiento de la gestión institucional** - Programa “PROMIN”; del cual se tomaron algunos indicadores para la elaboración del Estado del Arte y posteriormente estos indicadores se integran como componentes del Marco Teórico y analizados a través de los diagnósticos institucionales.

El análisis que se realiza del PROMIN es útil para precisar y delimitar las categorías y realizar los procesos de revisión comparativa, que se dan durante el proceso investigativo.

Aún cuando no es motivo de esta temática considero importante para la gestión institucional, es necesario resaltar que la primera acción que trabajó el Programa en la fase de implementación fue la línea de mejora, equipamiento y construcción de espacios físicos.

Simultáneamente el “PROMIN” atiende a los propósitos de seguir impulsando la articulación de la educación básica y la educación normal a fin de garantizar que la formación de los maestros sea congruente con los contenidos, con las prácticas educativas y con los propósitos de la educación básica.

A través del programa se pretende asegurar la transformación académica y administrativa de las escuelas normales para que estas funcionen como comunidades académicas que favorezcan el proceso formativo de los futuros docentes.

Lo anterior esta en relación con lo que establecía el Programa Nacional de Educación “ProNaE” 2000 – 2006, en el cual se señala que uno de los requerimientos para alcanzar las metas anteriores es reconocer a la institución educativa a las Escuelas como unidad y centro del sistema educativo, otorgándoles mayor autonomía en la toma de decisiones y con ello les permitan orientar su intervención hacia la búsqueda y puesta en marcha de las soluciones más adecuadas a las necesidades y problemáticas a que se enfrenta en el cumplimiento de su misión.

En la idea de complementar las concepciones para la justificación del tema y de ubicarlo en escenarios más específicos y de reciente planteamiento de las actuales políticas educativas de los gobiernos federal y estatal; los lineamientos operativos y académicos consideran a la gestión como una estrategia educativa que desde los espacios institucionales pretende recuperar la autonomía de las escuelas y su función social y educativa, así como dar atención a la calidad a la eficiencia y eficacia, y atender una política de equidad.

En este orden de ideas las propuestas educativas anteriores al Programa Sectorial 2007 – 2012; y con referencia a los dos sexenios anteriores en Educación Básica se desarrollaron investigaciones y se implementaron programas de renovación pedagógica de las escuelas de educación preescolar, primaria y secundaria que consideran a la gestión como estrategia, también se considera esencial en el programa escuelas de calidad (PEC), en el cual con referencia a la dimensión pedagógica, se propone como política de mejora a la planeación estratégica, a la construcción de la misión y la visión de manera colegiada, colaborativa y comprometida, todo esto a través de la gestión escolar, como eje articulador del trabajo escolar.

En la Educación Secundaria, desde hace un mínimo de doce años, se presenta como sugerencia y recomendación para la planeación institucional, al Proyecto Escolar, diseñado, construido y operado académicamente con base al trabajo colegiado.

En la actual Reforma a la Educación Secundaria (2006); presenta como estrategia integradora y articuladora el nuevo Plan de Estudios al Trabajo de la Escuela, al aprendizaje por competencias construido desde la gestión de la escuela. La visión y misión de una escuela con autonomía para diseñar e implementar sus acciones estratégicas de innovación y de cambio en una mejora permanente.

Se privilegia el trabajo con los colectivos escolares y con la visión pedagógica centrada en los alumnos y en su aprendizaje; analizados y operados desde la totalidad de las prácticas de los docentes; se busca trascender el conocimiento y el

aprendizaje de las asignaturas, por prácticas colegiadas, transversales e interdisciplinarias; esto implicará la construcción de redes conceptuales de prácticas y conocimientos de experiencias vivenciadas que forman y conforman las identidades de los sujetos. Esto es el trabajo docente estructurado a través de Proyectos Escolares Integrados.

Es importante indicar las repercusiones que esto debe tener y debe dársele en los procesos de la formación docente.

Cabe señalar que aún cuando el tema e importancia de la gestión institucional no es nuevo; en una revisión histórica de incorporación del concepto se hace presente en los Planes Nacionales de Desarrollo Educativo y desde 1992 con la Modernización de la Educación Básica y Normal, se visualizaba no sólo la necesidad de articular la Educación Básica, sino la Formación Inicial Docente atendiendo y respondiendo a las exigencias de las prácticas educativas y áulicas.

En los elementos del diagnóstico y líneas conceptuales de justificación y antecedentes el Programa Sectorial de Educación 2007 - 2012, se establece que a 35 años de recuperar esta articulación entre los niveles que constituyen la Educación Básica y valorar su estrecha relación con la Formación Inicial Docente; la evidencia empírica en un muestreo de los Planes vigentes de formación inicial, se trató de analizar la presencia del concepto y práctica de la gestión institucional a partir de la línea de Observación y Práctica Docente.

Dicha revisión realizada por las escuelas, muestra la ausencia de dicho concepto, mucho menos la encontramos como estrategia para la mejora continua y ni de su impacto en la resolución de problemas de manera colegiada en la escuela y para los centros educativos como modos de vida institucional y que esto propiciara la toma de decisiones conjunta, la práctica del trabajo colaborativo.

La articulación de contenidos educativos permitiría que se abriera el espacio a una nueva escuela y se traspasaran las prácticas y la organización tradicional en la búsqueda de esa mejora permanente.

Una de las propuestas actuales 2007; planteada desde la Subsecretaría de Educación Básica **SEB**, a las autoridades educativas estatales a través del **CONAEDU** (Consejo Nacional de Autoridades Educativas) es el de la Articulación de la Educación Básica, y se considera esencial la formación permanente de docentes y directivos y los procesos y estrategias de gestión institucional.

La propuesta le apuesta a la confianza para mejorar e innovar; y está en el fortalecimiento, en la formación y en la actualización de los colectivos docentes, al trabajo con las escuelas y con los colectivos escolares, a través de la gestión institucional. En igual sentido a la labor del colectivo escolar, al trabajo colegiado como eje que desde la agenda de la política educativa, articulen y den operatividad a la mejora y a la calidad educativa.

Una última referencia como dato para la valoración de la justificación y la evidencia empírica de la importancia de la gestión institucional, en los procesos y prácticas de una política educativa, nacional y estatal, para lo concreto y lo específico de la agenda y la práctica institucional y para lograr la concepción de estrategia del cambio a través de la gestión; es lo que actualmente se establece en el Programa Sectorial de Educación SEP 2007-2012; en el cual se plantean seis objetivos sectoriales.

El programa sectorial de Educación – SEP 2007 – 2012; plantea para la agenda y práctica institucional, y en la idea de lograr el cambio y la innovación a través de la gestión presente para las agendas nacional y estatal las siguientes líneas de acción a través de:

**El objetivo número 1;** establece: *“elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”*.

Y al diseñar las acciones para “una mejor calidad de la educación” se indica: “La evaluación será un instrumento fundamental en el análisis de la calidad, la relevancia y la pertinencia del diseño y la operación de políticas públicas en materia de educación. La evaluación debe contemplarse desde tres dimensiones: como ejercicio de rendición de cuentas, como instrumento de difusión de resultados a padres de familia y como sustento del diseño de las políticas públicas. Los indicadores utilizados para evaluar deberán ser pertinentes y redundar en propuestas de mejora continua”.

En el objetivo 4 se señala que:

*“Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural”.*

Y se especifica que: “Para realizar esta prioridad, se implementarán programas de estudio y modelos de gestión que equilibren la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades en la áreas científica, humanística, de lenguaje y comunicación, cultural, artística y deportiva, con el desarrollo ético, la práctica de la tolerancia y los valores de la democracia”.

Y todavía más concreta es la visión del objetivo número 6; donde se indica:

*“Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas”.*

Y se especifica en su explicación para fijar líneas para la implementación en las agendas de políticas educativas federales y estatales:

*“Una democratización plena del sistema educativo que abra espacios institucionales de participación a los padres de familia y a nuevos actores como las organizaciones de la sociedad civil con el fin de fortalecer a las comunidades de cada centro escolar. La democratización fortalecerá el federalismo educativo, la transparencia y la rendición de cuentas, así como la valoración de la diversidad cultural. Para un mayor desarrollo de la comunidad escolar se consolida un entorno escolar seguro a través de reforzamiento de la participación de sus integrantes y el impulso de prácticas y actitudes que eliminen las conductas de riesgo”.*

Lo anterior obliga a considerarlos como una evidencia empírica y a construir algunas lecturas crítico interpretativas y analíticas del Programa Sectorial 2007 – 2012; e incorporar ideas reflexivas en los conceptos y categorías del marco teórico.

Lograr esto es un compromiso formativo profesional que se ha visualizado desde los espacios de formación político y académico de los estudios de maestría realizados: la formación profesional lo reclama; mi práctica lo obliga; mi compromiso ético como sujeto pedagógico lo considero valioso para propiciar mejores espacios para lograr una calidad educativa en las áreas de competencia de mi desempeño profesional.

En el caso específico de las agendas públicas estatales, se considera esencial para sus sistemas educativos locales, que estos asuman y cumplan la función de ser garantes para salvaguardar el derecho social de la educación y la formación docente y que en la implementación de sus acciones estratégicas para la aplicación de las políticas nacionales (federalismo y formación docente) en los espacios estatales.

En base a lo anterior, deben asegurar líneas de acción para que las instituciones de gobierno educativo supervisen, controlen y evalúen los procesos y los impactos de la articulación de las Escuelas Normales, con las escuelas de educación básica y las comunidades donde los futuros docentes ejercen su desempeño profesional.

Entre las líneas de acción, está la de considerar como esencial una formación para la gestión y la política educativa, pues es útil revisar que los cambios en los sistemas educativos para buscar una calidad y una equidad, demandan una transformación en los métodos, los contenidos y las estrategias para la formación en un enfoque formativo cualitativo en la idea de su valor estratégico esencial para la implementación de las políticas educativas.

La formación para la gestión y la política educativa, se sustenta en las siguientes premisas:

- Articular los fines y los sentidos de la gestión y de las políticas educativas en el proceso y el modelo social y educativo de la descentralización.
- Relacionar las políticas educativas con la función del Estado, la toma de decisiones y las complejidades; de la política educativa y de la multiplicidad de actores y sujetos.
- La funcionalidad de las instituciones y de sus contextos específicos.
- Considerar que la formación para la gestión educativa, esto después de realizar lecturas de diferentes autores y de los textos de la maestría, se considera que ésta implica:
  - ✓ Saber analizar las situaciones para la toma de decisiones.
  - ✓ El manejo de los conflictos y la negociación en un proceso de comunicación, diálogo y consenso.
  - ✓ La participación y el trabajo colegiado para construir sentidos.

En la formación para la gestión y la política, se debe relacionar el conocimiento y la acción.

La concepción no es centrar la explicación desde la teoría y del saber conceptual; sino por el contrario partir de algunos análisis de estudios diagnósticos y de prácticas que se realizan desde y en la gestión, revisarlas y explicarlas desde la pertinencia de una teoría específica.

La orientación metodológica de partir desde la práctica nos permitirá la construcción de sentidos en torno a la gestión y de orientar hacia la intencionalidad que permita plantear algunas ideas para una posterior intervención; es decir; vincular en los procesos formativos para la gestión y la política educativa, los campos del saber con la acción y la práctica, desde las dimensiones de la especificidad y la universalidad.

Con estas premisas se puede concluir en el marco de la justificación que: Esta política debe garantizar que las escuelas normales mejoren sus formas de gestión institucional, a fin de que puedan tomar decisiones y llevar a la práctica las acciones más adecuadas que favorezcan la calidad de la formación inicial de los futuros docentes de educación básica.

El Programa de Transformación como estrategia de política pública, en su línea de trabajo referida al mejoramiento de la gestión institucional, ha emprendido diversas acciones orientadas a incidir en la transformación del funcionamiento de las escuelas normales, tales como:

- El mejoramiento de los procesos de planeación institucional;
- Alentar nuevas formas de participación de las comunidades normalistas en la toma de decisiones que afectan la vida académica de sus instituciones;
- La revitalización del trabajo colegiado;
- El fortalecimiento de la función directiva y el impulso de una cultura de evaluación y rendición de cuentas.

Es necesario considerar que los resultados de estas acciones se expresan en la generación de procesos incipientes en algunas escuelas normales, los cuales requieren, para su evolución y consolidación, propuestas de intervención innovadoras que recuperen la participación real y efectiva de profesores, directivos, estudiantes y autoridades educativas, de manera que el cambio se construya colectivamente y que este cambio los comprometa con nuevas formas de proceder en su labor educativa.

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

En el marco de la propuesta que se plantea, en los documentos de trabajo; la gestión, se orienta principalmente a generar procesos colectivos internos de toma de decisiones para la acción, lo que supone, principalmente considerar lo siguiente:

- ✓ el desarrollo de actitudes críticas y creativas en todos sus integrantes;
- ✓ la participación informada, voluntaria y comprometida;
- ✓ el ejercicio constante para definir y dirigir sus esfuerzos hacia el mejoramiento continuo de la institución, y;
- ✓ una práctica sistemática y permanente de valoración sobre las acciones emprendidas para atender los fines institucionales.

Como prácticas concretas se proponen:

- ✓ el trabajo colegiado;
- ✓ la toma de decisiones compartida;
- ✓ la construcción de una visión y misión institucionales;
- ✓ la planeación estratégica;
- ✓ la evaluación permanente, y;
- ✓ la rendición de cuentas.

Visto así, el PROMIN se inspira en el mejoramiento continuo de la institución, favoreciendo procesos y acciones.

En los procesos, a fin de renovar prácticas tradicionales en la conducción de las escuelas y en sus formas de trabajo para el cumplimiento de su visión y de su misión; todo esto a través de prácticas eficientes de planeación, evaluación, de trabajo colegiado, en el ejercicio directivo; una eficiente organización y distribución de los espacios, de los recursos y de los tiempos.

En las acciones, por lo que respecta a la puesta en marcha de proyectos innovadores para atender las necesidades prioritarias y superar factores que obstaculizan el quehacer institucional.

Para lograr lo anterior, y después del análisis de los distintos documentos de trabajo emanados tanto de los cursos taller, como de las sugerencias académicas de las escuelas, y en un intento de recuperar y sistematizar lo hasta aquí expresado, se puede considerar que el Programa Nacional de Mejoramiento Institucional (PROMIN, SEP, 2003) descansa básicamente en los siguientes principios:

- a) Busca que las escuelas normales tengan mayores márgenes de actuación y decisión, favoreciendo las condiciones para que adquieran mayor autoridad y puedan decidir las mejores estrategias que les permitan superar los problemas que enfrentan en el cumplimiento de su misión; así como asumir la responsabilidad por los resultados educativos que obtienen.
- b) Concibe a la participación como un proceso, en el cual los integrantes de la comunidad normalista tienen cada vez mayor participación en la toma de decisiones y en las acciones que se emprenden –contemplando siempre los diferentes roles–, opinando y decidiendo, como un derecho y una obligación. Se favorecen, en este sentido, mecanismos de participación en los cuales prevalece el conocimiento pleno, consciente y compartido, de sus integrantes acerca de la misión institucional.
- c) Reconoce que la transformación institucional requiere impulsarse mediante el establecimiento de proyectos innovadores que, articulados y derivados de un proyecto educativo más amplio –que es la representación formal de la imagen-objetivo definida por la propia escuela–, atiendan los ámbitos institucionales que componen a la escuela normal.

- d) Considera que las instituciones y la situación actual que prevalece en cada una de ellas es diversa; reconoce que la comunidad educativa se constituye por múltiples individuos y actores, que tienen su propia perspectiva, intereses y posicionamiento frente a la institución y al proyecto mismo.
- e) También con ello se reconoce que las escuelas tienen sus propias características: de contexto, de historia institucional y de cultura organizativa que las hace únicas, por lo cual presentan problemas y necesidades heterogéneas y formas de actuar diversas para superarlos.
- f) Parte de la convicción de que cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas. El cambio institucional es concebido como una sucesión de situaciones; se intenta llegar a éste y a la innovación a través de etapas sucesivas a partir de la imagen-objetivo trazada por ellas.
- g) Establece un conjunto de normas y reglas claras, definidas y conocidas por todos los participantes del proceso educativo; lo que permite informar con amplitud y oportunidad sobre las acciones emprendidas, los logros alcanzados y el ejercicio de los recursos destinados al cumplimiento de su tarea educativa.
- h) Concibe a la evaluación, interna y externa, como un proceso que permite a las escuelas normales reconocer sus avances y dificultades, les ayuda a tomar decisiones hacia el mejoramiento continuo y favorece una cultura de rendición de cuentas.

Así, el enfoque del PROMIN como estrategia de una agenda pública nacional y estatal se resume en el siguiente cuadro o tabla número 1, el cual pretende acercar la síntesis anterior a la explicación y la comprensión tanto del enfoque de la implementación de la gestión institucional como de la política pública que debe formar parte y ser considerada en las agendas educativas estatales y aplicada en las instituciones formadoras de docentes.

Tabla 1. Enfoque del Programa de Mejoramiento Institucional:

<b>ENFOQUE DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS NORMALES PÚBLICAS (PROMIN)<sup>1</sup></b>	
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>MEJORA</b>
Propósito	Coadyuvar a renovar la gestión institucional en las escuelas normales para favorecer el cumplimiento de su misión educativa: la formación inicial de los futuros docentes de educación básica.
Meta	Generar procesos de mejoramiento continuo en la organización y funcionamiento de las escuelas normales.
Prioridad institucional	Mejorar el aprendizaje de los futuros docentes conforme al perfil de egreso de la licenciatura que cursan.
Estrategia Operativa central	Planeación institucional: funcionamiento de la institución como colectivo con metas a corto, mediano y largo plazos y tareas comunes (contenido en el PDI y en el PAT), a partir de los problemas que enfrenta la escuela para la consecución de sus finalidades educativas. Táctica principal Interacción, diálogo e intervención <b>Gestión</b>
Táctica principal	Interacción, diálogo e intervención.
Estilo de dirección	Democrática.
Toma de decisiones	Establecimiento de metas y formas de intervención decididas por la comunidad normalista de manera consensuada.
Tipo de organización	Integración horizontal de equipos de trabajo: incorporación de profesores, directivos, alumnos y demás personal de la comunidad normalista para la intervención conjunta.
Cultura institucional	La asunción y resolución de temas críticos como medio para transformar prácticas de trabajo escolares y de enseñanza.
Recursos	Uso racional de los recursos (materiales, humanos, económicos). Apoyo con recursos complementarios. Transparencia.
Evaluación	Evaluación interna y externa del desempeño institucional, que genere información útil para que las escuelas se transformen. Rendición de cuentas.

Fuente: SEP PROMIN - 2003

También en los documentos del PROMIN se establecen las líneas generales de las fases de implementación de la gestión, para apoyar la operatividad de la en la política pública.

<sup>1</sup> Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas “PROMIN”; “Finalidades, características y estrategias de operación”, SEP. Primera edición 2003.

Estos planteamientos permitirán dar inicio al análisis exploratorio que a través del análisis comparativo de dichos procesos, sean incorporadas durante el desarrollo del presente proceso de investigación que se plantea.

## 1.2 El Problema de Investigación.

El plantear como situación problemática, el análisis descriptivo y explicativo de: ¿cuáles han sido los procesos que se han seguido y las acciones que se han implementado para mejorar de la gestión en las instituciones formadoras de docentes en el Estado de Michoacán?; Lo anterior implica explicar y analizar:

¿Cómo se realizaron las prácticas y los procesos de la Gestión Institucional para la implementación del PROMIN?

¿Cuáles han sido los principales problemas que se han detectado en los procesos de la gestión para la implementación del PROMIN y mejorar la formación docente?

¿Cuáles han sido las estrategias de Gestión Institucional para la implementación del PROMIN, en la Escuelas formadoras de docentes?

El estudio se realizará a través de un análisis, descriptivo y comparativo de los reportes de evaluación diagnóstica, como un elemento esencial de revisión.

Este problema se inscribe en el marco de la descentralización educativa y del federalismo, como políticas públicas. En la descentralización debido a que se otorga a las instituciones formadoras de docentes una autonomía para la política interna de sus procesos de gestión; y que las prácticas se apoyan en el trabajo colegiado y colaborativo; y en un liderazgo académico; y de que se de atención a la planeación institucional participativa y a los lineamientos de una gestión estratégica.

El federalismo además de tener un sustento legal en el Artículo 3° Constitucional, así como en la Ley General de Educación, concreta sus acciones en el Acuerdo Nacional de Modernización Educativa, de mayo de 1992. Mediante estos documentos legales, se otorga a las escuelas normales y a las Secretarías de Educación en los Estados, la facultad para implementar acciones, para la formación de docentes para contextos específicos y en escenarios de relevancia y significación específicos con la idea de lograr un mayor y mejor impacto en la formación docente, la cual debe estar articulada a las aulas de educación básica donde los docentes en formación ejercerán su labor pedagógica.

En la construcción del problema de investigación y para la práctica investigativa, se considera esencial usar la descripción y el análisis crítico y comparativo del valor de la gestión institucional para que las escuelas normales diseñen y operen su propia autonomía y lograr con ello una eficiencia y una calidad en la formación docente, desde la práctica en las aulas.

Esta descripción y análisis se inicia con la revisión de las evaluaciones de los diagnósticos y de los Programas de Desarrollo Institucional (PDI) y los Planes Anuales de Trabajo (PAT), con los resultados de esta revisión comparativa se conformará el Estado del Arte; construido a través y desde los análisis de los diagnósticos institucionales estos conceptos y temas que posteriormente sustentarán las líneas y categorías de investigación que servirán de base al Marco Teórico.

Por esto se puede señalar que la gestión como estrategia de implementación, debe recuperar la participación, la colaboración, el trabajo colegiado, y de la visión y la misión compartida y comprometida con el trabajo docente, con la función educativa de las instituciones educativas. Estas son algunas de las cuestiones que se trabajarán en el texto de la Tesis.

El campo de la gestión institucional, sus distintas dimensiones y complejidades, obligan al diseño de una estrategia investigativa que implique la construcción de un conocimiento desde diferentes campos de objetos de estudio que se articulen y se incluyan en esos procesos epistémicos. Por ello, es conveniente abrir el campo problemático a través de

diferentes ejes de análisis, todos ellos articulados al proceso formativo, y a la necesidad de valorar la importancia de las instituciones, las agendas de políticas estatales y de la política pública de descentralización y del federalismo, cuyo objetivo esencial es la implementación de estas políticas públicas en las agendas estatales.

### 1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuál ha sido la estrategia de gestión institucional que se ha practicado en los procesos de implementación del PROMIN? y ¿Cuáles son las principales implicaciones pedagógicas para la planeación estratégica situacional para la mejora de la gestión institucional?

La explicación y la descripción de la anterior situación problemática, se realizara en el marco de las Escuelas Normales del Estado y con ello se conforma la construcción del objeto de estudio que orientará la construcción de conocimiento.

Las preguntas rectoras también pretenden construir conocimiento explicativo en áreas y campos específicos como los siguientes:

- ¿Cuáles son las prácticas de gestión concretas en las escuelas normales del Estado para el logro de los perfiles de egreso?
- ¿Cómo se dan los procesos de socialización y las prácticas colegiadas institucionales?
- ¿Qué tipos de gestión institucional se practican en el seno de las escuelas?
- ¿Cuáles son las expectativas de mejora de los docentes y directivos? que se requieren para operar la gestión institucional.
- ¿Cuáles son los principales retos y obstáculos para lograr una gestión institucional eficiente y una mejora en la gestión que contribuya a una formación docente de mejor calidad?

Considero que estas preguntas delimitan la pregunta y establecen la complejidad de la temática. Los cuestionamientos pretenden encauzar la construcción de conocimiento sobre temas de gestión, de planeación institucional, sobre la participación y colaboración de los sujetos y actores, sobre los procesos de asesoría y de la cultura de participación y de los compromisos con la visión y la misión de la formación docente, todo ello en los contextos del PROMIN.

El objetivo de las preguntas, es establecer un enfoque incluyente y abierto que muestre las distintas áreas sobre las cuáles es necesario construir y aportar conocimiento que aclare el tema objeto de estudio.

#### **1.4 Hipótesis de trabajo**

La construcción de la hipótesis se apoya de manera específica en las concepciones de Mario Bunge (1992), quien señala, que las hipótesis están incorporadas en ideas, o pretenden incorporarse en ideas; y las teorías están relacionadas entre sí, constituyendo la totalidad de ellas la cultura intelectual, por ello no debe sorprender que las hipótesis científicas tengan no solo “*Soportes Científicos*, sino también extracientíficos”; los científicos son empíricos y racionales, y los extracientíficos son psicológicos y culturales, pero siempre relacionales entre sí.

En un intento de aclarar algunas ideas rectoras para valorar la hipótesis y su importancia metodológica, considero necesario plantear como premisas las siguientes conceptualizaciones.

Toda hipótesis como instrumento de trabajo, se propone explicar algún hecho problemático; darle una direccionalidad al proceso investigativo, es decir:

¿Qué cosas se han de hacer? ¿Por dónde habrán de iniciarse los trabajos?

¿Qué datos empíricos y teóricos son necesarios estudiar y analizar?

Toda hipótesis en el campo cualitativo y también en lo cuantitativo, al orientarse hacia una posible búsqueda de soluciones, implica por parte del investigador una práctica creativa, imaginativa y heurística.

En esta concepción se apoya la construcción de la hipótesis, la cual se complementa con las ideas siguientes: todos los fenómenos y procesos son causados y causantes, se dan en una relación de mediación o inmediatez, B. Pascal, citado por E. Morin (2003), consideraba imposible conocer las partes sin conocer el todo; de la misma manera que conocer el todo sin conocer de manera específica las partes.

La hipótesis como herramienta de trabajo, nos lleva a considerar el conocimiento en movimiento, un conocimiento en espiral, en lanzadera que progresa yendo de las partes al todo y del todo a las partes; y como señala E. Morín; existe complejidad e interdisciplinariedad en los procesos de construcción de conocimiento.

El mismo autor nos precisa: Mientras sean inseparables los componentes diferentes que constituyen un todo – económico, lo político, lo sociológico, lo psicológico, lo afectivo, lo metodológico –; y haya un tejido interdependiente, interactivo e interretroactivo entre las partes y el todo, el todo y las partes; y precisa E. Morín (2003) al señalar “El conocimiento progresa principalmente, no por satisfacción, ni por formalización y abstracción, sino por la capacidad de contextualizar y globalizar”.

En el ánimo de dar a la hipótesis un enfoque cualitativo es útil valorar los siguientes conceptos de DELGADO (1999), quien señala en su libro de Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales.

La hipótesis generaliza una afirmación a partir de muestras particulares de datos empíricos disponibles; esta afirmación amplía o rebasa ese conjunto de datos hasta abarcar dominios de experiencia aún inexplorados y nos permite:

- Desencadenar una serie de inferencias al establecer premisas de argumentación.
- Identificar variables causales en relación al problema, como guía de investigación y al orientar la selección de datos pertinentes.
- Interpretar y comprender los datos recopilados.

En la práctica investigativa los anteriores conceptos, condicionan y determinan una postura del investigador entre límites de la subjetividad y de la objetividad, al apoyarse en sus referentes de formación teóricos y empíricos.

En cuanto al papel del investigador en este enfoque de lo cualitativo, diferentes autores opinan que:

En la investigación cualitativa, no hay una distancia – objetividad, dadas las propias características de los datos, en su relación y en su lectura, los investigadores son participantes y sujetos involucrados en los procesos; pero siempre se busca o se adopta una postura *sobre la validez* de los datos y la verdad, al apoyarlos en evidencias – estudios de caso, y diagnósticos y en la propia articulación de los datos teóricos.

Otra postura sobre la verificación de las interpretaciones; se parte de la premisa – no hay una correspondencia directa entre los hallazgos de la investigación y una realidad única, lo cual existe de manera independiente de la gente.

Por el contrario la investigación cualitativa trabaja desde la posición de que toda investigación reconstruye – o construye la realidad para poder incidir en su cambio y su mejora.

La hipótesis de trabajo, como guía para orientar la construcción de conocimiento posible, y apoyada en las consideraciones anteriores, será la siguiente:

En este aspecto el planeamiento hipotético, considera **a la gestión institucional como elemento esencial para la formación docente y como una estrategia de planeación institucional para lograr un mayor impacto en la formación profesional y una mejora en la práctica y para la formación docentes.**

La idea anterior de planteamiento hipotético se trabajaría en torno a considerar; si la implementación de una política de Estado que considera en un Programa Educativo Nacional a la gestión educativa como estrategia de mejora continua y permanente de

instituciones, sujetos y sus prácticas inherentes. ¿Se ha logrado el impacto esperado, en qué medida más allá de lo que indiquen los proyectos institucionales, las prácticas de gestión en las escuelas normales continúan siendo centralizadas, burocráticas y poco transparentes?.

En el sentido de la concepción, el supuesto hipotético anteriores se complementa al considerar que: ¿La formación docente ha adquirido su carácter de actualización y de formación permanente para mejorar la formación profesional que incida en la mejora de los aprendizajes a través de la gestión? y no siga prevaleciendo un ideal institucional y personal en donde la gestión en su papel preponderante estratégico solo permita diagnosticar deficiencias, fortalezas y debilidades para orientar un actuar hacia la mejora permanente y considerar que esto pueda tener impacto en los índices de calidad de la educación normal.

Esta suposición inferencial; se sustentará en una revisión documental tanto empírica como teórica; aplicando un proceso de análisis comparativo, institucional y de práctica y de un análisis descriptivo del discurso sobre la gestión y una lectura de la evidencia empírica.

La práctica de la gestión institucional como estrategia metodológica, es un elemento esencial para la planeación estratégica situacional en las escuelas normales y que contribuirá a la mejora de la calidad educativa de los procesos de formación profesional del docente.

Los conceptos ordenadores que guiarán la construcción de conocimiento y que se derivan del planteamiento hipotético anterior son los siguientes:

- Gestión, participación y desarrollo educativo en la agenda de política pública y educativa.
- Gestión institucional, gestión estratégica situacional y planeación institucional.
- Política Educativa, estrategias y programas para la formación docente.

- Cultura de participación y colaboración, el trabajo colegiado, en las prácticas de formación docente.

Con estas ideas es conveniente reiterar que la gestión como estrategia se mueve en los campos de la política educativa por ello es importante la descripción de la problemática planteada, de su implementación en las escuelas normales; y analizarla como una propuesta para mejorar la comprensión de los procesos educativos institucionales, así como de las situaciones educativas que determinan su aplicación en la formación inicial.

La revisión documental parte de la relectura de los textos y trabajos realizados de la maestría y se reconstruyen con los textos que se citan en el trabajo.

La lectura de la evidencia empírica se focaliza en la revisión y análisis de los diagnósticos institucionales de los cuales da cuenta el apartado del estado del arte.

## **1.5 Objetivos de la Investigación.**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Analizar las prácticas que se han observado en la gestión institucional de las Escuelas Normales, como estrategia para mejorar la calidad educativa en los procesos de formación, en el marco del PROMIN y de la política de descentralización educativa.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

Describir los procesos y prácticas de la gestión institucional como estrategia metodológica.

Describir como se articulan en los programas de formación, las líneas de política educativa de descentralización, calidad y eficiencia desde los espacios de las Escuelas Normales.

Explicar desde la evidencia empírica y de la teoría, cómo la gestión institucional contribuirá a mejorar los procesos de formación docente formativa en las Escuelas Normales.

## 1.6 Metodología

La complejidad de los estudios y de las investigaciones en el campo de lo social, obligan a ser cautelosos en los planteamientos metodológicos que se pretenden utilizar para construir conocimiento en un campo determinado de la realidad social así como para la construcción de alternativas de solución a las problemáticas planteadas en torno a las hipótesis propuestas.

La anterior consideración, se complejiza más por ser los campos de estudio de la ciencia política y el diseño de la agenda educativa, objetos de estudio en proceso de reconstrucción epistémico permanente y que dependen de visiones de País y de Estado y de concepciones que articulan lo político, lo ideológico, lo sociocultural con diversas intencionalidades de clase social y política y de objetivos de desarrollo social y humano.

Sin embargo para la construcción de conocimiento y en la necesidad, de establecer criterios metodológicos, se considera esencial plantear en lo general y en lo específico, cuáles serán los caminos y los procesos técnico metodológicos por los que debe transitar el proceso investigativo, aún a riesgo de que este proceso no sea del todo ortodoxo en su aplicación y en su práctica, dadas las situaciones teórico - políticas de los campos de estudio mencionados.

Otra situación que habrá que considerar es que el proceso se da en el campo de lo social y que las teorías y posturas epistémicas con orientación cualitativa, es el objeto de estudio el que determina los procesos epistémico metodológicos y no es la metodología la que construye el objeto de estudio.

En estas concepciones, el proceso investigativo para el tema y problema que nos ocupa, se orientará a través de las directrices generales del método comparativo y del estudio de caso.

El método comparativo, señala NOHLEN (2006), en su artículo publicado en Ciudad Política – Ciencia Política. Praxis y Ciencia Política; es el procedimiento de la comparación sistemática de casos de análisis que en su mayoría se aplica con fines de generalización empírica y de verificación de hipótesis.

En la Guía de Seminario de Tesis (2ª parte) de la Maestría en Políticas Públicas Comparadas. (FLACSO); señala la Dra. Gisela Zaremberg; que el concepto de comparación consiste en la actividad mental lógica de observar semejanzas y diferencias en dos o más objetos; desde lo científico, agrega la autora citada; se trata de un procedimiento sistemático y ordenado para examinar relaciones, semejanzas y diferencias entre dos o más objetos o fenómenos, con la intención de extraer determinadas conclusiones.

Por esto se entiende que la comparación implícita es el modo de proceder propio e inherente en toda actividad científica, debido a la naturaleza de su objeto y el estudio de la propia realidad fenoménica, que es o constituye el objeto en estudio.

En el aspecto específico de utilizar los métodos en el análisis comparativo, se menciona como primordial El Estudio de Caso y se precisa, que las comparaciones se realizan en un tiempo y un espacio, es decir en una articulación sincrónica y diacrónica; y el proceso debe orientarse por el tipo de evidencia que posee y por el tipo de inferencia (descriptiva – causal) que se pretende realizar.

La información sobre la metodología del Estudio de Caso, señala que este nos permite analizar el proceso a partir de una sola unidad o objeto, proceso fenómeno, a través de un tiempo y un espacio, prestando atención a sus variaciones concretas para indagar una compleja relación causal y realizar inferencias descriptivas y explicativas, al hacer interactuar las variables y los indicadores conceptuales del objeto de estudio.

El PROMIN como Programa contiene líneas generales de **Implementación** de una política nacional a través de la gestión como estrategia de política pública en un intento de incidir en la mejora permanente de los Sistemas Educativos para y desde la formación docente y su impacto en la calidad educativa. Sin embargo cabe señalar que en el presente trabajo investigativo las acciones, procesos y productos de dicho Programa se constituyen la evidencia empírica o casos de análisis comparativo que le dan sustento al proceso metodológico.

El Estudio de Casos como estrategia de análisis en el marco metodológico de la investigación son seis escuelas oficiales de las doce en la entidad dejando fuera del análisis las particulares.

En el proceso investigativo se intenta trabajar el Estudio de Casos “más similar” al tratar de entender, comprender y explicar, por qué un mismo tipo de política pública – federalismo e implementación del PROMIN y la gestión institucional en la formación, presenta diferentes resultados (caso Escuelas Normales del Estado). En este proceso se pretende vincular los ejes de análisis, los indicadores a las teorías conceptuales y proponer una reformulación de tipo inductivo. Es decir desde los espacios de escuela y de aula.

### **1.6.1 El enfoque comparativo y el estudio de caso.**

Algunos datos sobre la utilidad de la comparación en el proceso de investigación.

La perspectiva comparada es una estrategia de investigación de reciente aplicación en el campo de las ciencias sociales y en el de la ciencia política, como son los casos de opinión pública, procesos electorales, política social, programas de desarrollo; entre otros. Sin embargo dado el carácter de alta especificidad, es un proceso metodológico de poca aplicación y de una reducida difusión, sólo se dan estos procesos en instituciones académicas de estudios de política pública. Con esto se debe comprender que los estudios comparativos son relativamente nuevos y de dificultad metodológica, implica una articulación y relación inferencial entre los datos empíricos, los marcos teóricos y sistematicidad científica.

La comparación se conceptualiza como una actividad mental lógica de observar semejanzas y diferencias en dos o más objetos. Desde la Ciencia Social, se considera un procedimiento sistemático y ordenado para examinar relaciones, semejanzas y diferencias entre dos o más objetivos, fenómenos o procesos con la finalidad de construir ciertas conclusiones.

La comparación puede ser implícita y explícita. La primera como un modo de proceder propio e inherente en toda actividad científica y debido a la naturaleza de su objeto y de la propia realidad fenoménica que es su objeto.

La Dra. Gisela Zaremborg, en la guía de Seminario de Tesis de la Maestría de Políticas Públicas Comparadas; señala que la comparación explícita ó “análisis comparativo” requiere de métodos propios de la ciencia social comparativa y que el análisis comparativo utiliza observaciones sistemáticamente realizadas sobre dos o más entidades macrosociales (sociedades, organizaciones, culturales, etc.); o dos momentos de una entidad en un periodo de tiempo, con el fin de examinar sus semejanzas y diferencias; el proceso metodológico, también trata de indagar las causas de tales variaciones.

En éste orden de ideas la política comparada en el marco de la Ciencia Política, constituye uno de los campos más importantes donde se aplica el análisis comparado.

La autora citada Dra. Zaremborg, precisa que el método comparativo consiste en un procedimiento científico lógico que permite realizar un análisis comparativo de la realidad social, centrando la atención en dos o más unidades macrosociales.

Los procesos metodológicos de análisis comparativo, parten de la selección y del análisis de casos y éste proceso se da en las dimensiones siguientes:

- › Cuando se tiene un número grande de casos a comparar, los mejores diseños son experimentales y estadísticos.

- › En cambio si el número de casos es mediano o pequeño lo recomendable es el análisis cualitativo comparativo, a condición de que se utilicen conceptos comparativos aplicables a otros casos, los cuales pueden tener implicaciones teóricas, (Gerring, 2001. Citado por G. Zaremborg).

De las concepciones del análisis cualitativo comparativo, número pequeño de casos; se puede derivar lo siguiente:

- › La construcción de conceptos ordenadores y categorías de análisis (conceptos comparativos).
- › Un análisis inferencial de los datos tanto teóricos como empíricos (descriptivos o causales).
- › La realización de las comparaciones a través del tiempo y del espacio (diacronía y sincronía en el análisis).

### **1.6.1.1 Especificidad de los ejes**

Eje de análisis crítico comparativo construido a partir de los contenidos de los Programas de Política Educativa Federal.

1) Desde el Programa Nacional de Mejoramiento institucional de las Escuelas Normales, (PROMIN). Caso de las Escuelas Normales en el Estado: Escuela Normal Urbana Federal “ENUF”; Escuela Normal para Educadoras “ENE”; Escuela Normal Rural “ENR” y Centros Regionales de Educación Normal “CREN’S”, Preescolar y Primaria.

1.1. De los estudios de diagnóstico se recuperaran los conceptos de gestión – qué es y cómo se caracteriza.

1.2. Las fases de implementación del PROMIN.

1.3. Las fases de desarrollo.

1.4. Experiencias, empíricas desde la observación participante.

- 2) Desde las Instituciones o Escuelas Normales. – se abrirá el espacio al análisis a través de:
- 2.1. Analizar cómo se incorporan, se utilizan y se practican en los procesos educativos, formativos los conceptos de gestión y como los socializan en los espacios institucionales, en las prácticas del trabajo colegiado los distintos sujetos y actores.
  - 2.2. Explicar el análisis comparativo en torno a los procesos de implementación que se han dado desde lo – nacional – estatal y los espacios de aula y escuela, de la gestión institucional, como estrategia de política educativa.
  - 2.3. Describir la secuencia de las fases de desarrollo – nacional – estatal – nacional –, en los procesos de implementación de la gestión.
  - 2.4. Analizar los diagnósticos y proyectos institucionales a través de la lectura de los diagnósticos y reportes de planeación institucional desarrollados por las Escuelas Normales estudiadas.

Las líneas o ejes de exploración anteriores orientarán la indagación que permitirá establecer el análisis comparativo entre conceptualizaciones, acciones y procesos en los contextos del Programa de Mejoramiento de la Gestión Institucional en las prácticas concretas de las instituciones formadoras de docentes.

### **1.6.2 Estrategia metodológica.**

El planteamiento metodológico, se orientará por el proceso de lectura y del análisis de los diagnósticos institucionales que realizó la Subsecretaría de Educación Básica y Normal en cinco Escuelas Normales oficiales del Estado.

Escuela Normal Urbana Federal “J. Jesús Romero Flores” – Morelia

Escuela Normal Rural “Vasco de Quiroga” – Tiripetio

Centro Regional de Educación Normal Primaria – CREN – Arteaga  
 Escuela Normal para Educadoras “Serafín Contreras Manzo” Morelia  
 Centro Regional de Educación Normal Preescolar – CREN – Arteaga

La estrategia seguida para la elaboración de los diagnósticos, la cual se explica con más detalles en el Capítulo 3, partió de una capacitación sobre los fines y objetivos de la Política Educativa de la descentralización de la formación docente, sobre el valor pedagógico de la gestión para el trabajo en las Escuelas; se plantearon los criterios metodológicos y normativos para la Planeación Estratégica Situacional y se establecieron las líneas de trabajo desde la operación, para el control, el seguimiento y la evaluación.

Es necesario señalar que el eje central de los diagnósticos es la gestión institucional y el documento de trabajo rector es el PROMIN.

En un marco descriptivo explicativo se buscará establecer las relaciones en torno a las siguientes categorías que se establecen en la siguiente tabla número 2:

Tabla 2. Campos relacionales de las categorías de análisis:

Teoría “Programa”	Práctica “Instituciones”
Concepto y objetivo de la gestión y de la gestión institucional.	
Criterios de la implementación	
Tipos de gestión institucional pretendida y aplicada	
Cómo se dio y se asumió la capacitación sobre la implementación en torno a la gestión institucional	
Estilos de gestión presentes – estratégica – autoritaria – burocrática.	
Conceptos y prácticas presentes en torno a – Dialogo – colaboración – participación – consenso – conflicto – cultura de las instituciones y de los sujetos –	
Criterios de seguimiento y evaluación aplicados para la implementación de la gestión	
Función del directivo / liderazgo	

Fuente: SEP PROMIN - 2003

En estos ejes planteados el eje central de análisis es la implementación de la gestión estratégica.

En el proceso investigativo las categorías señaladas en el cuadro anterior se analizan con los siguientes criterios metodológicos.

En el análisis de los conceptos temáticos planteados como ejes, éstos se revisarán con una interpretación crítica y realizando una comparación temática que relacione lo teórico conceptual desde la investigación documental, los casos específicos desde lo desarrollado por las instituciones diagnosticadas y reconstruida por la evidencia empírica y la formación del sujeto investigador.

Se valoran los estudios y el conocimiento aportado por los diagnósticos como sustentos para la comparación y a las instituciones como estudios de caso en lo concreto y específico del conocimiento que aportan en torno al problema de investigación.

Los datos empíricos al identificar y explicar prácticas concretas y los teóricos desde los conceptos teóricos pertinentes, revisados a través de los conceptos relacionales especificado en la tabla anterior (No. 2).

De los criterios de una investigación para la acción, se retoma:

- Las lecturas en espiral de ciclos interconectados de planeación, acción; de observación y de reflexión.
- Los datos técnicos que se revisan son: Observaciones, entrevistas, casos escritos y relatos, estos se revisan con las estrategias de análisis del texto escrito.
- Establece líneas prospectivas para una mejora de las prácticas sociales y educativas, mediante el involucramiento de los participantes en los proyectos.

En cuanto a los datos técnicos, algunas consideraciones que habrán de tomarse en cuenta en el caso de esta investigación y su articulación con la investigación acción son los siguientes:

Los diagnósticos analizados fueron planteados con base a la normatividad federal, pero su proceso de elaboración se inicia desde la implementación de un programa nacional a través de cursos taller en tres fases nacional, regional y estatal en el marco de los programas propuestos (PTyFAEN y PROMIN).

Los instrumentos tanto de implementación como de observación fueron diseñados y aplicados desde la perspectiva anterior, sin embargo al ser parte interactuante en estos procesos se recuperan a través de registros, informes, opiniones y observaciones que son plasmados e incorporados como texto en los resultados de investigativos.

La pertinencia y vigencia de los datos y sus análisis se consideran **vigentes** dado que en el marco de los programas propuestos se siguen trabajando con base a las propuestas en cuya fase de desarrollo comprende un periodo de diez años y se pretende sean sustentos estos y otros productos para una ulterior reforma curricular, previa valoración desde el trabajo colegiado institucional y desde la agenda educativa estatal.

Las ideas que norman lo referente a los estudios de caso y su aplicación en la investigación, se dan por las siguientes razones:

- › Se aplican en investigaciones de corto plazo y el estudio cualitativo es de tipo intensivo (un aula, una escuela, un programa).
- › Genera una interacción con las prácticas de implementación y de enseñanza para tratar de aclarar la complejidad de los procesos.

- › Su enfoque es social, cualitativo sobre lo pedagógico y realiza un estudio a profundidad de un caso, un aula, una escuela, un proyecto o un programa, con esto trabaja en contextos específicos, en este caso instituciones.
- › Con lo anterior se pretende lograr un mejor entendimiento y comprensión de un fenómeno y con ello se cumple un propósito heurístico.
- › Permite hacer comparaciones en casos similares.
- › Al dar atención a contextos específicos y propios, se pretende aplicar otros hallazgos, es decir, puede haber transferencias, y en lo posible lograr una generalización.

En los estudios de caso, se utilizan técnicas de investigación como las siguientes:

- › La observación participante.
- › Estudios y notas de campo; diarios, diagnósticos.
- › La realización de entrevistas, diálogos y discusiones temáticas.
- › La práctica de las técnicas para el análisis de contenidos y de datos, mediante el establecimiento de correlaciones.
- › En el análisis de datos y de contenidos, se atenderá a los ejes temáticos señalados.

De manera específica para la práctica del análisis de contenido, en el presente trabajo se atendió a las siguientes consideraciones:

- › En el proceso de análisis debe reconocerse la vinculación de la objetividad con el sujeto y su proyecto, lo que implica usar datos construidos, construcciones teóricas y momentos históricos posteriores en los cuales sea significativa la participación de sujetos que intervienen en su objeto de investigación.
- › No se trata sólo de dar respuestas, sino de seguir planteando problematizaciones.

- Los procesos investigativos y sus momentos nodales y coyunturales e históricos, no se dan solamente para la verificación de hipótesis; sino para orientar posibles proyectos de prácticas de los sujetos en las realidades o campos concretos del objeto de estudio.
- Las preguntas planteadas son una orientación válida para la construcción de conocimiento posible para una potenciación y práctica en escenarios concretos.

En lo específico de este proceso investigativo y siguiendo las líneas del Estudio de Caso, del análisis comparativo y de los análisis de contenido se plantea la necesidad de revisar y analizar de manera crítica los diagnósticos evaluativos elaborados por la propia Secretaría de Educación Pública SEP, a través de Instituciones Externas, es decir, se analizará la evaluación externa realizada a las Escuelas Normales indicadas, y también de los diagnósticos e informes presentados por las Autoridades Estatales de la Secretaría de Educación en el Estado SEE.

Lo anterior como ya se mencionó a través de los diagnósticos y proyectos de las cinco escuelas normales analizadas a nivel nacional y las propias instituciones formadoras de docentes consideradas para el análisis investigativo ambas correspondientes al Estado de Michoacán.

En el marco de la idea anterior la comparación revisará la situación educativa que se dio en las Escuelas normales revisadas, en base a la práctica de la gestión, el análisis de implementación de los programas, las concepciones de los directivos y la gestión, el valor de la gestión para la formación, y la interpretación de la política educativa.

En la práctica de la investigación se atenderá a los siguientes procesos e interacciones entre técnicos, recursos y estrategias.

### 1.6.3 Estrategias.

Algunos criterios teóricos para una aplicación práctica en el proceso investigativo, son:

La transversalidad – un polinomio cruzable –: la investigación en la acción – el estudio de casos – la investigación cualitativa.

#### *La Investigación en la acción para:*

- No formular teorías generalizadas, sino mejorar la práctica profesional, con el apoyo de la teoría pertinente.
- Establecer los universos y los sujetos implicados de manera directa y establecer procesos de socialización.
- Investigar las propias actuaciones a través de las prácticas concretas, para intentar mejorar desde la práctica propia.
- Identificar y señalar cuáles fueron las líneas de intervención, para realizar procesos de toma de decisión.

*El Estudio de caso* para valorar el logro de los objetivos institucionales propuestos y para analizar la función de los actores – sujetos sociales orientados hacia lo heurístico – didáctico y al – estudio y explicación de los fenómenos

Con lo anterior se trata de eliminar aquellos datos del contexto, que impedirían, por su concreción incontrolable, elevar los residuos conjuntos muestrales a categorías de representatividad respecto de la población.

Reducir drásticamente las dimensiones de la muestra, con lo que el investigador puede no sólo no eliminar, sino buscar intencionalmente, el mayor número posible de datos del contexto del caso en cuestión, siempre que (punto crítico de la metodología) dichos datos sean pertinentes (o puede predecirse plausiblemente que tal vez lo sean) en relación con lo que el estudio persigue, que en ese caso es:

describir una situación por lo general, con referencia, a un objetivo de intervención técnico – pedagógica, que es nuestro caso.

También el Estudio de Caso intenta resolver el problema de su validez interna y externa, en términos de comparaciones similares. Como son los casos en la implementación de programas en contextos diferentes a los experimentaos inicialmente, o de casos concretos trasladados a contextos o escenarios más amplios.

Por lo anterior:

- 1) Estos estudios se visualizan por considerar que su aplicación es en enfoque de una *Investigación cualitativa*.
- 2) Por ello el estudio de caso en el marco de la investigación cualitativa. Es pertinente como estrategia pues nos permite:
  - Tener como criterio básico de validación, “los significados inmediatos y situación de las acciones”, tal como los define el punto de vista de los actores que en ellos intervienen; esto no quiere decir que no utilice elementos o procedimientos e instrumentos de cuantificación (los comparte).
  - Establecer algunas relaciones del paradigma cualitativo de investigación, tanto de índole epistemológica, como práctica; para lograr:
    - ✓ El residuo de la excepcionalidad que constitutivamente cuida en toda acción didáctica o educativa, elevando ese residuo excepcional a la categoría de norma regular.
    - ✓ La participación de los actores/profesores; como objetos y sujetos investigadores. Estar viviendo la acción, las condiciones relevantes de cada caso, un acceso más fiable a los aspectos cualitativos o los significados en juego en la interacción simbólica de la comunicación educativa – social y humana.

- ✓ Se articula a la investigación acción, el estudio de casos y a lo cualitativo.
- ✓ Sin embargo se debe considerar que “No es anticuantitativo”

En una idea de presentar de manera esquemática la articulación entre estrategia metodológica, técnicas de investigación, los ámbitos de estudio y los universos estudiados; en el marco del estudio y del análisis comparativo, se presenta la siguiente tabla numero 3:

Tabla 3. Sistematización metodológica, técnicas de investigación aplicadas, universo, marco de estudio y análisis comparativo:

<b>Estrategia utilizada</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Ámbitos, dimensiones o temas</b>	<b>Unidades</b>
<b>Estudio de caso múltiple</b>	Observación Entrevistas Encuesta Análisis Documental	Trabajo colegiado Toma de decisiones Participación Gestión	Escuela Normal Urbana Federal “J. Jesús Romero Flores” (ENUF) Escuela Normal para Educadoras “Prof. serafín Contreras Manzo” (ENE) Escuela Normal Rural “Vasco de Quiroga” Centro Regional de Educación Normal Preescolar. (CREN PREE) Centro Regional de Educación Normal Preescolar. (CREN PRI) Escuela Normal de Ecuación Física (ENEF)
	Observación Entrevistas Encuesta Análisis Documental	La opinión de sujetos actores	Escuela Normal Urbana Federal “J. Jesús Romero Flores” (ENUF) Escuela Normal para Educadoras “Prof. serafín Contreras Manzo” (ENE) Escuela Normal Rural “Vasco de Quiroga” Centro Regional de Educación Normal Preescolar. (CREN PREE) Centro Regional de Educación Normal Preescolar. (CREN PRI) Escuela Normal de Ecuación Física (ENEF)
	Observación Entrevistas Encuesta Análisis Documental	Diagnósticos Planes de trabajo institucional Evaluaciones diagnósticas	Escuela Normal Urbana Federal “J. Jesús Romero Flores” (ENUF) Escuela Normal para Educadoras “Profr. Serafín Contreras Manzo” (ENE) Escuela Normal Rural “Vasco de Quiroga” Centro Regional de Educación Normal Preescolar. (CREN PREE) Centro Regional de Educación Normal Preescolar. (CREN PRI) Escuela Normal de Ecuación Física (ENEF)

Elaboración propia.

#### **1.6.4 En cuanto a los recursos metodológicos y de su aplicación en campos específicos del objeto de estudio.**

En los aspectos específicos del trabajo para la lectura y el análisis del estudio de caso, se aplican técnicas y procedimientos de investigación que toman como punto de partida, la metodología del análisis del discurso en el marco teórico a través de la revisión de diferentes textos, con los criterios y especificidades planteadas.

En una especie de resumen prospectivo de los hasta aquí expresado como sustento de la contextualización, considero necesario señalar que las premisas, indicadores y sugerencias hasta aquí presentadas, permitirán el desarrollo de la siguiente estructura de presentación en los trabajos realizados.

Lo anterior siguiendo una lógica de exposición, que inicia con la construcción de un Marco Teórico que permita orientar la lectura de los hallazgos y revisiones presentadas en el Estado del Arte, de cuya articulación e interacción conceptual se dé cuenta en el apartado de conclusiones.

Por ello y en este orden de ideas para darle coherencia a la lógica expositiva, se menciona que:

- Para la construcción del marco teórico, se inició con una relectura analítica, analógica e inferencial de los productos integrados elaborados durante el desarrollo académico de la Maestría y la lectura de textos para dar sustento epistemológico y conceptual a las categorías, los conceptos e indicadores que conforman el campo de conocimiento de la gestión institucional en el contexto específico de su implementación en las escuelas normales como estrategia para la mejora, la innovación y el cambio.

Los conceptos teóricos desarrollados se apoyaron en una investigación documental, un análisis de discurso, la revisión temática y la elaboración de fichas de trabajo, de comentario e interpretación para una práctica (lo inferencial) de libros sugeridos por los asesores académicos y de tesis de la Maestría y otros que se consideraron

pertinentes para complementar o bien dar una visión conceptual alternativa de las categorías e indicadores desarrollados.

- En lo referente a la construcción, se realizan las lecturas crítico reflexivas, mediante un guión de análisis de textos, de los diagnósticos evaluativos y de los informes que se presentaron y elaboraron la SEP y sus evaluadores externos y las instituciones formadoras de docentes.

En este primer proceso de construir a través del análisis de los diagnósticos se trabajo; nos apoyamos en las siguientes premisas:

- ✓ La teoría que nos permitió analizar las categorías y el guión de temas del Estado del Arte, se trabajaron también en la construcción del Marco Teórico.
- ✓ El proceso de revisión se realizó a través de fichas de trabajo de paráfrasis y de opinión y comentario, técnicas básicas de una investigación documental, así como la incorporación de notas de observaciones participantes analizadas como evidencias empíricas.
- ✓ Los documentos revisados en este apartado, se refiere a las evaluaciones y revisiones de PTFAEN, del PROMIN; así como de los documentos de apoyo bibliográfico que la SEP, entregó y analizó en los cursos de capacitación y en asesoría directa con los directivos y docentes de las escuelas normales.

En necesario señalar que aún cuando los trabajos indicados y desarrollados se construyeron desde un nivel que intenta una reconstrucción teórica; desde los señalamientos metodológicos de la investigación cualitativa, de un enfoque comparativo y en los niveles de análisis categorial de la descripción y la explicación comprensiva; también se elaboraron conclusiones más hacia el plano de la interpretación y comprensión crítica con la intención de usar este conocimiento, en aprendizajes para una ulterior práctica y proyecto de acción e innovación, que no será objetivo de este trabajo; pero puede usarse lo aquí señalado.

La idea fue traspasar el plano informativo y de conocimiento empírico y teórico, hacia la construcción de analogías e inferencias conceptuales orientada hacia la visión de mejorar las prácticas concretas y con la intencionalidad de diseñar estrategias de acción en los espacios de la *gestión institucional* de las escuelas normales.

En cuanto a la muestra representativa para el análisis cuantitativo y cualitativo que le dan viabilidad y pertinencia al trabajo investigativo se aplicaron:

A nivel nacional 797 cuestionarios a los siguientes sujetos actores.

A Directores 50; a administrativos 98, a profesores 250 y alumnos 399.

En la muestra estatal en Michoacán en un total de 210 cuestionarios e instrumentos aplicados.

A 18 Directivos (3 de cada institución); 12 administrativos (2 de cada institución); 72 profesores (12 por institución - 2 por semestre) y a 108 alumnos (18 alumnos por institución, 3 alumnos por semestre).

Lo anterior se trata de esquematizar en la siguiente tabla número 4 que da cuenta del total de instrumentos aplicados en la muestra nacional y la estatal en un marco de cuadros comparativos.

Tabla 4. Cuestionarios aplicados en muestreo nacional y estatal: Nacional

Estados	Directores	Personal administrativo	Docentes	Alumnos	TOTAL
Baja California	5	7	24	40	76
Baja California Sur	3	7	15	0	25
Campeche	5	10	25	50	90
Chihuahua	4	8	20	40	72
Distrito Federal	3	6	15	21	45
Hidalgo	3	6	15	30	54
Estado de México	5	10	25	50	90
<b>Michoacán</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>58</b>
Oaxaca	4	8	20	40	72
San Luis potosí	4	8	21	40	73
Tabasco	4	8	20	20	52
Yucatán	5	10	25	50	90
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>98</b>	<b>250</b>	<b>399</b>	<b>797</b>

Estatal:

ENTIDAD	Directivos	Personal administrativo	Docentes	Alumnos	TOTAL
Michoacán	18	12	72	108	<b>210</b>

Elaboración propia.

Además de realizaron entrevistas a responsables estatales del PROMIN, a los asistentes a los Talleres de Capacitación, Nacionales y Estatales y con la finalidad de realizar los dictámenes para asignación presupuestal; esto en un total de 66 instrumentos aplicados, en los diferentes procesos.

En un análisis cualitativo, a través de la lectura y revisión de documentos; se atendió a:

- › Las reglas de operación.
- › Criterios de selección y dictaminación de escuelas.
- › Cuadernillos de trabajo sobre la gestión institucional
- › Documentos elaborados para la capacitación.
- › 50 PDI
- › 50 PAT
- › Informes estatales 12
- › Dictámenes de los 12 estados.

Los criterios de revisión y análisis del **PDI** y **PAT**; se realizó en base a la normatividad, a los procesos de capacitación, a los criterios del **PROMIN** y a las estructuras e indicadores de los propios documentos (PDI, PAT).

En cuanto a los instrumentos para realizar el análisis cualitativo, características, función y perfil de los participantes a Nivel Estatal, se concentra la información en la tabla número 5.

Tabla 5. Instrumentos para el análisis cualitativo.  
Nacional

<b>Instrumento</b>	<b>Aplicado a</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Total</b>
Entrevista al responsable del PROMIN	Responsables del PROMIN en el estado	6 personas en total 1 por estado	<b>12</b>
Entrevista sobre capacitación	Asistentes al taller nacional	12 personas en total, dos por estado	<b>12</b>
Entrevista – Dictamen y Asesorías	Miembros de los CDE	12 personas en total, dos por estado	<b>12</b>
	Miembros de los Equipos Técnicos Estatales	6 personas en total, una por estado	<b>6</b>
Entrevista a Directores	Directores de escuela normal	6 personas en total, una por estado	<b>6</b>
Entrevista a Docentes	Docentes de escuelas normales	6 personas en total, una por estado	<b>6</b>
Grupos focales	Profesores, administrativos y asistentes a los talleres	48 personas en total, ocho por estado	<b>48</b>
Nota: Esta información se obtuvo de la participación del investigador en los diferentes procesos de implementación. Considerándose la muestra de seis de los doce Estados participantes.			

Elaboración propia.

## Estatal (en relación a la muestra en el Estado)

<b>Instrumento</b>	<b>Aplicado a</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Total</b>
Entrevista - PROMIN	Responsables del PROMIN en Escuela Normal Participante	1 Funcionario 18 Directivos, 3 por escuela	<b>19</b>
Entrevista Capacitación	Asistentes al taller nacional	1 – Funcionario SEE 2 – Directores 1 – Docente	<b>7</b>
Entrevista – Dictamen y Asesorías	Miembros de los CDE	2 – Comité Dictaminador Estatal	<b>3</b>
	Miembros de los equipos técnicos estatales	1 – Responsable operativo	
Entrevista – Directores	Directores de escuela normal	1 por escuela	<b>8</b>
Entrevista – Docentes	Docentes de escuela normal	1 por semestre y por escuela	<b>48</b>
Grupos focales	Profesores, administrativos y asistentes a los talleres	6 por escuela	<b>36</b>
Nota: Datos obtenidos y sistematizados por el investigador en la fase de entrevistas aplicadas en el periodo 2005 – 2006.			

Elaboración propia.

**En el proceso de evaluación de las etapas para la operación del PROMIN; se valorará:**

1. Diseño, difusión y promoción.
2. Capacitación para la operación.
3. Asesorías para la elaboración de los **PDI** y **PAT**.
4. Procesos específicos para dictaminación, selección de escuelas, autorización de recursos y validación de los procesos, y;
5. Instrumentación y aplicación de recursos.

**En la lectura y análisis del impacto se trabajo con:**

- La percepción de los beneficios.
- La gestión de las escuelas normales.



**En el aspecto específico de la gestión se trabajarán conceptualizaciones y lecturas sobre:**

- Elaboración de **PDI** y **PAT**.
- Tipos de gestión detectados.
- El trabajo colegiado.
- Conocimientos sobre el **PDI – PAT, PROMIN**.
- Participación de la comunidad.
- Valoración e importancia de los proyectos, programas desde la visión de los participantes sobre la ejecución y la funcionalidad de los proyectos.
- El impacto y los beneficios – opinión.



## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

El análisis teórico que se presenta intenta apoyar una lectura crítica pertinente sobre contenidos temáticos que se articulan en torno a la implementación de la gestión institucional y su importancia en los procesos de formación docente.

Las temáticas teóricas que se articulan en la estructura expositiva del apartado tienen que ver desde la visión de una participación social para la formación ciudadana como elemento esencial en la construcción diseño e implementación de las políticas públicas educativas y las agendas específicas.

En una lógica de exposición se retoman ideas rectoras sobre las relaciones entre gestión y política educativa; los programas de formación y gestión; las estrategias para la gestión y la planeación; así como concepciones teóricas para la implementación de la planeación institucional, las prácticas colegiadas como sustentos básicos de unas líneas conceptuales prepositivas.

Las líneas y criterios teóricos, articulan una visión concreta de los tipos de gestión que se practican e identifican en las escuelas normales, con los sustentos teóricos mencionados, con lo cual se pretende darle una viabilidad y pertinencia a lo planteado y sugerido en el marco de una posible y futura acción para el cambio en las prácticas de la gestión institucional.

## **2.1 Participación y política educativa una breve referencia.**

*La participación social* y ciudadana, cobra cada día más relevancia y significatividad tanto en el diseño, como en el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas, así como en la concepción articulada de lo público y lo político como acciones para dar atención o atender el interés general y evitar una parcialización en el desarrollo y en la aplicación de las acciones; se busca que con esto se pierda lo esencial y lo valioso en la visión y objetivos de las políticas públicas para el logro del desarrollo social y el sentido social que debe dárseles a problemáticas sociales.

La interacción social entre los grupos de la sociedad civil y la acción política, se explican y se problematizan a partir de estas interacciones sociales comunes, que desde lo particular se eleven a lo social y pretenden lograr un estatuto de universalidad a partir de una confrontación y consenso social y político.

En el anterior sentido *la participación democrática* de los diversos actores sociales se hace indispensable para la realización de la agenda política pública, pues permite lograr una conciliación de espacios en el bienestar y el desarrollo social de los sujetos y las políticas, pues la diversidad no debe ser obstáculo en el logro de los objetivos sociales propuestos.

Si bien en la formulación de las políticas para la agenda pública es necesario considerar: un diagnóstico de la situación real; se hace necesaria una planeación estratégica que permita la participación ciudadana de los actores involucrados, y la revisión de procesos; además presentar líneas de acción alternativas para atender los procesos de gestión institucional; así como la instrumentación de diseños estratégicos para soluciones probables; el integrar procesos de seguimiento y evaluación sistemática de las acciones y de los sujetos, y realizar un análisis y una discusión de los logros, de las dificultades y los nuevos objetivos.

En las concepciones de políticas y agendas públicas, de los textos consultados en los procesos de la maestría y para fines de esta investigación, los autores coinciden en la importancia de la educación como un hacer y un quehacer esencial del Estado para propiciar el desarrollo y el logro de los objetivos sociales y humanos de las políticas diseñadas. Y concluyen que en educación cada día se hace más presente y necesaria la rectoría del Estado.

En el contexto de la globalización, la educación como estrategia para el logro de los objetivos de las agendas públicas cobra una mayor relevancia. La complejidad y el dinamismo de lo social, así como las líneas de articulación que se cruzan, en lo interdisciplinario y en lo transversal; hacen que la educación sea considerada en el contexto de las políticas públicas, a veces como una estrategia de control, para orientar sus potencialidades en beneficio de ciertos campos ideológicos, otras veces como un riesgo para el desarrollo de ciertos grupos sociales, pero siempre valorado como esencial para el desarrollo científico, tecnológico y cultural del país.

La gestión del conocimiento es un componente estratégico que apoyado en las tecnologías de la información y la comunicación, en redes de conocimiento y educación, contribuyen a revisar y analizar las estrategias de implementación de las agendas y políticas públicas, en espacios nacionales y locales.

En la concepción del papel estratégico del conocimiento y de la educación y de las formas como se opere su gestión, su organización y su administración; coinciden tanto organismos nacionales como mundiales (CEPAL, UNESCO, FMI, BM y organismos que regulan las políticas y agendas de gobierno nacionales), y señalan además de manera concreta como algo esencial, la creación de ambientes cooperativos o de trabajo en equipo, en donde los participantes desarrollen la capacidad de aprender a aprender, a ser y a convivir, con una conciencia y sentido social.

En este campo de implementación de las políticas públicas y educativas, se articulan gestión y educación; colaboración y participación. Crear comunidades de conocimiento en donde el valor de la educación fluya sin obstáculos por toda la organización y la institución involucrando sujetos, actores, procesos y objetivos institucionales; creando sentidos de responsabilidad colectiva y colegiada.

En este orden de ideas, desde finales de los años de 80; según los trabajos presentados en distintos escenarios por la Dra., Cecilia Braslavsky. (1999), se están desarrollando tres procesos simultáneos para explicar y comprender la relación y función del Estado; de las políticas públicas y agendas de gobierno y para dar atención al derecho de la educación. Y en estos procesos se destaca el papel de la gestión de y en la Escuela.

Señala Braslavsky (1999); que estos procesos son simultáneos, cada uno tiene sus propias lógicas y entre ellos existe un sinnúmero de articulaciones que demuestran su complejidad. Estos procesos son transformaciones y cambios que se dan en las prácticas sociales cotidianas en las Escuelas y en las nuevas políticas para el sector educativo; se dan una serie de nuevas concepciones incluyentes, eclécticas y visiones parciales de Estado, educación y sociedad que buscan construir un nuevo modelo educativo que responda a las expectativas del siglo XXI.

Los anteriores procesos se reconstruyen desde perspectivas socioeconómicas diferentes y a saber (Braslavsky 1999): *las neoliberales, las tecnócratas, las neoconservadores, las neoKeynesianas y las humanistas.*

La Dra. Braslavsky, en el texto citado destaca y valora la *perspectiva humanista* pues reconoce su influencia en los procesos de construcción de la agenda pública, de políticas sociales y de los procesos educativos para el cambio que se requiere para el desarrollo; y en este aspecto en buscar y construir una nueva dimensión y función del Estado.

En esta nueva visión y misión del Estado se acepta que la perspectiva humanista, tiene un componente universal asociado con la lucha permanente por la vida, la paz, la solidaridad y el bienestar colectivo.

Otra dimensión social de esta perspectiva humanista, básica para la construcción o implementación de las agendas de políticas públicas, es considerar que esta se apoya en lo metodológico en tres sustentos:

- el recurso de la información y la evidencia empírica;
- al razonamiento, y;
- a la crítica.

Además asume un compromiso con los principios y con la acción; es decir señalar no sólo lo que funciona o no; sino de plantear hacia donde ir y de construir los caminos para ir hacia allá.

Para la construcción de nuevos sentidos educativos que orienten la función del Estado y sus agendas de política pública; se considera como punto de partida la formación de sujetos sociales (educación –formación), como actores capaces de participar en el mundo humano y técnico y al mismo tiempo de reconocerse y de reinterpretarse en esa realidad y de reconstruir su identidad.

En este sentido la opción consiste en plantear la reinención de la educación a través de escuelas con mayor capacidad de autogestión y de sistemas educativos que sean verdaderos sistemas y organizaciones y no un conglomerado de instituciones inconexas; así como asignar una nueva función al Estado o reconstruirla para que sea un promotor de la acción y el protagonismo de los distintos y diversos actores en la función educativa como una política pública con equidad, democracia, justicia y de calidad social y humana.

En síntesis podemos señalar que las políticas públicas en educación deben apoyarse en el desarrollo y la práctica de tres criterios: *Las escuelas, los profesionales de la educación y los sistemas educativos.*

Esta trama, nos permitirá trabajar para la calidad, la eficacia y la eficiencia de la educación. Los análisis y reflexiones pasan necesariamente por la construcción y el diseño de un Estado que recupere funciones en el sentido de promoción y que para lograrlo *debe el Estado transformarse a sí mismo en su modelo de gestión, en sus formas de interacción con la sociedad, con otras instituciones y en su interior.*

Un Estado que para poder servir de escenario, instrumento, gestor y promotor de mejores políticas públicas, debe ser capaz de gestionar una serie de tensiones y conflictos como un componente de producción y operación de mejores políticas públicas y prácticas sociales.

## **2.2 Desarrollo y educación: El desafío de la gestión pública.**

La educación en los últimos años vuelve a ser considerada como una estrategia de desarrollo social y humano, y esta preocupación pasa de ser considerada valiosa e importante no sólo por los especialistas en educación, sino por dirigentes políticos, diseñadores de políticas públicas, operadores y analistas de sistema, por los medios de comunicación, por las familias y la sociedad toda.

La posibilidad en la construcción de conocimiento es que siempre puede ampliarse y modificarse, es incluyente a nuevas concepciones. La teoría al formarse de conceptos y conocimientos, cumple con la función de identificar sectores concretos de la realidad, de hacerlos existir para la conciencia. En esta idea el lenguaje y la teoría se articulan, pues lo que no se nombra o no se delimita con palabras y conceptos, es muy difícil que pueda conocerse.

Con esta idea se pretende usar la lectura teórica e interacción con lo real, y con ello lograr nuevas relaciones de conocimiento. Esto se complejiza en la medida que va creciendo el conocimiento.

La gestión en el encuadre de las políticas públicas y de las agendas de las políticas sociales y educativas, se le ha considerado una delimitada y reducida importancia; por vincularse los procesos de gestión con ideas centradas sobre prácticas administrativas y en una directividad y sólo atendiendo a lo normativo, se reduce a una operación escolar y a un criterio técnico administrativo, este ha sido el enfoque que se ha dado a la gestión en las cuestiones educativas y pedagógicas.

Por ello, una de las intencionalidades de estos planteamientos en un primer acercamiento, pretende resaltar el valor de los procesos de gestión como el eje esencial y articulador, entre las metas y los lineamientos que establece una política educativa y un sistema específico y las concreciones y prácticas que se dan en los escenarios específicos de la realización de las políticas y las agendas educativas, en las instituciones y las aulas; y en las prácticas educativas, entre directivos y docentes.

En un primer acercamiento, es útil considerar que el trabajo institucional, sus redes de acción, es poco visible y poco problematizado, pues la tradición lo liga a lo administrativo y no logra concebirse como una forma de accionar con autonomía e independencia de lo normativo; y no se comprende como el espacio que articula las tramas conceptuales y de acción del trabajo y los procesos educativos.

Otra limitante es la visión de la educación como una organización prestadora de servicios, esta visión reducida, hacia una concepción economicista, hace perder de vista los constituyentes esenciales de la gestión, que busca en una concepción autónoma y dinámica las condiciones de transformación y para una formación social y humana que contribuya al cambio y en cuyo proceso la organización y administración se deben implicar en esa tarea esencial y en apoyo a la gestión.

### 2.3 Implicaciones de una articulación: Gestión, agenda y política educativa.

La Gestión, tema complejo e interdisciplinario; en términos generales relaciona en su práctica los conceptos de administración, gerencia y gestión, los cuales en ciertos textos se consideran como sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *management* es traducido como administración pero también como gerencia. Por ello en algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo), por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Lo esencial de los conceptos *administración, gestión y gerencia* está en que los tres se refieren a un proceso de "*planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar*" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo citado por Koontz (1998).

Queremos destacar que en los textos de administración, así como en sus funciones prácticas, no aparece la palabra gestión, pues si somos esquemáticos podríamos decir: *unos hacen y otros administran*. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización.

A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional. Por eso en los ejercicios y prácticas sobre administración se hace un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

El profesor Augusto Uribe (1997) de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de *gerencia*. La define como "*El manejo estratégico de la organización*". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

En esa concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos. Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. De manera similar el profesor Carlos Valencia (1996) ha defendido en sus cursos una concepción del gerente para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización, lo cual lleva a la innovación que se materializa en lo fundamental por proyectos. A la administración se le concibe funcional o vertical.

La experta en gestión curricular, Julia Mora M., (1999); en visita a la Universidad de Antioquia, planteó los *dos niveles de la gestión*: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "*Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado*". Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la *gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización"*(Mora 1999) En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

Con lo anterior hemos tratado de dejar claro que los tres conceptos tienen una esencia común la intencionalidad de acción que implica el diseño de una estrategia. La administración y gestión indudablemente conducen a la acción, también se ha develado que a la administración se le puede dar un alcance conservador normativo; esto desde la visión de los sujetos y actores que construyen estas líneas de acción y responsables de la realización de las tareas.

Esto justifica el intento de analizar la *Gestión* y su importancia en el diseño de una agenda pública y como práctica de mejora de funciones de las instituciones educativas.

También se pretende con este análisis, además de revisar la articulación entre gestión, agenda y política; se plantean algunas ideas sobre la relación nueva gestión, calidad y las características de una gestión para mejorar el desempeño.

El análisis conceptual y comprensivo de la gestión, requiere trasladarlo del campo sociopolítico y al plano educativo, como una estrategia de trabajo; es decir, traerlo desde una gestión de lo público a su importancia institucional y que se concrete en los espacios de las instituciones educativas.

La gestión requiere no usarse solamente en el marco de la *racionalidad instrumental*, es decir como una serie de actividades operativas; sino pasar de este análisis y valorarla en un contexto de compromiso social para la innovación, la mejora y el cambio; lo que implica un compromiso social y como un proceso epistemológico que permite construir un nuevo conocimiento en los campos específicos donde se aplica y se observa – lo coeducativo, lo institucional, y en las aulas –; la apuesta social considera esencial el trabajo con sujetos, contextos y objetivos: institucionales; superar una actitud gerencial y burocrática administrativa por una visión estratégica dialéctica, participativa y colaborativa y una toma de decisiones colegiada y comprometida.

La gestión implica una estructura organizacional, una administración, una planeación, la gestión las articula con un nuevo enfoque pero además las trasciende.

Toda gestión atiende a las necesidades sociales y ciudadanas, a los procesos de gobernabilidad, a los indicadores e intencionalidades de la política pública y social, pero las articula y las relaciona con las dimensiones incluyentes de la participación, la colaboración, el trabajo colegiado en el marco de una cultura de colaboración y compromiso; de una toma de decisiones compartidos y comprometidos; de una acción institucionalizada e incluyente. Por ello se habla en la gestión de democracia, diálogo, colaboración y participación para lograr eficiencia en la implementación de políticas públicas.



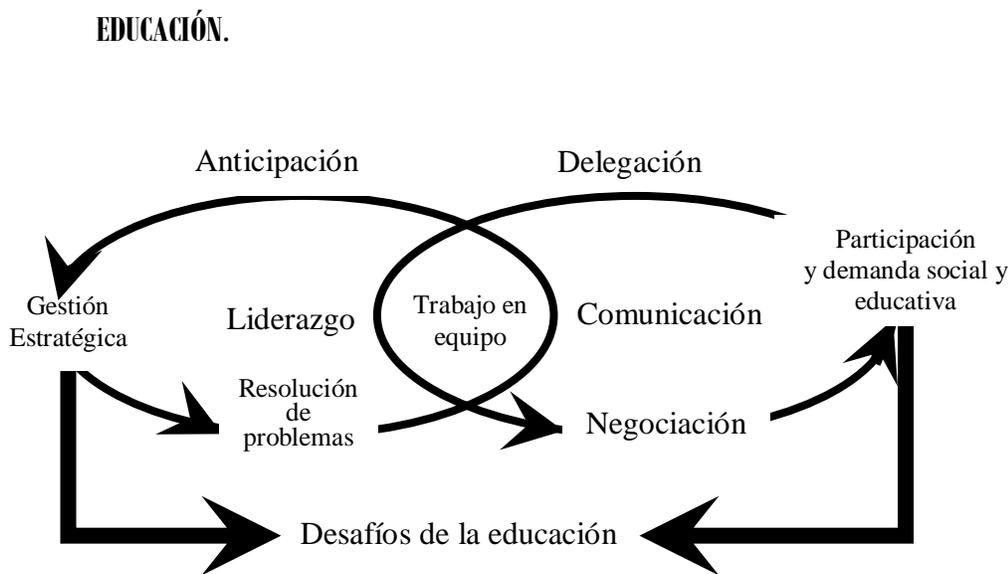
Al orientarse con criterios de calidad, de eficiencia y eficacia; de pertinencia en la atención de las necesidades sociales y educativas; *trasciende a la administración autoritaria, a las acciones centralizadas, a las prácticas de trabajo vertical, pretende además insertarse de una manera incluyente a la sociedad del conocimiento, al avance científico y tecnológico; a las tecnologías de la información y la comunicación.*

*La gestión pública orientada hacia la mejora de procesos y productos, pretende abatir prácticas de planeación y administración atomizadas y autoritarias, tendencias tecnócratas, los liderazgos individuales, las jerarquías anacrónicas; busca integrar la diversidad y la corresponsabilidad.*

Estas consideraciones, e implicaciones han logrado la inclusión del término de gestión en el ámbito educativo, en el diseño de políticas y agendas.

En un documento de la IPE, (Instituto internacional para la planeación de la educación) Buenos Aires; UNESCO, (2007). Se plantea un esquema por demás indicador y sugerente, sobre los “Desafíos de la Educación”.

Tabla 4. Desafíos de la Educación IPE – UNESCO:



La concepción articulada que se presenta en el esquema y que gira en torno a la gestión, cobran importancia, relevancia de la significatividad en torno a la función articulada e interdependiente de conceptos y de procesos que en sí mismos encierran una serie de condiciones plausibles que debiesen atenderse para ascender a los ámbitos de aplicación y de desarrollo de lo posible.

La idea es trascender a los ámbitos de las políticas públicas y a las agendas estatales e institucionales considerando los espacios concretos de la acción de las organizaciones, en procesos de lo micro a lo macro.

En este sentido al circunscribir la gestión en los ámbitos de las políticas públicas y las agendas estatales y su accionar en las instituciones educativas. Se trabajará el caso concreto ubicado en la formación docente profesional y centrado en el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales.

El área y la línea de trabajo específico, el mejoramiento de la gestión institucional, cuya importancia radica en considerar:

- Su estrecha vinculación con la problemática investigada “*formación docente*”.
- Por ser las escuelas normales los espacios de formación que se encargan de formar docentes en un marco de *política educativa nacional*.
- Considerar a los formadores de docentes, los sujetos pedagógicos que asumen esta responsabilidad y trabajo pedagógico directo y reclaman una formación y actualización adecuada y pertinente a las teorías educativas, pedagógicas en los contextos de la *política educativa federal – descentralización* para una mejora permanente y desarrollo social y educativo.
- La necesidad de plantear cómo deben operarse los procesos formativos de la *gestión institucional, la escuela como espacio de investigación y socialización, análisis y discusión de las prácticas que se realizan para el logro de las políticas sociales y educativas*.

Como ya se mencionó la *gestión*, debe trascender a la administración y a la estructura organizacional, se orienta al logro de políticas que buscan una mejora en el desarrollo social, articula estos espacios y los redimensiona al usar los distintos constructos teóricos para una mejora permanente y un desarrollo social.

En este proceso de gestión se implican distintos componentes – actores, sujetos, contextos, fines y objetivos, políticas y enfoques – para lograr los **IMPACTOS** en lo **SOCIAL**; los cuales se pretenden desarrollar en las prácticas institucionales.

El análisis del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, se inscribe en el marco del *federalismo*, y de las *políticas educativas* que la legislación federal otorga al Estado como prioridad para propiciar un mejor desarrollo educativo.

Se debe entender pues, que hacer política social y educativa implica situarnos en la idea de la posibilidad, trabajar lo posible y con esto conciencia de y para orientar y solucionar los problemas sociales, así la gestión se valora como una actividad estratégica que contribuye mediante la discusión participación a mejorar las condiciones sociales de la población objetivo de las políticas sociales.

Plantear una situación diagnóstica de una cierta problemática que se presenta en la operación y gestión de una política pública y más aún considerando la complejidad de la educación para la formación docente, se requiere analizar de manera previa las conceptualizaciones que se pretenden utilizar.

En la práctica y en la operación de programas y proyectos sociales es exigencia redacción el conocimiento de modelos organizacionales y de gestión.

El proceso de un proyecto se da en tres fases o momentos, cada momento presenta aspectos específicos: formulación (preinversión) inversión (espacios en nuestro caso) y la operación. Lo anterior como ya se mencionó se da o implica un modelo de organización y gestión.

Toda organización y gestión deben considerar:

- › Los elementos comunes de los programas sociales y lo específico – lo concreto –, las prestaciones y los sujetos beneficiados, las situaciones del entorno social e institucional.

Esto determina un modelo de gestión y la aplicación práctica de los instrumentos y considerar que – cuando se aplican modelos homogéneos a realidades heterogéneas, se incrementa la posibilidad de fracaso–

- › Evaluar el impacto de las políticas considera no solamente atender a la última fase del proceso, sino atender a todo el ciclo de vida de una política social.
- › El impacto se articula a la eficiencia y a la eficacia
- › El impacto se observa y consiste en la magnitud cualitativa del cambio que se ha observado, manifiesta en la población objetivo y que el proyecto ha logrado con la entrega de productos.

Productos en este caso serían los resultados de los procesos de capacitación y actualización y los equipamientos e infraestructura.

- › El impacto se determina al comparar la situación inicial, situación base o real y con una situación posterior – deseada o posible, en esta línea de comparación se deben controlar los efectos externos del proyecto. Es decir determinar qué cambio produjo el proyecto, su dimensión y magnitud y se refleja en la mejora de la población objetivo.

Todo impacto, está relacionado con una estructura administrativa organizacional y la práctica dinámica de la gestión. En programas sociales, el impacto cumple el papel de la ganancia.

La eficacia es el grado en que se alcanzan las metas sociales – logros y objetivos de un proyecto en un periodo de tiempo específico, de manera independiente de sus costos.

Eficiencia es la relación que existe entre los productos (bienes y servicios) y los costos de los recursos (insumos y actividades) de un proyecto en relación con un “estándar” (modelo de logro) supone la comparación de alternativas que entregan productos con cantidades y las especificaciones equivalentes. – Esto sería la práctica investigativa de grupos control para fines comparativos.

En los procesos comparativos, se une una situación inicial o real (SR) de base con una situación posterior, deseada (SD), en la línea de comunicación se dan las brechas, estrategias para resolver problemas previstos, abrir nuevos caminos, que permitirá controlar los efectos externos al proyecto, (senderos estratégicos).

En los procesos de gestión se presentan ciertos puntos de intersección, de la línea nodal o línea estratégica de (SR) + (SD), esto se llama NODO – NUDO –; cuya solución o camino nuevo nos dará otros senderos estratégicos.

En el campo de la gestión, la efectividad es la aptitud organizacional para ser eficiente y eficaz a lo largo del tiempo.

Exige identificar oportunidades y amenazas, adecuar modos operativos a las alteraciones contextuales, se requiere internalizar, hacer propios los aprendizajes, discutirlos y socializarlos, darles proceso de seguimiento y evaluación a todas las acciones y a los propios logros o impactos sociales.

Diferenciar para poder aplicar una lógica y un modelo de gestión, los aspectos estáticos de la organización y la estructura organizacional y los procesos dinámicos de la gestión, es decir el movimiento de los componentes, estructuras y sujetos para la práctica y la mejora.

Todo modelo de gestión debe analizarse en la idea de impacto, eficacia, eficiencia. A este respecto la propuesta de los autores se centra en el siguiente proceso. Impacto → Productos / actividades → modelo de gestión / modelo de organización, pues se considera que la mera entrega de productos no garantiza el logro de un impacto perseguido.

En el análisis de los casos que nos ocupan: en la gestión institucional y en el trabajo colegiado como estrategias de política educativa en la formación; se han detectado diferentes problemáticas en las áreas de las funciones de organización, dirección, programación, ejecución, monitoreo (seguimiento) y evaluación (impactos – productos) como procesos sustantivos de un programa de gestión.

Las actividades problemáticas específicas, sobre las cuales se recopilará información para buscar soluciones y en éste caso, solamente se enuncian, pues se realizará un análisis posterior, son las siguientes:

- Diagnóstico institucional, sobre los modelos de administración y gestión que se practican, así como de las prácticas docentes y el desarrollo curricular.
- La normatividad (conocimiento – aplicación).
- Los proyectos institucionales y sus procesos de elaboración (gestión y administración escolar).
- La participación y colaboración (prácticas y actitudes compromiso).
- Infraestructura y equipamiento
- Uso de las tecnologías y de materiales educativo.
- Los programas y/o proyectos institucionales y la planeación institucional – escuela (investigación, difusión, académico, extensión y vinculación)
- Aplicación de los planes y programas de estudio (perfiles, contenidos)
- Actualización y perfeccionamiento profesional
- La práctica docente concreta (docencia) y sus criterios, dimensiones y niveles.
- Seguimiento y evaluación interna
- Formación docente en el campo de la educación básica (articulación con los niveles, perfiles, competencias)
- Seguimiento y evaluación externa.

La detección de estos problemas, surgen de considerar que el error esencial se dio en los procesos iniciales de la implementación de los programas, pues se ocultó información de los fines objetivos redacción a lograr a largo plazo (mediato) y sólo se dio lo inmediato y con esto se perdió la visión de futuro y la posibilidad de articular esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales propuestos.

Entre otras áreas problemáticas a considerar para construir conocimiento, surgen de identificar en los procesos de implementación situaciones como las siguientes, las cuales fueron detectadas en un primer acercamiento al análisis de los diagnósticos institucionales en el apartado correspondiente y que se establecen de manera de resumen en los apartados siguientes:

Los procesos de actualización para los docentes de las escuelas normales, no fue secuenciado, en cada curso participaban diferentes sujetos.

Los gobiernos estatales no asumieron sus responsabilidades y la rotación de funcionarios por situaciones políticas dificultó la gestión esto también sucedió a nivel federal, lo que provocó una falta de secuencia en los procesos y estrategias de implementación.

No se practicó un eficiente proceso de sensibilización para orientar la participación.

Los insumos para mejorar la infraestructura sufrían adecuaciones y alteraciones (desvíos) estatales.

Los procesos de evaluación solo con fines administrativos (Técnico) y de tipo externo; los indicadores son homogéneos. En los aciertos se da la propia actitud de mejora de las instituciones y sus docentes. Los deseos y las valoraciones de la necesidad del cambio para mejorar, pero faltó una mejor sensibilización para la construcción de compromisos.

Las instituciones buscan trabajar en el marco de la creatividad y la autonomía.

En un principio los contextos fueron favorables, pero la falta de seguimiento y apoyo institucional, fue dificultando las acciones.

Otro acierto se constituyó en torno a valorar la política de la formación como un elemento esencial para el cambio y la mejora.

Las instituciones con base a sus actores y sujetos concretos, elaboraron y trabajaron proyectos específicos para dar respuesta a sus condiciones propias institucionales. Los docentes buscaron y practicaron otros espacios para su formación o desde las prácticas concretas.

Los proyectos de formación se vinculan más hacia la observación y la práctica docente.

Se logró sensibilizar la participación de los alumnos.

Las gestiones institucionales y los insumos asignados se orientaron para la mejora de la infraestructura, pero en lo académico y las prácticas docentes, es poco el apoyo.

Se apoyó la formación del alumno, mediante el uso de sus propias potencialidades. (Uso de las tecnologías, sociedades de aprendizaje).

En el marco de la *gestión para y de una política pública*, debe considerarse la proyección y el valor del papel de la gestión *es fundamental para el funcionamiento adecuado y pertinente, eficaz y eficiente de las instituciones y las organizaciones*; es decir articular calidad y gestión pública.

Los autores Cohen, E. y R. Franco (2005) mencionan que los distintos ámbitos de una gestión pública se establecen desde la *necesidad de una planeación institucional, una operación en una estructura organizacional, un control y seguimiento*, a través del uso de indicadores de actores, sujetos, usuarios, y una *evaluación* sobre las mejoras y cambios y las innovaciones practicadas.

Según los autores citados, en resumen: la **gestión** debe considerarse como un *diseño, una operación, una implementación, control, seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de una política pública*, con la intencionalidad de una innovación y una mejora permanente, que permita internalizar aprendizajes en un proceso dinámico de sujetos, componentes y estructuras para y en la práctica de la gestión.

En los cambios y procesos de la **gestión** se han agregado indicadores de búsqueda de calidad a través de *eficacia, eficiencia y pertinencia*; esto permitirá lograra una legitimidad e institucionalidad de una política pública (educativa).

El propio *modelo de gestión* al *evaluarse* con los *criterios de calidad* **implica la construcción y operación de una cierta estructura organizacional, en contextos específicos.**

La *gestión* se apoyara en un *proceso de comunicación y participación* para el logro de los objetivos propuestos y el mejor financiamiento de las instituciones y organizaciones.

Esta nueva concepción de la *gestión* y la aplicación de *técnicas* para una operación, implementación, control y evaluación, se deben considerar: mecanismos y técnicas de mercado – usuario –, presupuestos por resultados – rendición de cuentas; la evaluación de la gestión por indicadores de una gestión de calidad, de un desempeño de una reingeniería del servicio civil, los contratos de gestión; así como la reformulación de las interacciones entre: ciudadano – usuario; *estado – mercado* y la incorporación de una *actitud, una ética* y un *compromiso para una gestión de calidad*.

En el marco concreto de *la gestión institucional*, que se plantea en el *Programa Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuela Normales*; se establecen seis líneas de acción: **Transformación curricular; Actualización y perfeccionamiento profesional del personal docente; Regulación del trabajo académico (Mejoramiento de la gestión institucional – PROMIN – PEFEN, PROGEN y PETEN –); Evaluación interna y externa, y; Regulación de los servicios de educación normal.**

Los anteriores son los Programas que se visualizan y valoran como una política institucional para la mejora permanente del sistema educativo (Nacional – Estatal), en el nivel de Educación Normal o Formación Inicial.

Con base en los programas mencionados se valora y analiza a la implementación de la *gestión institucional*, por considerar que:

- › Responde a los retos de la innovación, el cambio y la mejora que se pretende en las instituciones.
- › Implica una revisión y la valoración de la administración y de la estructura organizacional.
- › La escuela – gestión institucional, permite una investigación y un aprendizaje permanente; un aprendizaje colaborativo, una socialización, un análisis, una discusión de las prácticas internas y de su proyección social, y del impacto y resultados de las Políticas Públicas, sociales y educativas.
- › Las prácticas de gestión son esenciales para los procesos de cambio y de impacto social; estas deben implicar, sujetos, contextos, fines y objetivos.
- › En la práctica de la gestión de calidad debe construirse un modelo, diseñar e implementar criterios e indicadores pertinentes.
- › Implica asumir una serie de principios teóricos y prácticos para pensar y actuar la gestión gubernamental e institucional.
- › En la práctica evaluativa de la gestión se deben considerar los criterios de un paradigma que atienda; a la articulación pública y privada; se pone énfasis en los resultados, y el desempeño de los actores y sujetos; se orienta por la eficacia, la pertinencia para el logro de una calidad.
- › Aplicar técnicas de gestión institucional con mayor flexibilidad; y asumir actitudes de responsabilidad, y compromiso ético.
- › Supera un modelo burocrático de la administración tradicional.

- › Se orienta hacia resultados y procesos.
- › Busca una participación y colaboración en la propuesta de la descentralización
- › Permite potenciar las capacidades de los participantes en las organizaciones
- › Trabaja en la construcción de redes de comunicación y acciones estratégicas.

De las técnicas de gestión mencionadas y que se incorporan en el marco de una nueva gestión pública y analizadas en el proceso formativo de la maestría de la materia mencionada; proponen y están siendo incorporadas en la *Nueva Gestión Pública* como parte de un proceso de mejora, cambio e innovación en la gestión institucional; se recuperan dos estrategias para trabajar que son: la *gestión de calidad y la gestión del desempeño*.

Las conceptualizaciones que se recuperan en el marco de la gestión de calidad y gestión del desempeño en lo planteado por la asignatura la nueva gestión institucional y analizados desde las escuelas normales se recuperan los siguientes:

En las instituciones formadoras de docentes, las Escuelas Normales, los procesos de selección y contratación de personal, se realizan con base a perfiles de desempeño y su recategorización, se inscribe en los indicadores de acuerdos secretariales para lograr ascensos y cambios en la situación laboral y salarial de los trabajadores; estos acuerdos son sancionados por la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) y aplican para los trabajadores adscritos a la Educación Superior.

En el caso de la gestión para la calidad y de la gestión por el desempeño; aplicado al ejercicio, creemos necesario anotar las siguientes conceptualizaciones indicativas para el caso. La intencionalidad es concreta; construir para la SEE (Secretaría de Educación en el Estado), una dimensión pertinente de la Nueva Gestión Pública, que apoye el desarrollo educativo y mejore servicios de la estructura organizacional y administrativa de la educación en el Estado.

La *nueva gestión pública*, se complejiza y se aclara al incorporar el concepto de *calidad*; y cuando se plantean *criterios para la acción y gestión institucional*, se deben considerar entre otros los siguientes:

- La necesidad de superar el modelo de administración burocrática y trascender con ello a la administración clásica y apostar a una nueva forma de pensar la gestión gubernamental e incorporar nuevas prácticas para un mejor desempeño institucional, a través de:
  - ✓ Plantear un acercamiento de las técnicas de gestión entre los sectores público y privado, y con ello establecer una interacción de aprendizajes.
  - ✓ Orientar los cambios legales y funcionales poniendo énfasis en la gestión a los resultados.
  - ✓ La gestión debe preocuparse y ocuparse por la eficiencia, la efectividad y la calidad.
  
- La práctica de una gestión pública de calidad, deberá cumplir con algunos principios:
  - ✓ Un Estado que practique una descentralización y con menos control central jerárquico.
  - ✓ Plantear indicadores para la rendición de cuentas y evaluación de resultados; así como criterios para evaluar impactos socio – culturales.
  - ✓ Establecer estrategias para la potenciación de las capacidades y destrezas de los sujetos y un marco de colaboración y participación.
  - ✓ Lo anterior debe permitir la construcción de redes para la acción conjunta y la socialización de aprendizajes, es decir establecer una participación efectiva.
  - ✓ Revisar las estructuras y sistemas organizacionales, en función de los trabajadores, los servicios y los usuarios.

- ✓ La Nueva Cultura de la Gestión deberá establecer procesos de comunicación eficiente que permitan la construcción de compromisos para el mejor desempeño del sector público.
- ✓ Los compromisos de trabajo permitirán romper con las inercias, costumbres y reglas de una administración burocrática.
- Lo anterior debe trabajarse en la visión y misión de mejoras, innovar, cambiar la función y las acciones estratégicas del Estado para la calidad de los servicios, la legitimidad de sus estructuras y acciones, abatir la ineficiencia, tomar las mejores decisiones para el bienestar social y el desarrollo humano, a través del trabajo educativo.

Otro criterio que es necesario incorporar al trabajo de la gestión es el que se refiere al *trabajo colegiado*, que propicie la construcción de sentidos y visiones en un marco de la participación y colaboración.

A través del trabajo colegiado, se logran:

- Trabajar en torno a objetivos comunes.
- Intercambiar experiencias entre los participantes.
- Propiciar más los aprendizajes a través de la socialización de los conocimientos.
- Articular la construcción inclusiva de respuestas, donde lo que no sabe uno lo sabe el otro.
- Reconstruir las competencias de aprendizaje de los otros y entre los otros.
- Propiciar las competencias de escuchar, opinar, debatir y condensar.

El trabajo colegiado en esta práctica de colaboración, se visualiza como una propuesta metodológica al trabajo en equipo; y como forma de trabajo, como ya se mencionaba, pretende recuperar las experiencias, el análisis y las lecturas críticas de las observaciones sobre las prácticas docentes.

En el anterior sentido el trabajo colegiado articula docencia e investigación; conocimientos, saberes y aprendizajes. Como un componente de la estructura organizativa hace caminar a docentes, a los alumnos y a la institución en torno a objetivos comunes de aprendizaje.

Como estrategia metodológica para la implementación de la gestión, el trabajo colaborativo y colegiado, se privilegian actividades como:

- Reuniones de trabajo, pues estas implican colaboración, participación y celebrar compromisos y construcción de sentidos para la actividad de gestión institucional.
- En los equipos de trabajo, al fijar compromisos comunes, se dan discusiones y diálogos para acercar más a los miembros del equipo y con esto se propicia, además de trabajo procesos, la toma de decisiones, una gestión participativa y colaborativa y la realización de prácticas sociales incluyentes.
- En las Academias de maestros, se construyen consensos, se practica la cohesión social y la construcción de liderazgos académicos, para lograr una solidaridad, esto a través de discusiones, de la organización de tareas en la visión de diseñar metas comunes.

El trabajo colaborativo y participativo, propicia las ideas prospectivas, de innovación, mejora y cambio, en un ambiente y cultura académicos.

También el trabajo colaborativo permite socializar la información para mejorar una toma de decisiones para la mejora.

La práctica de una cultura de colaboración y participación institucional y de la construcción de las dimensiones de una gestión, además de la cultura colaborativa, construye un estilo de gestión para la acción directiva y un liderazgo.

La cultura de colaboración y trabajo colegiado, socializa y resignifica prácticas educativas y acciones docentes, pues esta cultura y este ambiente de participación implican reflexión e intercambio para la innovación o incorporación de nuevas ideas, la conceptualización de las tareas y con ello la construcción de la misión y el sentido institucional, la articulación comprometida de soluciones con sentidos sociales y humanos.

Los puntos anteriores marcan las líneas que como indicadores se siguieron en el análisis de los resultados, pues todos ellos se consideran importantes en la implementación de la gestión estratégica.

En cuanto al estilo de gestión en el marco de la acción directiva, lo colegiado y colaborativo; nos permite:

- › Establecer objetivos comunes.
- › Planificar las acciones de los demás y la propia del equipo directivo.
- › La organización y distribución de los recursos.
- › Establecer los controles y los criterios de seguimiento y evaluación de los procesos de acción y de los productos.
- › Sistematizar la toma de decisiones, a través de la lectura crítica de la información y orientar estas decisiones para la mejora y la reconstrucción de la acción.

El liderazgo construido desde el enfoque del trabajo colaborativo, debe permitir:

- › Fijar y realizar acciones colegiadas con propósitos comunes.
- › Orientar el trabajo en torno a las necesidades, expectativas de aprendizaje de los alumnos.
- › Articular diferentes campos y objetos de estudio para articular al logro de competencias, desde la práctica y los escenarios concretos.

El liderazgo como una competencia social de participar e influir con el grupo para la práctica de acciones compartidas.

Capacidad, autoridad para lograr una dirección institucional, trabajo con los valores y compromiso ético, debe trascenderse la habilidad para dirigir y conducir una institución educativa.

### 2.3.1 La calidad y la nueva Gestión Pública.

En este apartado se considera importante mencionar que estas notas recuperan conceptos planteados en los ejercicios integradores de las asignaturas trabajadas durante los procesos formativos de la maestría estudiada y a manera de resumen se trabajan ideas básicas de calidad, que se articula y contextualizan con los conceptos leídos desde la práctica de eficacia y eficiencia y su viabilidad y trascendencia.

Los conceptos se articulan en las dimensiones mencionadas y pretenden incorporar los siguientes conceptos:

**Equidad**, que nos permita reconocer las restricciones y compensaciones que se presentan en el desarrollo de los programas y decidir sus cambios para la mejora.

- **Pertinencia**; para valorar si se cumplen con las expectativas de la comunidad educativa, social y la cultural: Establecer *una congruencia de los programas con el desarrollo*.
- **Trascendencia**; que nos permita valorar el contenido humano, ético y democrático del programa. *Redimensionar una noción de impacto*.

En el marco de la Nueva Gestión Pública la **estructura organizacional y la calidad de la gestión**, deben orientarse hacia objetivos compartidos y comprometidos socialmente con:

- Orientar los procesos hacia los resultados y la rendición de cuentas.
- La mejora de los servicios hacia el cliente usuario; *aquí se presenta alguna problemática, pues se olvida la importancia del sujeto trabajador que es quien mueve la organización y busca la satisfacción del cliente*.
- Dar atención a los procesos de mejora e innovación.
- El liderazgo por objetivos.

- La mejora continua en el desarrollo organizacional.
- La construcción de alianzas y compromisos en el marco de una responsabilidad social.

**Algunos mecanismos y técnicas para lograr una gestión de calidad o calidad en la gestión:**

- La planeación de los presupuestos, es decir, organizarlos hacia la búsqueda de resultados.
- La evaluación de la Gestión Pública a través del desempeño.
- Realizar una reingeniería del Servicio Civil (SCC), y los contratos para la gestión. Reconstruir una reingeniería del Servicio Civil de Carrera (SCC), a través de celebrar los contratos para la gestión.
- La reformulación del vínculo interactivo entre Estado – Ciudadanía; Usuario y Estado – Mercado. Con esto dar atención a la *Necesidad de ver también el trabajo y los perfiles de la formación y la propia legitimidad del Estado*, en la implementación de las políticas de gestión.
- La incorporación en los procesos de gestión para la calidad; una filosofía, una eticidad y un compromiso social. Y con ello *formar comunidades (epistémicas) de aprendizaje institucional*.
- Los procesos de gestión implican procesos de colaboración y diálogo; de participación y compromiso; de información y comunicación.

Con lo anterior lograr la construcción de un Nuevo Desarrollo Organizacional y de un Nuevo **Liderazgo Institucional**. *Con una responsabilidad y ética social e institucional.*

### **2.3.2 La Gestión del desempeño.**

En un primer acercamiento, considero que la estrategia de gestión del desempeño retoma indicadores de la gestión de calidad y construye nuevas ideas en torno al desempeño institucional para la acción y la mejora de los procesos organizacionales y los sujetos responsables del cambio y la mejora permanente (institucional, de programas, y de sujetos).

La gestión del desempeño, no debe verse sólo como un proceso de revisión y de calificación de los aspectos relacionados con los objetivos obtenidos; se pretende con esta estrategia, articular y reconstruir los objetivos organizacionales, con la – acción de las personas y con los estilos de dirección y los liderazgos participativos. Por ello se destaca en esta gestión la construcción y participación compartida del líder.

El **liderazgo** como una institución social, implica la participación de un sujeto social, ético; el liderazgo como un proceso comprometido con los sujetos y las instituciones.

Debe ser un acompañante, un colaborador, un propiciador de un trabajo colaborativo y de una cultura de participación. propiciador de las acciones estratégicas de transversalidad en las relaciones humanas, en el control, seguimiento y evaluación de programas.

Por esta idea el líder se visualiza como un acompañante. En fin debe propiciar además una buena comunicación; para la construcción de aprendizajes comunes.

Los niveles y áreas de este tipo de gestión, se interactúan desde lo institucional y lo personal, en una idea e intencionalidad de responsabilidad con objetivos, funciones y servicios.

Las acciones estratégicas deben cumplir con los planteamientos de una visión y misión institucionales y con la gestión y medición del desempeño con instrumentos para lograr los objetivos institucionales.

Según la teoría la medición del desempeño en la gestión, permite:

- Tener una fuente real de información para la toma de decisiones para orientar los procesos de mejora permanente.
- Una planificación por presupuestos y objetivos.

- Una revisión, dirección y supervisión de contratos, de los procesos y la operatividad, y pertinencia de las políticas y programas.
- Una mejora de los procesos al reconstruir las estrategias de implementación y la reubicación de recursos.
- Una evaluación de programas, proyectos y políticas institucionales y públicas, atendiendo a los indicadores del desempeño planteados.

Los indicadores más comunes en la práctica de una gestión y medición del desempeño giran en torno a: la **validez** y **confiabilidad** de las políticas y las instituciones y de sus programas. A la **comprensibilidad** de los programas en base a un eficiente proceso de comunicación; a la **oportunidad** y **pertinencia** de los programas y su proceso de integralidad.

*La calidad en la gestión para el desempeño, deben apoyarse en la transparencia, el rediseño institucional y lograr una certificación de los procesos (ISO 9000) a través de:*

- Un principio organizativo
- Un principio integral
- Un principio de transparencia.

En el mismo orden de ideas: **La evaluación del desempeño del sector público**, se orienta por una acción para el cambio y la mejora y debe considerar los siguientes aspectos: Una planeación, un proceso de sensibilización (misión – visión – compromisos), un eje en los procesos de implementación, en la operación, el seguimiento y el apoyo institucional; y en la evaluación (valoración de desarrollo y desempeño e impacto de los objetivos).

## 2.4 La planeación estratégica situacional.

En un análisis comparativo entre gestión de calidad y la gestión del desempeño, se dan algunos elementos de concordancia y elementos de poca concordancia.

Los procesos metodológicos de la planeación, tanto de aula como en las instituciones y en las agendas de las políticas públicas, se trabajan dentro del campo de las Ciencias Sociales y en el de la educación desde la década de los años sesenta, esto según lo plantea la Dra. Graciela Frigerio (1992)

En el texto “Los Paradigmas de la Planeación” de la Dra. Frigerio, se plantea un análisis de una planeación normativa tradicional y de la planeación estratégica situacional.

En el marco de una planeación normativa se propone que la tarea debe atender a ciertos momentos y etapas que técnicamente deben ser respetadas para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Las etapas del proceso que la planeación tradicional – normativa señala son: primero establecer los objetivos; segundo hacer un diagnóstico para determinar las áreas problemáticas de posible intervención, un tercer momento corresponde a la ejecución y el ciclo se cierra con la evaluación.

En educación y en la planeación de aula y de escuela, se le agregaban algunos indicadores para la determinación de los objetivos siguiendo la teoría taxonómica, la tecnología educativa y de una pedagogía tecnológica.

En este modelo tradicional la ejecución es la etapa más crítica pues se da por hecho que se cuentan con los recursos necesarios para el logro de objetivos, que los operadores de los procesos lo hacen de buena manera y en condiciones óptimas; que los beneficiarios de los procesos y de las acciones, no presentan resistencia y se ajustan a lo planeado.

La concepción y la metodología de la planeación tradicional otorga a los planes, programas y proyectos una rigidez normativa, pues no se toman en cuenta los cambios sorpresivos, las dificultades que se presenten en los procesos de implementación, es decir, no se permiten cambios pues se puede perder la direccionalidad de las acciones propuestas.

Entre las principales críticas que se le hacen a este modelo es considerarlo un modelo racional en la actividad de planeación, y por ello se muestra ineficaz para dar atención a los contextos y a las situaciones problemáticas presentadas durante el proceso de implementación, y se privilegia una ideología tecnocrática y voluntarista y su poca relación con lo real.

En este modelo los objetivos se plantean como normas que deben ejecutarse, como un deber ser que es necesario conseguir de manera independiente a la realidad, los contextos y las posibilidades de lograr los objetivos.

Este modelo de planeación clásica y normativa, sigue aplicándose en el trabajo educativo, pues se apoyó más en el deber ser y muy poco o nada en los compromisos de los actores por mejorarlos procesos y los productos.

La intención de esta referencia conceptual sobre la planeación normativa, es apoyar y fundamentar la necesidad de orientar los procesos de planeación institucional a través de modelos de planeación institucional a través del modelo de planeación estratégica situacional, sus principios teóricos y los criterios metodológicos para su implementación en las escuelas normales en el marco de una gestión estratégica. También se plantearán las líneas teóricas que orientan la gestión institucional para la calidad educativa.

Características principales de los procesos de planeación estratégica situacional (Frigerio 1992).

1. Los procesos de planeación no deben basarse en las normas de lo que debe ser; sino trabajar con base a una realidad y de un marco de posibilidades.

Se pretende con lo anterior generar una estrategia situacional que se reconoce como problemática real y ahí plantear la necesidad de una serie de opciones posibles; los objetivos y los propósitos deben dar una direccionalidad a las acciones sugeridas desde una necesidad concreta.

2. Sin perder de vista una visión objetiva integral, se trata de priorizar las acciones en base a la importancia de los problemas.

Para el logro de una priorización de las acciones y con la intención de dar la debida atención a las situaciones problemáticas, debe partirse de un diagnóstico reconstructivo que logre, en un marco global, dar atención a situaciones concretas y la realización de acciones estratégicas prioritarias.

3. Otra de las características que debe cumplir este tipo de planeación es el ir construyendo condiciones de factibilidad.

Trabajar la planeación y construir condiciones de factibilidad, implica romper el esquema normativo (objetivos – diagnóstico – ejecución – evaluación) que considera la planeación como un círculo cerrado y en caso de no lograr los objetivos, el proyecto se valora como un fracaso.

Por lo contrario en el planeamiento estratégico situacional, se organiza las sucesiones de situaciones; se parte de una situación concreta actual y se intenta lograr una situación ideal visualizada en los objetivos con visión de innovación y cambio, en cuyo proceso se deben atender etapas intermedias, se da atención a cada realidad, a cada espacio y a cada institución, se respetan los ritmos, los obstáculos, se atienden los contextos y los movimientos para el logro del objetivo, la misión y la visión no son lineales, sin embargo fijan las actividades estratégicas y su metodología específica.

4. Las anteriores conceptualizaciones, se orientan hacia lograr que en la planeación situacional estratégica no se pretende administrar los recursos de una institución; se trata de guiar, conducir a las instituciones en sus procesos y dinámicas de su innovación y transformación; contrario a la propuesta de planeación normativa de centrar sus acciones en la necesidad de la práctica de una racionalidad en la gestión institucional, en la rigurosidad metodológica de los pasos y etapas señaladas y lograr con ello una eficiencia en la aplicación y el seguimiento del esquema.

La planeación situacional se compromete con los procesos de innovación para lograr el cambio y la transformación de las instituciones, la visión es la mejora continua y permanente y con ello trascender a la administración a través de la gestión institucional innovadora y transformadora para el logro de mejores resultados.

La lectura de los planteamientos realizados hacen reflexionar en la necesidad de propiciar, de crear las condiciones para que en las Escuelas Normales se practique la planeación estratégica situacional, como un modelo viable y pertinente con la gestión institucional.

Con base a la teoría para lograr lo anterior, se apoya en la implementación de la gestión institucional en una planeación estratégica situacional, en este sentido a continuación se plantearán una serie de líneas metodológicas, de procedimientos, técnicas y de estrategias que apoyen esta concepción en torno a la implementación y con ello sustentar la propuesta de la gestión institucional como estrategia para la mejora y para propiciar las prácticas innovadoras en los procesos de formación docente.

En algunas ideas sobre la necesidad de la práctica de la planeación estratégica Juan Prawda (1985), señala:

La planeación institucional debe considerarse como un compromiso de acción y con ello pasar del enfoque del deber ser a la aplicación de procedimientos efectivos para el enfoque del hacer: *“La efectividad de la planeación depende de tres condiciones: Saber hacer, querer hacer y poder hacer”* (J. Prawda, 1985).

Por ello, si la premisa esencial es el “hacer”, las estrategias y los procedimientos deben guiar hacia una acción transformadora, de cambio y de mejora de las situaciones y de la realidad institucional. Se trata de pasar o dejar el deber ser y trabajar para el hacer.

En las tareas de planeación y de cómo lograr una mejora en la gestión institucional, se implica una política y una estrategia de gobierno para el trabajo y la conducción de las instituciones; esto requiere que la gestión institucional y la planeación situacional estratégica, aseguren una mayor coherencia técnica política para lograr resultados adecuados y pertinentes en los aprendizajes y en el logro de los perfiles de egreso de los futuros docentes; las situaciones problemáticas, se inscriben en lo técnico pedagógico procedimental y lo político (visión y misión) en los procesos formativos.

En este orden de ideas la planeación y la gestión institucional, se enfrenta a tres importantes tareas que a su vez requieren o implican tres funciones para lograr una acción estratégica.

- Apoyar y facilitar la formulación de objetivos institucionales en los proyectos educativos concretos que permitan orientar las acciones institucionales.
- Analizar las diferentes informaciones con oportunidad y eficiencia, para que los diferentes sujetos, actores e instituciones de gobierno, tomen las mejores decisiones tanto procesuales como finales con fines evaluativos.
- La información oportuna y pertinente; tanto diagnóstica, como de los resultados parciales y finales, debe facilitar una toma de decisiones viables de las diferentes instancias y sujetos actores y lograr con ello resultados eficientes, relevantes y significativos.

En su texto *México Educativo Revisitado, 2002*: Juan Prawda señala que la Planeación Estratégica Situacional debe cumplir dos funciones esenciales.

### 1. La formulación de *objetivos institucionales*.

Esta función supone una postura epistémico frente a la realidad concreta y una actitud abierta e incluyente, de un proyecto de transformación e intervención para la mejora de la institución, cuyo eje articulador es lo técnico pedagógico.

En este proceso deben articularse el proyecto institucional y la planeación de aula, a través de una serie de actividades que buscan el logro de un *proyecto educativo* que refleja la acción y el compromiso de los docentes, alumnos y las autoridades educativas; el compromiso educativo es asumirse como motor de cambio, la innovación y como un componente que mueve toda la estructura organizacional.

Los objetivos institucionales en la planeación educativa se deben insertar en un proceso del desarrollo social, como un factor de cambio, pero a la vez debe plantearse y operarse como elemento esencial de cambio, es decir un eje de transformación y de construcción de redes para las acciones estratégicas.

2. La planeación estratégica situacional debe permitir la generación de una información eficiente, relevante, oportuna y pertinente para la toma de decisiones.

Para incidir de manera más eficiente en la conducción institucional los sujetos responsables del proceso de gestión y los involucrados, deben contar con un conocimiento suficiente de las situaciones educativas sobre las cuales habrá que incidir y que se deben decidir. Por lo anterior debe destacarse el valor de la información que se transforme en conocimiento para la acción, la toma de decisiones y la evaluación.

Algo sobre el valor de la información y su función en la construcción de un conocimiento. Se refiere a:

- Los resultados de los procesos educativos de los alumnos y las instituciones.
- Las características de los alumnos.
- Los procesos de enseñanza y de aprendizajes (alumnos y docentes)
- Los procesos y recursos institucionales (infraestructura y equipamiento)

La organización y la sistematización de la información, debe partir de la construcción de una base de datos y desde la cual nos permita diseñar y visualizar escenarios prospectivos, elaborar diagnósticos reconstructivos para las acciones de cambio estratégico situacional. Esto implica una lectura teórica y crítica de los datos y las informaciones de base.

En cuanto a la reconstrucción de la información para la toma de decisiones y la evaluación institucional; esta se debe reorientar hacia la evaluación de los procesos y hacia la evaluación de los productos o resultados; en ambos casos la visión debe darse desde los objetivos institucionales, las visiones que se fijaron, los logros obtenidos en el marco de una rendición de cuentas.

En la situación problemática de la toma de decisiones, debe considerarse como esencial el impacto en las situaciones concretas, en la realidad y en los escenarios institucionales. Esto implica que toda planeación al convertirse en la guía de un estilo de gestión; plantea estrategias y procedimientos para conducir los procesos institucionales hacia el cambio tomando las decisiones en el momento más adecuado y decidir desde los productos y resultados, los nuevos procedimientos para la acción estratégica institucional.

Por lo anterior en la gestión institucional se debe aprender a transitar por las acciones del cambio, a través de una eficiente conducción institucional y orientar el cambio a través de decisiones pertinentes y viables.

La propuesta pedagógica que se da en torno a la gestión institucional se orienta hacia la construcción de la calidad de la educación, a través de considerar dos ejes sustantivos: lo epistemológico y lo pedagógico.

En el campo epistemológico, el conocimiento de lo educativo debe ser prioritario así como su valor para el cambio y el desarrollo social y humano.

La idea anterior también tiene que ver con la pertinencia y relevancia del conocimiento educativo para el logro de las transformaciones sociales de las comunidades y de las instituciones; así como con la orientación didáctica que se deriva de este planteamiento epistémico, pues el conocimiento educativo debe visualizarse en su complejidad e interdisciplinariedad.

En lo pedagógico, se tiene que construir conocimiento en torno a: el sujeto y el objeto de la enseñanza y la reconstrucción de la tarea de enseñar y las prácticas educativas.

La necesidad de articular y de construir conocimiento desde las anteriores concepciones, un conocimiento interdisciplinario para dar respuestas educativas a las necesidades y expectativas de la sociedad, y esto debe plantearse como estrategia de política educativa institucional.



## 2.5 La política educativa y la gestión institucional.

En una idea de articular programas con gestión institucionales se plantea la siguiente como una referencia específica a los programas nacionales que se implementan a nivel estatal y cuyo eje esencial es la gestión, esto según una visión propia derivada de la práctica profesional.

Tabla 6. Los Programas nacional y estatal en torno la concepción de la gestión:

<b>PROGRAMA NACIONAL</b>	<b>LINEA ESPECIFICA</b>
<b>Política nacional</b>	<b>Política</b>
<b>PARA LA TRANSFORMACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO ACADÉMICOS DE LAS ESCUELAS NORMALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Regulación del trabajo académico</b></li> <li>☑ <b>Mejoramiento de la gestión institucional</b></li> </ul>
<b>AGENDA ESPECIFICA:</b> <b>Programa de Mejoramiento de la Gestión Institucional “PROMIN”</b>	<b>LA GESTION INSTITUCIONAL</b> <b>Objetivos</b> La necesidad de una modernización de las prácticas de gestión hacia la calidad, para lograr un cambio a través de las innovaciones para la calidad, la eficacia, la eficiencia y una mejora permanente.

SEP - PROMIN 2002

En lo nacional se atiende la línea del federalismo y la política para las agendas estatales es el mejoramiento de la gestión institucional, cuyas líneas de implementación en las escuelas deben apoyarse en los criterios establecidos desde la necesidad, pero aplicados a lo específico de las escuelas.

Así mismo, para esta revisión se analizan los criterios generales de gestión que se retomen de los contenidos temáticos de la maestría y que aparecen en la siguiente tabla.

Estos contenidos temáticos se recuperan del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales.

A su vez los contenidos dan origen a los conceptos particulares manejados en torno a la gestión de calidad y centrados en los indicadores de eficiencia, efectividad y desempeño y las prácticas y los actores involucrados.

Los contenidos se construyen como indicadores y en un marco de análisis establecen las características generales de los indicadores derivados de los indicadores que se plantean para la gestión de calidad.



De lo anterior se construyen los ejes para construir los indicadores específicos, tal y como se menciona en la tabla 7.

Con lo anterior el cuadro relaciona una política con su implementación concreta y se especifican los puntos críticos que sustentan la aplicación del ser de la gestión.

Tabla 7. Criterios e indicadores de análisis en la gestión de calidad para el logro de la eficiencia y la efectividad en el desempeño institucional y docente:

<b>CRITERIOS</b>		<b>INDICADORES</b>		
<b>GENERAL</b>	<b>Gestión de calidad</b>	<b>eficiente y efectiva y desempeño</b>		
<b>PARTICULARES</b>	<b>Ítems</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Recomendaciones</b>
☑ Diferencia entre cliente, beneficiario y ciudadano.	✓ Alumno	Aprendizaje Colaborativo Formar en Competencia	Formación Docente Disciplinaria	Formación Permanente Uso de Tecnologías Auto didactismo - Investigación
	✓ Institución	Orientación Visión – Misión	Construir compromisos	Trabajo colegiado
	✓ Sociedad	Atención de necesidades	Establecer consensos Institucionales y Sociales	Practicar cultura de colaboración
☑ Mercado	✓ Mercado de Trabajo Sociedad - Cambio	Educación Sociedad Cambio	Articular concepciones sociales	Investigación Participativa
	✓ Herencias Históricas ✓ Sindicalismo	Comunicación y construcción de ideas comunes	Sectarismos Ideológicos diversos	Cultura de Colaboración y Participación
	✓ Perfiles de Egreso	Orientar el Proceso Formativo	Orientación y Práctica diversificada	Práctica educativa diversificada e Investigación
☑ Gestión Democrática	✓ Participación	Permite mejora del proceso y logro de objetivos	Conciliar opiniones	Orientar hacia compromisos y la Visión – Misión
	✓ Rendición de Cuentas	Evaluación de objetivos	Cultura de la Evaluación	Sensibilización y Comunicación
	✓ Resultados	Compromiso social	Criterios de Evaluación / Rendición de Cuentas	Orientar objetivos institucionales y sociales
	✓ Transparencia	Comunicación, información de productos logrados y uso de recursos	Resistencia al cambio	Compromiso institucional social
	✓ Comunicación	Logro de objetivos Articular Visión - Misión	Concepciones del Proceso Educativo	Socialización de diagnóstico y objetivos institucionales

Programa Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales – PNTFEN  
Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas – PROMIN – SEP 2002

La lectura del cuadro anterior, desde una visión para la práctica de la gestión, permite realizar la valoración de los indicadores que deben orientar una práctica de gestión para la mejora y la calidad en la formación desde las instituciones.

Por lo anterior se considera necesario ampliar la información del Programa Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, en una idea de ubicación del lector y de orientación articuladora al diseño y desarrollo del Proyecto de Investigación en proceso para la Maestría en Políticas Públicas Comparadas.

## 2.6 Gestión, planeación e innovación estratégica.

En el contexto de las ideas y conceptualizaciones que se han venido desarrollando y en el de articular una política social y educativa, la descentralización, en los procesos de formación y de la gestión desde las instituciones educativas, en una primera tesis, es importante considerar el papel del Estado se ubica tanto el origen del problema, como el inicio de una solución, esto plantea un desafío para la política social, pues el fin es lograr incorporar a las acciones públicas el dinamismo de una concepción estratégica que propicie la participación de las instituciones sociales y educativas.

Este tipo de gestión implicará atender el proceso de la estructura organizacional para buscar el logro de una competencia profesional, y la calidad, el impacto de las políticas implementadas en las instituciones educativas.

Lo anterior supone revisar las estructuras y sistemas administrativos y organizacionales educativos y supuesto que se parte del propio sistema organizativo, las estrategias no deben ser comunes y homogéneas para todos, pues aún cuando son políticas educativas similares –gestión y formación – para todo el país – el federalismo –; cada institución tiene sus propias dinámicas y se debe dar una cierta autonomía institucional, pues pretender que todos hagan lo mismo, es intentar que el todo se logre en pequeños resultados (**referencia a las políticas y casos “most similar”**).

Esto plantea otra tesis, la aplicación de acciones estratégicas diferenciadas en un marco de objetivos, de identidades compromisos nacionales, con responsabilidades compartidas, en donde el Estado debe plantear y operar un diseño de instrumentos y procesos de evaluación que permitan la reconstrucción de su función y de la toma de decisiones para lograr una política social con equidad y democracia, es decir la evaluación de resultados y rendición de cuentas a través de fortalecer los sistemas de información, de análisis de procesos y de resultados.

En la práctica de la gestión estratégica en las escuelas y sus perspectivas para el logro de las políticas educativas; es necesario considerar: las estrategias del cambio o para el cambio, la problemática de los recursos manejados con eficacia y eficiencia y una rectoría del Estado que aplique políticas justas para la asignación de recursos para la educación.

Otra línea de acciones estratégicas tiene que darse a los procesos de formación, actualización y capacitación de los recursos humanos participantes y actuantes en los procesos; estos procesos y estrategias formativas se deben apoyar en los planes y políticas de la descentralización educativa. Una tercera línea, asociada a lo educativo, es el establecimiento de líneas de acción para la participación de los sujetos y las instituciones apoyados en una toma de decisiones sustentada en sistemas de información y organización administrativas con autonomía y libertad pero en el marco normativo general, tomar sus propios caminos de desarrollo, esta es una gestión estratégica.

En estos procesos se considera útil el rescate de las opiniones de distintos teóricos de la educación, sociólogos, administradores, políticos y profesores; quienes coinciden en la necesidad de reorganizar los sistemas educativos, como una condición esencial para retomar y asegurar el desarrollo y superar inequidades y desigualdades sociales.

Reorganizar el sistema educativo, implica iniciar este proceso desde su espacio más significativo, es decir desde la Escuela; esto por su relación y articulación con la sociedad, pues en estas relaciones aparentemente contradictorias, demuestran como decisiones internas de carácter técnico – pedagógico, tienen una responsabilidad con los procesos económicos y políticos, que se asocian en la igualdad social y la calidad de vida de los sectores populares; pues se considera al trabajo escolar como un propiciador de calidad educativa y calidad de vida.

La gestión de las escuelas y las políticas educativas, pasan por procesos en su implementación muy significativos; como los siguientes:

- Hasta los años 80; el esfuerzo del sistema escolar se centraba en la motivación básica del principio de equidad e igualdad de oportunidades se acceso a la educación formal, índice de expansión de los servicios y la cobertura.
- Al inicio de los años 90, se pensó y así se propuso en agendas de política educativa, que *sin resolver los problemas de la calidad educativa*, el aumento de escuelas y recursos no es suficiente para asegurar un desarrollo social. Para ello se ligaba calidad y gestión educativa.

De esta manera la calidad pasa a ser el factor que debe ordenar, orientar y guiar tanto las agendas y las políticas educativas como las estrategias de gestión para la mejora y la innovación; esto permitirá diseñar programas de formación de recursos docentes y administrativos, el trabajo desde las instituciones, considerar a la escuela como espacio social y cultural además de lo educativo; articular la organización institucional del sistema a las escuelas y con esto plantear como ejes de trabajo para las agendas y políticas educativas; las siguientes premisas para la acción de gestión estratégica:

- El trabajo educativo de la escuela y de las aulas en el contexto de una política educativa orientada hacia la calidad.
- La necesidad de una reorganización institucional que asegure la calidad de la educación desde los espacios concretos del aprendizaje y la enseñanza (proceso formativo).
- Atender a las políticas de la descentralización en el marco de un federalismo educativo.

Los anteriores conceptos implican dar un sentido de articulación planteado en los siguientes aspectos:

- Evaluación de resultados y la responsabilidad de las escuelas, desde compromisos sociales y educativos consensados.

- Formación, actualización y capacitación de recursos humanos en y para el trabajo institucional.
- Dar atención a las problemáticas regionales y de carácter específico, para atender los desequilibrios y los problemas de equidad.
- Un programa de apoyos y recursos bibliográficos de calidad y pertinencia, así como dotar de materiales didácticos y de tipo formativo docente y para la gestión.
- Una racionalización del aparato técnico administrativo, trabajar sistemas de información y de eficiencia para la toma de decisiones colectivas y colegiadas.
- Aplicar estrategias para la formación en competencias para la gestión, el trabajo en equipo, la cultura de colaboración y participación; y para el uso de los sistemas y técnicas de información y comunicación.
- En la formación para la gestión considerar las decisiones y las dimensiones colectivas u organizativas de las prácticas educativas y escolares.
- El trabajo por proyectos escolares integrados, como una actividad de planeación estratégica institucional.

En los campos específicos y la práctica de la gestión pública y gestión pedagógica; las ideas que justifican un cambio en los procesos de gestión son: la atomización de la administración pública, las tendencias democráticas y la poca capacidad para liderar los cambios. Esto con la finalidad de mejorar los indicadores de la gobernabilidad hacia una calidad de vida, un compromiso social y la utilización de avance científico y técnico en las políticas públicas de un buen gobierno y con ello participar en la reconstrucción de la función del Estado.

Por ello es importante señalar algunos Lineamientos para el análisis de la gestión pública.

- Un desarrollo político para la participación del colectivo en el marco del proceso de transformación social y global.
- La promoción social y comunitaria para reforzar los vínculos de las organizaciones de base con el Estado.

- La organización ejecutiva para dirigir con eficiencia las empresas y de la participación de los trabajadores.
- Practicar un modelo de gestión propio (autóctono) desde las instituciones.

Con lo anterior, practicar una nueva dimensión de la gestión que supere una jerarquía burocrática, una centralización jerárquica cerrada; orientar hacia una práctica de la descentralización, la participación y orientadas hacia la ciudadanía; y de prácticas de corresponsabilidad, de integralidad, de atención a la diversidad y reconocer los distintos valores y posturas.

Diversidad es el reconocer los distintos valores y posturas teóricas y puntos de vista y por Corresponsabilidad – planteamiento holístico – de cogestión, y de autogestión; y con ello lograr la integración, cohesión interna y coherencia en la estructura organizacional.

## **2.7 Gestión pedagógica.**

El concepto de gestión, se liga a los problemas que se pretenden resolver y al objeto a estudiar; en un primer acercamiento al tema se visualiza como sinónimo de administración de una organización a la cual de le asignan el logro de ciertos objetivos, es la idea de una empresa, que requiere y necesita de un movimiento de las estructuras para que cumpla propósitos, esta idea asocia a un equipo directivo responsable del proceso, y una infraestructura pertinente y adecuada.

Otra concepción del proceso de gestión lo ubica en el ámbito educativo y como ya se había señalado de manera general la idea es que la gestión trasciende lo administrativo; y se relaciona con las ideas de dirección, de autogestión y de práctica de gobierno y para la agenda pública.

Una idea implícita en la gestión es la de la no directividad, la autonomía y la participación de toda la comunidad educativa institucional en la elaboración, diseño, implementación y evaluación de los proyectos formativos.

En los campos procesuales de la gestión, se deben articular la gestión pedagógica didáctica – aula; a la gestión institucional, – escuela y desde estos contextos al diseño de las agendas de política pública estatal y nacional; desde luego es necesario considerar el contexto macro de las políticas mundiales, la globalización y el uso y la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación.

En estos procesos de gestión pedagógica se deben considerar:

- ▶ **La gestión y la decisión**, para articular, relacionar en torno a los procesos formativos a sujetos, contextos teorías y conceptos; estructuras organizacionales; con las aspiraciones de los sujetos y de la sociedad, una autonomía y una libertad en la práctica.
- ▶ **El poder y la autoridad**, para relacionar lo institucional o desde lo institucional, las políticas nacionales y en nuestro caso los procesos de federalismo y descentralización, reconstruir la función del Estado, hacia un Estado que garantice políticas públicas de calidad, de equidad y de justicia, para lograr un bienestar social y de carácter humano.

Es útil considerar la idea de Max Weber, quien “distinguía entre el poder y la autoridad... el poder se refería a cualquier relación donde un miembro podía imponer su voluntad a pesar de toda resistencia, la autoridad existía cuando la obediencia a las órdenes se apoyaba en la creencia en su legitimidad, la creencia de que las órdenes se justificaban y que era correcto obedecer”.

Además de los principios de Weber, y para situarnos en las estructuras organizacionales necesarias para la orientación teórica en la práctica de la gestión se considera útil mencionar, lo que se refiere a los análisis sistémicos y los planteamientos estructuralistas. Este análisis pretende ser solamente indicativo y se hace con la finalidad de presentar más indicadores sobre la importancia de la gestión en la implementación de las políticas educativas para la formación docente.

El análisis sistémico, el funcionamiento de las organizaciones dependía esencial y fundamentalmente de los objetivos explícitos y de sus características hacia su logro (normas, organigramas, sistemas formales, estructura administrativa). Se centra en una normatividad institucional.

Weber, como ya se mencionó, planteaba, además la articulación de los sistemas locales, al contexto internacional y regional, aboga por una modernización y la consolidación de una burocracia profesional, reglas impersonales y partir de saberes y prototipos; abatir una administración rutinaria y combatir los resabios de los sistemas políticos tradicionales; para lograr un mejor funcionamiento se debe profesionalizar a las burocracias.

**La concepción estructuralista**, señala que el funcionamiento institucional, depende de las funciones que les corresponde asumir a las instituciones, como parte de superestructura de una sociedad determinada por las relaciones de producción se considera al sistema educativo y a las escuelas, como parte de aparato burocrático del Estado, al servicio de una reproducción social y de una dominación hegemónica.

Estas concepciones, ven a los maestros y al sistema como ejecutores de decisiones externas; a los padres, la sociedad en la concepción estructuralista, los acepta como medida de integración sociocultural.

En el marco de una teoría moderna de la burocracia, y según la idea de Crozier y Friedberg (1990), se señala; lo siguiente:

En los procesos de gestión y administración se debe considerar:

- › La existencia de una estructura informal de poder, paralelo a la estructura formal. Esto se basa en estrategias de los actores –personas o segmentos institucionales – para monopolizar la información y controlar las áreas de incertidumbre o nodos estratégicos.
- › La cultura de las organizaciones, se conceptualiza como un universo simbólico compartido, desempeña una función esencial para el logro de los objetivos y para identificar los logros faltantes o puntos y objetivos no alcanzados o procesos deficientes.
- › Que una de las fuentes principales del poder y de la legitimidad de una organización es la posesión de saberes expertos por parte de los sujetos, esto de manera independiente del lugar que se ocupe en la estructura y organigrama de la institución.

Las anteriores características nos permiten hacer visible la existencia del poder de la vida cotidiana, de la vida autónoma de las instituciones y de la necesidad de utilizar esta autonomía de decisión y libertad de trabajo para desde ahí, iniciar los procesos de cambio e innovación.

Foucault (1977), nos señala que en los procesos sociales, en la realidad social, se dan dos tipos en las relaciones de poder. El clásico y reconocido poder o nivel macro; y el poder de circulación cotidiana, el “micropoder”; y este se ejercita en las instituciones y en la vida cotidiana y aún cuando atiende a otras lógicas y otras relaciones diferentes a las del macropoder o “macropolítica”; inciden con igual energía en la configuración de las tendencias y de los resultados de las prácticas sociales, diseñadas e implementadas desde una agenda pública.

Las anteriores consideraciones teóricas, permitieron construir alternativas diferentes e inventar nuevas categorías para la acción estratégica institucional como la de la gestión estratégica la cual se orienta hacia la práctica de una “*micropolítica educativa*”; el poder de las instituciones, de las escuelas y las aulas para la mejora permanente de la educación todo esto analizado desde la problemática de la implementación.

En un intento de construir un nuevo concepto de gestión institucional, en los actuales contextos económicos, políticos, sociales, culturales de este siglo; se debe considerar en educación y en la práctica social y educativa, lo siguiente:

- Los procesos educativos deben tener sujetos pedagógicos que conozcan su propia actuación y que sean responsables y comprometidos con los objetivos y fines propuestos.
- La educación regional no sólo de una participación consciente; sino de una acción protagónica.
- La toma de decisiones debe ser comprometida y comprometedora, participante e incluyente; informada y sustentada.

- Atender a las tramas institucionales y a la identificación de nodos estratégicos para reorientar las acciones y los criterios del accionar educativo.
- La gestión implica una perspectiva heurística, es decir debe ser inventiva y creativa, que permita atender al movimiento y al dimensionismo social, atender desde lo dado – dándose, hacia lo utópico e indeterminado.
- Dar atención al movimiento de la realidad social, y a la presentación de nodos estratégicos y con ello propiciar y producir una calidad, utilizando de manera eficiente los recursos disponibles y al mismo tiempo legitimando la búsqueda permanente de nuevos recursos, nuevas acciones y una inventiva permanente, para cambiar y mejorar.

Los anteriores criterios son algunos de los espacios desde donde se puede construir una agenda educativa que se apoye en la gestión institucional y desde lo micro trabajar acciones para el cambio.

Además en dichas agendas se debe considerar a la educación valorada como un derecho social, como una palanca propiciadora de formación de sujetos comprometidos con el desarrollo social y humano, trasciende al de la educación considerada como un servicio y al valor instrumental que algunas concepciones teóricas pretenden asignarle.

Esta concepción social y humanista de derecho universal, de valor de equidad y de justicia, nos obliga a plantear la necesidad de construir espacios desde donde iniciar estos procesos educativos. Orientados hacia la calidad, la equidad, la eficiencia y eficacia para el desarrollo y bienestar común y humano.

Lo anterior implica que el primer espacio que se debe revisar es la escuela como institución, sus funciones y procesos y su articulación con el sistema educativo.

Con estas bases teóricas la función del Estado y sus políticas de estandarización y homogenización, también deben ser revisadas y adecuadas al movimiento de la realidad, de lo diverso lo incluyente.

Escuela y sistema, interactúan, en una lógica de relaciones e interdependencias; trabajar líneas transversales e interdisciplinarias, dando una autonomía y libertad a las escuelas, sin descuidar y menospreciar las políticas nacionales y los contextos de la globalización. La relación sistema escuela propician una creatividad pedagógica.

En una idea teórica la reinención de la escuela, de los sistemas educativos y del papel del Estado educativo; requiere de nuevas agendas educativas, de establecer nuevos criterios de diseño, de estrategias de implementación de acciones de seguimiento, de control, de evaluaciones procesuales, de evaluación de impacto de los productos y de la rendición de cuentas.

En el logro de objetivos y productos se deben privilegiar los aprendizajes de los alumnos y los aprendizajes, las capacidades y competencias de los maestros. Lo primero requiere una práctica educativa centrada en los alumnos y sus aprendizajes y lo segundo un eficiente programa formativo profesional y de actualización docente.

El estado promotor y regulador de las políticas educativas, debe plantear las competencias básicas para la formación y para la acción social en el marco de las complejidades de las nuevas realidades sociales, culturales, históricas y humanas; y con esto atender a las lógicas del funcionamiento de la política, de la economía y de los bienes y los servicios que pueda lograr la educación.

Para el logro de estos fines se plantea la necesidad de utilizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y de un sistema eficiente de información de los logros y productos y la comunicación estratégica entre los distintos sujetos, actores, procesos, estructuras y organizaciones.

La articulación Estado, sistema, escuela debe potenciar las instancias encargadas de promover y propiciar educación y formación, y con esto permitir revalorar, reconceptualizar la dimensión del cambio educativo, de una visión humana y social de la educación y de la importancia de la práctica de una gestión institucional, como estrategia educativa en las agendas públicas.

Esto implica la concepción y función que cumple la gestión en las instituciones educativas, sin embargo no puede detenerse ahí, por lo que es necesario abordar otra dimensión importante que es la gestión en el aula, esto permite ver el reflejo de acciones y estrategias que se trabajan en torno a ella en la formación de las nuevas generaciones de docentes; en este sentido se trabaja el siguiente apartado.

## 2.8 La gestión estratégica como eje de articulación.

### **La gestión estratégica como eje de articulación entre los procesos educativos desde los espacios áulicos – institucionales a las dimensiones socio – culturales de las políticas y de las agendas educativas.**

Si el propósito de la educación como un derecho social, es la formación de sujetos con capacidades, habilidades, destrezas y actitudes múltiples, es decir una persona con identidades y sentidos sociales propios y con una serie de competencias para la vida; la estrategia consideramos pasa necesariamente por construir una visión de escuela, abierta, autónoma e incluyente; esto implica reorientar la función del Estado a través *sus sistemas sociales y educativos, de sus instituciones, de las situaciones y de los actores*; de articular – Escuelas , Estado y Sistemas; en la idea suprema de la educación y en la construcción y formación de sujetos sociales con identidades propias y con un sentido ético social comprometido con una visión de sociedad y de mundo.

En el contexto de estas visiones y misiones conceptuales, se requiere del diseño y de la implementación de criterios estratégicos y de políticas de acción. Estos criterios deben partir desde el diseño; desde la implementación de los procesos, hasta las evaluaciones, del impacto y los resultados; todo esto en una constante revisión y reconstrucción, que atienda a las circunstancias y a los contextos específicos; y los indicadores de una política educativa nacional.

La transformación institucional de las escuelas y de los sistemas educativos, como señalan los autores citados, no puede hacerse al margen de los profesionales de la educación; de los docentes y de los directivos, así como de la participación de los alumnos y de las sociedades de padres de familia cuya intervención debe tener orientaciones y procesos

específicos y complementarios a los procesos esenciales de la Escuela, de la práctica docente y de los sistemas educativos.

Las instancias superiores como los funcionarios estatales gubernamentales, los legisladores, los técnicos, tienden a creer que sus criterios normativos son suficientes para los cambios, cuando su función deberá ubicarse en la creación de contextos y escenarios para que las políticas pueda operarse e intentar con ello que las acciones y prácticas institucionales, mejoren los resultados de la educabilidad de la sociedad y de los sujetos con calidad, equidad y justicia.

Los criterios estratégicos, deben estar relacionados con las escuelas y la práctica profesional; deben privilegiar la investigación, la observación, el diálogo; las interacciones institucionales entre alumnos, padres, docentes y con los niveles centrales y con los diseñadores de las políticas nacionales.

En éstas interacciones, mediaciones y relaciones debe dársele prioridad a la investigación sistemática, a la reflexión crítica, al análisis histórico; buscar la comprensión crítica, tanto de los criterios operativos como de los propósitos y objetivos educativos, las orientaciones a futuro de los proyectos para el mejoramiento de la calidad educativa, así como de las alternativas para los cambios estructurales de los sistemas educativos.

Es necesario precisar que la revisión de los criterios estratégicos para y desde las instituciones educativas, es una revisión necesaria para que como política o estrategia de política se adopten, se operen con base a las condiciones específicas de los lugares y espacios, en esto coinciden teóricos de diferentes latitudes y de distinta formación como (Tedesco 1995, Wodd, 1992; Gerstner y otros 1998).

En base a ello, la consideración teórica, no es generalizar la aplicación de una acción y una política estratégica; pues aunque existen coincidencias aportadas por investigaciones y sustentadas por evidencias empíricas, en su operación debe atenderse a los contextos específicos en los cuales se van a desarrollar éstas políticas, considerar además escenarios, sujetos; las historicidad, los agentes y actores; sus expectativas e ideologías y las políticas específicas, atender pues a las particularidades específicas y contextos de las instituciones sociales.

La gestión estratégica conceptualiza una escuela centrada en la formación y en los aprendizajes de los alumnos, articulada a través de una misión y visión construidas de manera integral y colegiada.

Lograr la reconstrucción de una escuela que rompa la estructura jerárquica, autoritaria, normativa y centrada en la operación y ejecución de políticas, debe, iniciarse con un cambio en la visión hegemónica y homogénea que el Estado le asignó en periodos históricos anteriores y que aún siguen vigentes.

La tarea es construir escuelas con mayor libertad y autonomía, las cuales apoyen sus acciones en la toma de decisiones colegiada, que los equipos directivos y los docentes se formen en la práctica de una cultura de colaboración y participación.

Esta escuela al trabajar con aprendizajes debe privilegiar no trabajar hacia el conocer, sino el trabajo hacia el saber hacer, hacia la práctica y a la aplicación de los saberes y; de los aprendizajes; los aprendizajes para solucionar problemas; una escuela que propicie la formación de competencias diversas y múltiples, atender la diversidad de sus alumno, capaz de construir sentidos sociales y humanos; que articule las acciones educativas para construir los sentidos colectivos.

***La escuela*** en las conceptualizaciones de los teóricos ***debe ser capaz de:***

- › Trabajar para construir competencias y que ella misma como institución sea capaz de resolver sus propios problemas.
- › Construir su propia identidad y apoyar a construir las identidades de los sujetos y actores participantes.
- › Atender a los cambios y a los movimientos sociales para proyectarse hacia un futuro.
- › Articularse al sistema educativo.
- › Incorporar el avance de la ciencia y la técnica, a su visión y misión – objetivos.

Una escuela con sentido y orientada a construir sentidos, deberá trabajar en torno a las siguientes ideas centrales:

- › El centro de su acción educativa debe ser el aprendizaje y la formación en competencias, para la mejora de la calidad de vida humana y social. Una formación integral.
- › La formación centrada en competencias y aprendizajes, debe articular, alumnos, contenidos y los docentes; en el marco y contexto de un diseño institucional y en los referentes específicos y concretos de las escuelas. Centrada en el aprendizaje y el alumno.
- › Se debe, apoyar y potenciar en las capacidades de aprendizaje de los alumnos, a través de un aprendizaje situacional propiciar prácticas de aprendizaje para resolver problemas. En fin una escuela donde se aprenda.
- › El profesor docente profesional, debe garantizar que sus alumnos y él mismo aprendan lo que tiene y deben aprender, en el momento y espacio que lo deban aprender y con un sentido claro de la intención y propósito, y uso de esos aprendizajes en situaciones concretas. Construcción de sentidos.
- › La construcción de identidades, debe atender a criterios de diversidad y con un trabajo de diferenciación. Esto implica revisar la práctica del modelo formativo – contenidos curriculares; el equipamiento, la planta física y la infraestructura, el uso de los recursos y medios (TICS); las especificidades sobre el tipo de gestión institucional. Integralidad y complejidad.

El trabajo institucional integrado, articulado y colegiado; permitirá el logro de una formación integral. Aprendizaje centrado en la formación de competencias para la vida y para seguir aprendiendo.

El trabajo institucional y la gestión integrada y estratégica, además de las orientaciones y los sentidos que le dan las teorías pedagógicas; debe construirse desde el propio trabajo interno de las instituciones, es decir, lo que tiene que ver con una metodología de trabajo, orientado por lo pedagógico y lo didáctico; en torno al cual se tejen varias redes conceptuales para la construcción y el diseño de estrategias de aprendizaje y de enseñanza.

Estas estrategias van desde el uso de los avances de la sociedad de la información y el conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación y se practican en el trabajo en equipo, en el diálogo al interior de las propias escuelas.

El trabajo de la escuela centrado en lo metodológico, debe atender los siguientes criterios:

- › La racionalidad didáctica en la utilización de los recursos tanto de *tipo didáctico*, como los *de apoyo externo* y los propiamente compensatorios. El uso y la aplicación tendrá que pasar por un eficiente proceso de capacitación, de actualización y de formación docente.

En este aspecto no solo se trata de saber utilizar una enciclopedia o la Internet se trata de usarlos para romper las prácticas docentes tradicionales y rutinarias, romper inercias didácticas y transformar las prácticas concretas en las aulas y en las escuelas.

Con referencia a la idea anterior, se requiere analizar la situación concreta de la práctica de la formación desde las escuelas y socializar con distintos actores y sujetos, conceptualizaciones como las siguientes para propiciar una mejora desde la práctica:

- › El uso de la tecnología, el avance de la instrumentación científica deben propiciar y mejorar la creatividad pedagógica.
- › En el trabajo áulico, desde el trabajo concreto del proceso de aprendizaje y de enseñanza deben articularse el actuar de la institución total y la comunidad escolar, padres de familia y comunidad. Establecer esta relación y vínculo ser una preocupación y ocupación que se atienda desde un liderazgo institucional que asuman directivos y docentes como una totalidad, hacia la proyección social en la comunidad.
- › Propiciar la construcción de una alianza entre las instituciones educativas, las comunidades y las familias, previo análisis de las condiciones históricas y socio culturales y del trabajo con ideologías y distintos símbolos culturales y de su carácter histórico y tradicional.

Construir estas alianzas debe ser un trabajo, muy especial para las agendas públicas de las políticas nacionales y estatales.

- El aula y la escuela se deben articular en el trabajo de equipo, en la colaboración, la participación y el compromiso y evitar con ello el trabajo pedagógico fragmentado de las prácticas docentes.
- Otros criterios desde las prácticas escolares, que pueden orientar la construcción y el logro de nuevos sentidos serían:
  - ✓ Impulsar y promover los procesos de información y comunicación que orientan la toma de decisiones colegiada y con un sentido de mejora y de cambio.
  - ✓ Apoyar los procesos de transformación en el saber utilizar los conflictos y la autoestima de los profesionales de la educación
  - ✓ Atender a las situaciones sociales estratégicas de las escuelas y construirlos como estrategias para un aprendizaje situacional, pasar de lo emergente cotidiano a lo significativo y relevante para el aprendizaje y la solución de problemáticas sociales.

Como se menciona al inicio del apartado, en todos estos criterios para trabajar los procesos de mejora y cambio desde las instituciones y a través de la gestión institucional, resulta fundamental, valorar y reconstruir el papel y la función del sujeto pedagógico protagonista de las acciones docentes y educativas.

Los profesionales de la educación docentes y directivos, son elementos esenciales en los procesos de cambio, y en las articulaciones para lograr los propósitos y fines de la educación; son mediadores e interactuantes en los procesos escolares e institucionales, a través del trabajo colegiado en equipo, pero además. Como profesionales de la educación analizar que son:

- › Responsables de las instituciones, con visión y práctica de una cultura de la participación.
- › Propiciadores de los cambios que el sistema educativo, propone y visualiza.
- › Profesionales de la educación que permiten que previa revisión conceptual y práctica, el logro y la realización de las políticas públicas en la educación.
- › Como profesionales docentes son quienes deben dar paso a la creatividad y a la innovación educativa al propiciar el trabajo colectivo institucional, al socializar los avances y poner en práctica políticas educativas.

El directivo y el docente desde sus acciones pedagógicas, harán posible la articulación de los distintos niveles del quehacer y el hacer educativos; los contenidos educativos y los aprendizajes, en visiones y misiones construidas de manera colegiada.

La visión debe ser construir una escuela y un sistema que estructure los diferentes niveles; ciclos y grados escolares.

En ésta función y visión del profesional educativo cobran vigencia las premisas de una formación continua y permanente y de una formación articulada desde las prácticas concretas, a las teorías pedagógicas y a las políticas que las conforman.

En formación continua y permanente, se tendrá que proceder de una manera articulada de lo inductivo, hacia la reconstrucción y uso teórico y volver a la reconstrucción de lo real concreto del hacer docente. La formación continua, debe partir de las evidencias empíricas, de las resignificación de las prácticas docentes de los maestros.

La política de formación debe recuperar vivencias y experiencias y usar los principios teóricos para reconstruir lo concreto y no ver lo real a la luz de la teoría educativa.

El otro campo de la formación, tiene que ver con las instituciones formadoras de docentes, y la formación de formadores; desde este aspecto consideramos se requiere:

- › Revisar los diseños curriculares desde los espacios del desempeño profesional docente, desde las escuelas mismas y de sus diseños institucionales.

- › Trabajar un eficiente sistema de formación articulador de niveles y ciclos.
- › Diseñar un proyecto para la agenda educativa que trabaje nuevos campos y líneas de formación y de práctica profesional, nuevas competencias pedagógicas y didácticas.

Esta problemática, tiene que visualizar sus alternativas de solución, en plantear acciones que articulen las políticas educativas de los sistemas educativos y las funciones asignadas a las escuelas como espacios institucionales donde se concretiza y se consolida la educación; este espacio de *realización* de los propósitos educativos, con el diseño de las agendas de política educativa, se concretiza en la institución a través de una gestión colegiada.

## **2.9 La planeación en las instituciones de educación normal.**

La función del estado en la educación desde los inicios institucionales, siempre ha privilegiado la formación y función de los docentes como esenciales para el desarrollo social no solo educativo del pueblo.

La educación como elemento esencial de las políticas y agendas públicas es considerada de manera prioritaria, inclusive algunos teóricos la sitúan de manera más primordial que la economía, y en el área específica de la relación en la educación y formación docente, las escuelas normales y la educación para la formación docente ocupan un lugar destacado en las agendas públicas de los gobiernos y de los Estados, la política pública le apuesta a la educación normal y a su desarrollo social e histórico y su proyección social y educativa.

En la otra idea, señalada I. Aguerrondo (2002) que: ...“es necesario entender la planificación como un proceso para intervenir y transformar la realidad, no sólo para analizarla o diagnosticarla, como habitualmente se hace. Es menester concebirla como un proceso compartido, colaborativo que compromete a toda institución con su contexto para la mejora institucional”.

Es necesario valorar los procesos de formación pues éstos se dan en una institución educativa que requiere un tipo de planeación y gestión que transforme, cambie y mejore tanto los procesos institucionales como los espacios y los contextos socio – culturales donde se desempeñan los docentes, las escuelas de educación básica y las comunidades educativas.

La política y la agenda pública educativa, reconocen la importancia de la función que desempeñan las escuelas normales a través de la formación inicial de los maestros, a la demanda formativa y social del docente para un mejor desempeño docente y para el desarrollo social que repercuta en la calidad y la equidad en la educación básica.

De ésta manera la propia función educativa y social del Estado al diseñar y operar una agenda y una política educativa en y para la formación docente, articula política y agenda pública educativa; la formación, la equidad y calidad en educación básica, las instituciones educativas y su gestión pedagógica y la planeación institucional estratégica. Lo político, lo social educativo, lo formativo académico y lo organizativo institucional.

El ejercicio de la planeación educativa institucional, tendrá que practicarse e implementarse como una estrategia, un instrumento de trabajo, indicativo para lograr una innovación y mejora, pues ésta gestión estratégica, organiza, orienta y diseña las acciones estratégicas a partir del trabajo colegiado del análisis de las reflexiones compartidas de los docentes, los directivos y los alumnos sobre el hacer, el quehacer educativos de formación; sus necesidades, sus contextos y sus áreas de impacto; en éste caso la calidad de la educación básica.

La gestión escolar debe incidir en la formación a través de los campos institucionales de lo pedagógico – académico; lo organizativo sujetos, actores y estructura organizacional, y lo administrativo, relacionado con los recursos y la infraestructura, y con esto avanzar en el mejoramiento continuo de la escuela; es decir; “... Intervenir de manera eficaz en los procesos de cambio y dirigirlos adecuadamente demanda una reflexión profunda y pertinente acerca de las bases desde donde se decidirán ... de lo contrario, se corre el riesgo de cambiar algo para que no se cambie nada” (Aguerrondo 2002).

### 2.9.1 La propuesta reconstruida.

La propuesta de una nueva gestión a través de una planeación institucional. La construcción de sus procesos, la pertinencia de las acciones que pretende realizar para mejorar el aprendizaje y la enseñanza, así como para lograr un impacto al aplicarlas, deben considerar de manera esencial los contextos sociales y la cultura de cada escuela; sus tradiciones, sus costumbres; sus formas de interacción grupal, sus lógicas de trabajo, su historicidad; pero además la lectura que la escuela hace de la normatividad, las prioridades educativas que le encomienda la política y la maneja como ella las visualiza.

También considerar su organización estructura e infraestructura, la manera como utiliza los recursos, sus ritmos y espacios de desarrollo los tipos de liderazgo, la atención a los conflictos, los objetivos de desarrollo de la comunidad, estas y otras situaciones deben atenderse para en el marco y contexto de una viabilidad y pertinencia, construir las innovaciones y los cambios que las instituciones con base a su cultura requieran para transformarse.

La planeación institucional para una mejora en la gestión pedagógica:

- Centra su atención en la calidad y el mejoramiento de los aprendizajes y de las prácticas y los procesos de enseñanza y de los aprendizajes.

En éste aspecto es esencial, trabajar como eje vertebrador el perfil de egreso de los estudiantes y en la propuesta formativa que se ofrezca a los alumnos y a las comunidades y escuelas de la educación básica.

- El proceso de planeación debe darse y construirse de manera colaborativa y participativa, en el marco de una cultura de la participación.

Los procesos del cambio serán más eficientes si se dan a través del compromiso colectivo, y de ésta manera dar una comprensión del sentido de las innovaciones, el sujeto debe tener en claro el papel que le toca desempeñar y jugar en la comunidad profesional de aprendizaje que es la Escuela Normal.

- ▶ El enfoque de la planeación institucional, requiere de una auténtica participación para identificar los principales problemas y retos en el desarrollo y puesta en práctica de proyectos para mejorar la calidad educativa y los procesos de formación.

La construcción colegiada debe dar atención a los siguientes retos:

- ✓ Establecer estrategias de comunicación y negociación, para conciliar expectativas, necesidades e intereses.
  - ✓ Ser un proceso incluyente y respetuoso de la diversidad y de las distintas propuestas.
  - ✓ Inducir y propiciar nuevos estilos de trabajo, basados en la participación y el compromiso.
- ▶ Toda planeación debe armonizar el estilo de trabajo de la institución con los de cada sujeto, esto requiere ampliar los rangos y márgenes de responsabilidad para que cada quien decida con que proyectos colaborar y con cuales implicarse en los procesos de cambio. Hargreaves y Hopkins (1994) señalan “los profesores tienen la tendencia a considerar que la implicación – para la innovación y el cambio – vale la pena si ellos participan en forma selectiva”.
  - ▶ Considerar y valorar a la planeación institucional como una herramienta de trabajo que favorece el cumplimiento de la misión de la escuela.
    - ✓ Se identifican problemáticas, se diseñan alternativas, se construyen y definen líneas y estrategias de acción se diseñan instrumentos y procedimientos de control, seguimiento y evaluación; para favorecer el aprendizaje individual y colectivo de manera colegiada.  
El logro de objetivos y las acciones se diseñan y operan de manera colegiada.

- La planeación institucional ofrece oportunidades para el desarrollo profesional de los profesores, en un ambiente propicio y estimulador.

Es conveniente destacar que la finalidad última de la acción estratégica de planeación de las escuelas normales es contribuir y propiciar a que los estudiantes logren altos niveles de rendimiento y desempeño profesional, por ello deben construirse ambientes para éste desarrollo profesional y para la mejor aplicación de las prácticas de enseñanza; la cultura y el ambiente y la socialización de experiencias son necesarias para la formación.

- Toda planeación debe responder a las necesidades y expectativas, de los contextos particulares de cada escuela normal; esto implica aprovechar, en cada realidad concreta, los saberes y las experiencias acumuladas, su desarrollo, y su historicidad; las necesidades y expectativas de los sujetos.
- Toda planeación que busca propiciar la innovación, debe considerar distintas posibilidades y admitir el conflicto y el error posible.

Con esta idea se atiende a la necesidad de trabajar con los procesos y realizar ajustes y el tomar decisiones sobre la marcha, trabajar directrices racionalidades con criterios de flexibilidad y adaptabilidad como exigencias de una realidad educativa concreta.

Toda planeación es una posibilidad y una oportunidad de innovación y cambio manejadas con creatividad e imaginación.

Esta idea se asocia a las de los liderazgos, para asumir los conflictos y lograr consensos, pues habrá que considerar que los conflictos y los desacuerdos no sólo son inevitables, sino fundamentales para el éxito del cambio. Puesto que cualquier grupo de personas posee múltiples realidades cualquier intento de cambio colectivo implicará conflicto de manera necesaria. (Fullan y S. 2000).

- La planeación institucional se sustenta en los principios, las orientaciones, los fines y los propósitos de una agenda y una política educativa nacional y en las especificidades de una agenda educativa estatal.

A este respecto se debe atender desde el artículo 3º Constitucional, desde La Ley General de Educación, de los programas sectoriales de educación y a lo concreto y específico de la formación docente.

- La visión estratégica a largo y mediano plazo de la gestión institucional, se debe sustentar en diagnósticos institucionales reconstructivos y de su lectura crítica y valorativa mediante el siguiente proceso; colegiado y participativo:
  - ✓ Lectura de una evaluación inicial diagnóstica, sobre estructura organizacional, recursos, infraestructura, estructura docente, alumnos, planes y programas, líneas de política educativa.
  - ✓ Diseño de estrategias de intervención, destacar y atender prioridades.
  - ✓ Diseñar técnicas, procedimientos e instrumentos para el control, seguimiento y evaluación; así como la valoración del impacto de los productos.
- Toda planeación implica una concepción racional, pertinente y viable de los recursos, de la infraestructura, del uso de tiempos de adecuación de espacios, de trabajar en una verdadera comunidad educativa y de la construcción de un efectivo liderazgo académico.

Toda planeación debe involucrar en todos sus procesos a la comunidad académica; - diagnóstico, diseño, operación, control, seguimiento, evaluación e impacto – sobre el aprendizaje de los escolares y el desarrollo social y educativo.

En una idea conclusiva se coincide con la opinión de Graciela Frigerio y M. Poggi (1996), cuando señalan:



“Creemos que las instituciones educativas son gobernables. Que la conducción es lo contrario al azar, que implica y exige nuestra decisión y nuestra intervención, que las instituciones son producto de nuestras acciones. Las construimos cotidianamente. Conducir, gestionar es limitar los efectos imprevisibles e indeseables. Es determinar, ritmos y modos”.



### **Capítulo 3.**

## **ANÁLISIS DE LOS DIAGNÓSTICOS INSTITUCIONALES**

Los campos de trabajo para la realización del análisis comparativo lo constituyen los diagnósticos elaborados en torno a la práctica de la gestión institucional en las Escuelas Normales del Estado, y los procesos de capacitación aplicados por las instancias académico – normativas de la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN).

En cuanto a los procesos de capacitación implementados en el marco de la descentralización, los criterios y estrategias de dicho proceso se sustentan en los Programas Federales: Para la Transformación el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN) y el Programa de Mejoramiento Institucional (PROMIN), en este aspecto se pretende dar cuenta del proceso de análisis , de la socialización y de las estrategias realizadas para la aplicación de la gestión que se siguió tanto en Talleres Nacionales como Estatales y los propios en cada institución.

Por lo que respecta a los Diagnósticos y Evaluaciones que sobre esta implementación se realizaron, estos fueron elaborados por instituciones educativas externas y por las propias Escuelas Normales a través de los Planes de Transformación (PAT), y los Programas de Desarrollo Institucional (PDI).

Por ello estos Planes y Programas Institucionales se recuperan como una evidencia empírica, más la lectura y análisis de los diagnósticos y evaluaciones externas, elaborados por la Universidad Autónoma Metropolitana y la Universidad Veracruzana, en los escenarios y universos que se especifican y explicitan en el apartado correspondiente.

De los resultados y hallazgos que reportan los diagnósticos y las evaluaciones, se rescatan solamente las que tienen que ver con la gestión institucional, con la planeación estratégica, y sus problemáticas de implementación desde la visión de las instituciones citadas, desde las escuelas normales, desde las opiniones las expectativas de los colectivos escolares y desde las concepciones de los sujetos participantes.

En cuanto a la participación que se tuvo como sujeto y observador participante en los distintos procesos de implementación que comprendieron desde la socialización del Plan de Estudios de Educación Normal de 1997, hasta la formación para la gestión institucional, se considera valioso situar la actuación en los diferentes espacios, momentos y escenarios institucionales y profesionales, es decir sujeto actuante desde la normatividad estatal, hasta la participación en los distintos procesos de formación – capacitación, de Talleres y Cursos Nacionales, Estatales e Institucionales que se dieron para la implementación del programa de gestión estratégica.

La situación anterior me permite opinar desde los documentos y desde la observación participativa. Desde la participación en los distintos procesos de trabajo y apoyada en mi formación profesional, al obtener evidencia empírica compartida con los demás participantes a través de procesos como:

- Socialización de opiniones y comentarios sobre teorías y procesos formativo –docentes.
- Entrevistas y diálogos que se detallan más adelante, sobre los procesos de implementación, la importancia de los talleres, las líneas conceptuales de capacitación, las dimensiones de análisis de los documentos.
- Procesos de diálogo al interior de los talleres sobre las estrategias y distintas actividades que se realizaron.
- Socialización de las estrategias de implementación.

En el campo específico de las escuelas normales, se recuperan desde las prácticas concretas y desde los distintos documentos elaborados, se recuperan aspectos como los siguientes:

- Las necesidades y expectativas de los directivos y docentes en los procesos de capacitación para la práctica de la gestión.
- La socialización y el diálogo de las experiencias profesionales sobre formación.
- La valoración en trabajo colegiado de las distintas propuestas de trabajo, así como de las líneas estratégicas de transformación y cambio institucionales.

- › La incorporación de las propuestas docentes e institucionales en los programas de la agenda estatal; es decir incorporar las opiniones de los distintos participantes para la mejora de las acciones estatales de formación y su práctica en las escuelas.

Otra acción importante de considerar y mencionar es el impulso dado al trabajo colegiado, y que a través de este trabajo de investigación se intento recuperar en sus aspectos más significativos, así como su acompañamiento en el proceso investigativo.

El acompañamiento como estrategia de observación y recuperación del dato empírico en los procesos mencionados, esto con la doble intención *el acompañamiento en la recuperación del dato empírico y el impulso y desarrollo del trabajo colegiado interdisciplinario e interinstitucional* con la idea de construir un estilo de vida académica que apoye y trascienda en la toma de decisiones el impacto de la gestión. Lo anterior mediante la aplicación de entrevistas y los diálogos de opinión, comunitarios y cuestionamientos.

Por ello en este apartado se pretende articular aspectos de lectura teórica a través de análisis comparativo, pero también recuperar la evidencia empírica de distintos participantes manifestados como opiniones, sugerencias, y propuestas que articulan sentidos y vivencias para mejorar la práctica de la gestión.

### **3.1 La gestión institucional en los procesos de formación docente y la transformación y el fortalecimiento académicos de las. Escuelas Normales. Estudio de caso Michoacán.**

La importancia de la gestión institucional en los procesos de formación docente, analizada desde los diagnósticos internos y externos y de las prácticas docentes.

Contextualizaciones.

La lectura crítica y analítica de los diagnósticos institucionales, permite obtener y analizar información relevante sobre distintas actividades que se generan en los espacios concretos de las instituciones educativas; el análisis de los resultados operativos y de la

implementación de una política a través del programa, contribuirá a una toma de decisiones para superar los errores y mejorar los procesos, actitudes, acciones y reconstruir las estrategias que se están dando en la implementación de los planes y programas de las políticas educativas que se establecen en una agenda de gobierno.

Es decir, los diagnósticos orientan la aplicación de los procesos de evaluación a través de una lectura crítica de la información y de los datos.

De manera concreta el objetivo de una evaluación diagnóstica, nos dará información de los resultados y las situaciones problemáticas de la aplicación de la gestión institucional, de un programa o fase del programa, en sus diferentes ámbitos de operación; entre otros datos nos preocupa obtener información para la toma de decisiones de mejora sobre lo siguiente:

- › La valoración de las intenciones y connotaciones de la política implementada, por parte de los sujetos participantes.
- › La claridad de los conceptos en el diseño de las políticas, desde la opinión de las instituciones o actores,
- › La elaboración de planes y estrategias específicas para implementar y operar los programas: capacitación, actualización, asesorías; para dar atención a las expectativas de los sujetos participantes.
- › La capacidad organizativa de las instituciones y los niveles de operación en la estructura administrativa y organizacional
- › Las capacidades y habilidades de gestión de los directivos, de coordinadores responsables de los procesos, procedimientos, de la realización de las actividades y los objetivos del PROMIN.
- › Las actitudes y valores de los distintos sujetos y actores. Sus niveles de participación y compromiso con el trabajo colegiado.
- › Rescatar las opiniones de los distintos actores y agentes involucrados en los procesos de gestión estratégica para la mejora del trabajo colegiado.

De manera específica se rescata la visión total de las instituciones formadoras de docentes en cuanto al valor de la gestión y de los apoyos que les brindan las autoridades educativas federales y estatales, para la implementación de las políticas y de las acciones estratégicas que se desarrollaron para mejorar la calidad de la formación docente.

En el sentido del apoyo institucional se consideran la pertinencia y la efectividad de los recursos, los procedimientos y de las orientaciones para guiar los procesos de implementación de políticas y programas al interior de las instituciones.

La metodología aplicada para la evaluación diagnóstica, parte de la práctica de un análisis crítico de la información sobre los procesos y resultados del diagnóstico, pues es esencial para la mejor comprensión del proceso, así como para la obtención de datos e informaciones de lo que sucede y acontece con los programas de gestión desde la concepción y opinión de las comunidades normalistas.

En un intento de situar las referencias que dan sustento a la construcción y el análisis del Estado del Arte, sobre el estudio y la importancia de la gestión institucional en la implementación de la política educativa de la formación de los docentes de manera general y en nuestro Estado en particular, se consideró importante plantear y enmarcar las siguientes ideas problemáticas, las cuales se relacionan con la temática investigativa:

- › El ¿Por qué de la apuesta a la gestión institucional y a su valoración en los procesos para su implementación en las escuelas normales?
- › Los planes y programas de formación docente más recientes y los criterios teóricos y metodológicos para su operación académica y su aplicación institucional.
- › ¿Cuáles son los criterios teóricos que se consideran indicativos para el cambio y la mejora de los procesos formativos? En las Escuelas Normales
- › ¿Por qué cambiar de una administración educativa centrada en lo normativo y gerencial a una gestión estratégica institucional?

A este respecto las referencias que consideramos nos ayudarán a comprender y evaluar los procesos de gestión observadas desde las prácticas institucionales, son los siguientes:

Se debe partir de una nueva concepción educativa para la formación, lo que implica la necesidad de articular, la organización y la estructura organizacional académica de las escuelas normales, con el trabajo que se desarrolla en el aula; con los procesos de actualización para la práctica docente e institucional de la formación docente, en los espacios de desempeño profesional.

En la idea de hacer operativa y trabajar esta línea académica para la formación se crea por parte de la SEP y en el marco de la normatividad vigente, el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales como una acción estratégica de la política educativa, para la implementación del Plan de Estudios de Formación Docente 1997, pues el plan 1984; presentaba en opinión de las autoridades nacionales entre otras algunas dificultades.

Es necesario aclarar que estas dificultades se derivan de estudios y diagnósticos de las políticas de formación, así como de las concepciones y opiniones de las prácticas de los docentes y las de gestión institucional de los directivos escolares. Tal y como se señaló en apartados anteriores.

Algunas de las dificultades giran en torno a:

- › La política de formación y al objetivo y la línea formativa de “formar maestros investigadores” (Plan 1984). En este sentido representa un problema ya que la formación estaba orientada a lo teórico dejando de lado la práctica.
- › Considerar una formación más teórica ya que en cuanto a la práctica docente en la educación básica, no se recuperaban en las prácticas de gestión.
- › Que el espacio curricular de laboratorio de docencia se consideraba central en la formación desde la práctica, pero se centraba más hacia lo informativo y teórico.

- › Existía una indefinición y una desvinculación de las Escuelas Normales como espacio de formación con los espacios de la práctica y el posible desempeño profesional en la educación primaria.

El Plan de Estudios y los Programas de 1997 de Formación Docente propuestos por la SEP; atendió desde el diseño curricular al problema de la visión conceptual del docente investigador y el de la desarticulación con la práctica docente en las escuelas primarias y propone establecer como eje y centro de la formación para la docencia, el vincular los contenidos teóricos – formativos y de metodología con la observación y práctica docente en las escuelas básicas y con los procesos escolares reales. Se planteaban además áreas de formación comunes (tronco común) y ofrecer opciones diferenciadas – preescolar, primaria y secundaria. Esta idea es un primer intento formativo de docentes para la educación básica centrada en un aprendizaje y práctica de la docencia, y para el desempeño académico.

Estas consideraciones resultantes de las lecturas de los diagnósticos representan una parte esencial sobre la visión que tienen los participantes acerca de los procesos de implementación para la formación docente y las finalidades que esta debe cumplir como política educativa.

La evaluación de los Planes y Programas para la Formación Docente de 1997; de normatividad nacional, los cuales estuvieron vigentes en los periodos escolares 1997 y 1998; sirviendo de base para *elaborar el programa de formación inicial: primaria, preescolar y secundaria 1999*; el cual buscaba trascender la formación desde los propios contenidos educativos, que se pusiera en el centro de la formación y de la vida académica, la formación para ejercer la docencia, y considerar como eje articulador la práctica profesional del futuro docente.

Con referencia al resultado anterior sobre la implementación en la formación y lo que establecían los Planes y Programas de 1984 a 1999 el hallazgo lleva a realizar la siguiente comparación.

En el Plan de Estudio de 1984, plantea la figura del docente investigador, así como la estrategia integral hacia la formación docente destacó entre sus líneas, además de la de reformular los planes y programas de estudio en este Plan; se planteaba; *atender a la actualización profesional de los maestros de las escuelas normales; elaborar orientaciones para mejorar y estimular la gestión institucional*, y el equipamiento de las escuelas normales.

Como se observa de las cuatro líneas del Plan 1984, dos directamente inciden en la gestión institucional, gestión e infraestructura; estas dos líneas constituyen la esencia del **PTFAEN**, como sustento básico para mejorar la formación y como estrategia de política educativa para la mejora y el cambio.

La propuesta del cambio hacia y desde la gestión estratégica permitiría una mejora en los servicios administrativos y de estructura organizacional, es decir, se le apuesta a la gestión institucional, pues esto permite y se orienta a que sea dirigida por las autoridades educativas de las instituciones, se busca más autonomía, se trabajan gestiones por proyectos con una visión integradora, se busca una transformación y un cambio desde la propia institución desde lo colegiado y lo participativo.

La visión integradora del **PTFAEN**; transformación y fortalecimiento desde la gestión hacia lo formativo curricular, la actualización y el perfeccionamiento docente; debería propiciar mejores condiciones de trabajo académico institucional.

En el marco de la gestión institucional, la institución debe construir su propia agenda de trabajo, dicha agenda debe partir de un diagnóstico propio, de la identificación de problemáticas, y de la construcción de la visión y la misión institucionales. Para esto debe practicarse el trabajo colegiado.

En los proceso de consulta para la implementación del PTFAEN; se integran las propuestas de docentes y de los directivos escolares; la incorporación de estos como sujetos y actores del proceso; a través de esta participación se fortalecerían el diálogo y la comunicación; se le daría un impulso pertinente a la actualización y al perfeccionamiento a docentes y directivos y al equipamiento y financiamiento, Se pretende lograr más efectividad en la mejora y uso de los espacios educativos.

En el proceso de construcción y reconstrucción del dato empírico, se recuperan también otros estudios diagnósticos institucionales elaborados por organismos externos, cuya lectura y el análisis, complementan la evidencia empírica de los diagnósticos internos de las propias normales, es decir, desde la opinión de los propios actores y sujetos para lograr su mejora interna.

Se pretende revisar y analizar de qué manera la política educativa y la normatividad nacional, se concretizan en la acción de las escuelas normales, esto a través de analizar sus productos, propuestas y expectativas de gestión - formación.

De esta manera entendemos que el análisis de los diagnósticos se orienta a través de los siguientes objetivos:

- › Identificar en los diagnósticos institucionales los nodos problemáticos de la gestión como componente esencial en el cumplimiento y realización de la política educativa de la formación docente.
- › Elaborar una lectura crítica y analítica sobre la importancia de reconstruir la práctica de la gestión estratégica situacional para mejorar los procesos formativos en las escuelas normales.
- › Sugerir y proponer desde la evidencia empírica algunas recomendaciones estratégicas para el trabajo académico formativo sustentada en una teorización viable y pertinente.

### **3.2. La estructura de los diagnósticos y una explicación de los indicadores de análisis.**

Como ya se estableció, en el marco del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, se diseñó el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN); con el fin de apoyar y propiciar un cambio en los ambientes institucionales, en la cultura de trabajo para mejorar los aprendizajes escolares; esto es, incidir en la mejora y el cambio de los procesos organizacionales y de funcionamiento de las Escuelas Normales; esto representa la necesidad de reconstruir la gestión institucional; así lo plantea el objetivo del *PROMIN*, el cual es muy indicativo, al precisar que se debe:

“Contribuir a la renovación de la gestión institucional de las escuelas normales públicas de modo que se constituyan en comunidades profesionales de aprendizaje, donde la escuela, como unidad básica de formación, asuma un compromiso compartido con todos sus garantes, dirigiendo sus esfuerzos al aprendizaje individual y colectivo, primordialmente de estudiantes y profesores, propiciando con ello elevar la calidad de la formación inicial de los futuros docentes de educación básica del país”. (SEP 2003. Serie Gestión Institucional).

Con la finalidad de revisar, y darle seguimiento y evaluar todo el proceso de operación, se establecieron las siguientes variables e indicadores, en donde se involucran en diferentes fases y procesos a las escuelas normales como colectivos y comunidades de aprendizaje y todo esto en el marco de una cultura de colaboración y participación.

El proceso de lectura y análisis de datos atenderá a los siguientes aspectos temáticos. Los que nos permitirán un análisis posterior:

- Difusión y promoción.
- Capacitación.
- Asesoría para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y para el Programa de Operativo Anual de trabajo (PAT).
- Apoyo formativo – capacitación para la institucionalización del *PDI* y *PAT* y la asignación y la aplicación de recursos.
- Estrategias para el control, seguimiento y evaluación de los procesos, resultados y productos derivados del *PROMIN* y sus Programas y Planes específicos (PDI y PAT).
- Criterios para evaluar el impacto y la rendición de cuentas (eficacia y eficiencia).
- La gestión institucional, situación y prospectiva. Orientaciones teóricas, trabajos y ejercicios prácticos.

Los procesos se orientaron para detectar los niveles de participación y de trabajo colegiado y comprometido de toda la institución, directivos, administrativos, docentes y alumnos.



Otro aspecto que se revisó a través de las opiniones de los participantes de las Escuelas, fue el apoyo que se dio por parte de a las autoridades estatales a las Escuelas.

En el estudio de los 50 diagnósticos externos analizados a nivel nacional y 6 internos que corresponden a la muestra piloteada para esta investigación en el Estado de Michoacán, así como de sus correspondientes evaluaciones se hicieron descripciones y comparaciones, entre los y de las instituciones y sus productos de trabajo, el análisis permite articular lo general y lo específico.

La muestra nacional de evaluaciones y diagnóstico fue de 50 escuelas normales, establecidas en 12 entidades federativas diferentes e indicativos de Estados con más escuelas normales; En este proceso de selección también participo la Dirección General de Normatividad (DGN).

Para ubicar gráficamente la muestra de escuelas normales piloteadas en el contexto nacional esta muestra se enmarca en las siguientes tablas:

Tabla 8. Estados de la República Mexicana y número de Escuelas Normales a nivel nacional y Estatal:

No. Prog.	Entidad	No. de Escuelas Normales	Indicadores generales	
1	Aguascalientes	06	Número de Estados de la República Mexicana	= 32
2	Baja California	21		
3	Baja California Sur	03		
4	Campeche	16		
5	Coahuila	08		
6	Colima	01		
7	Chiapas	18		
8	Chihuahua	09		
9	Distrito Federal	25		
10	Durango	10		
11	Guanajuato	40		
12	Guerrero	29		
13	Hidalgo	12		
14	Jalisco	25		
15	México	42		
16	Michoacán	12		
17	Morelos	04		
18	Nayarit	05		
19	Nuevo León	10		
20	Oaxaca	13		
21	Puebla	37		
22	Querétaro	07		
23	Quintana Roo	06		
24	San Luis Potosí	13		
25	Sinaloa	06		
26	Sonora	08		
27	Tabasco	08		
28	Tamaulipas	18		
29	Tlaxcala	06		
30	Veracruz	21		
31	Yucatán	12		
32	Zacatecas	06		
Total	32	457		

Elaboración propia

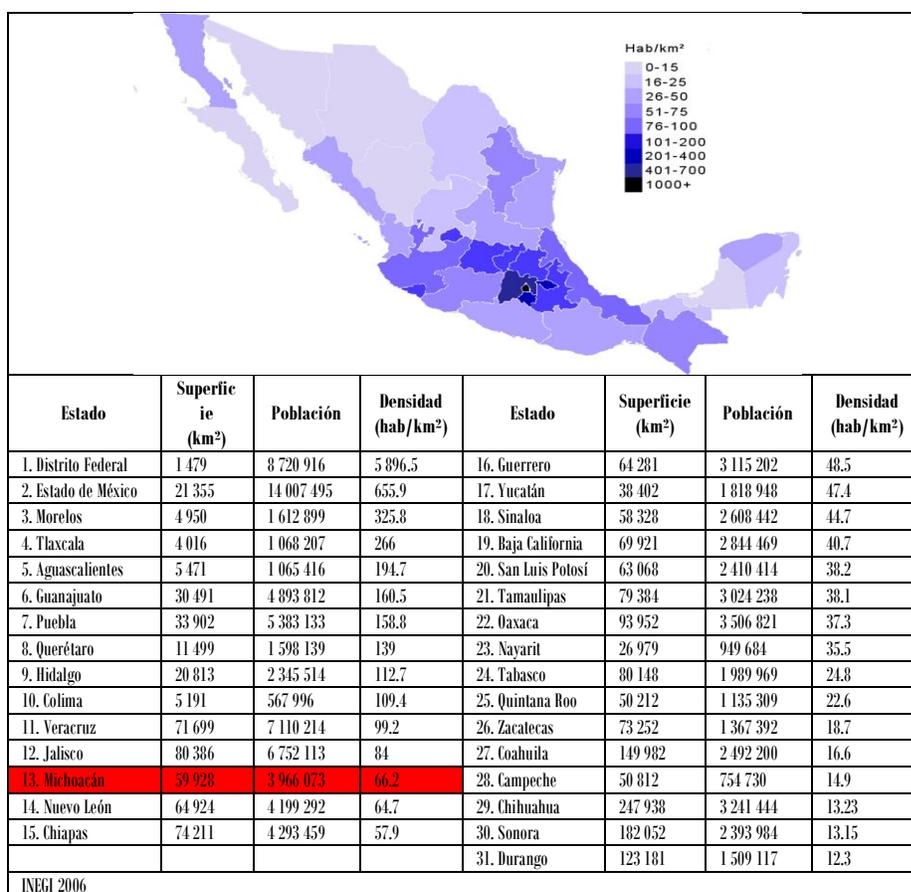


El hallazgo que se construye a partir del análisis del dato estadístico y su valoración cualitativa tiene la finalidad de enmarcar la viabilidad del estudio a nivel nacional y en un comparativo a nivel estatal.

Considerando a la estadística como un medio de aproximación al conocimiento de la realidad en la que se reconoce dos utilidades primordiales: una forma de obtener puntos comunes e interlocución y otra base para toma de decisiones pertinentes.

En base a lo anterior cuestionamos la muestra nacional en razón de su viabilidad; en una relación de correspondencia encontramos que 50 diagnósticos aplicados a las 457 escuelas normales en una relación porcentual equivale al 10.94%; mientras que la muestra estatal es de 6 de un total de 12 Escuelas Normales (7 normales oficiales y 5 particulares) la muestra analizadas equivale al 50%.

Tabla 9. La **densidad de población**



El dato es el resultado de una división entre estos dos factores (superficie y población). En la República Mexicana, las entidades con mayor densidad se localizan en el centro del país, en los estados de México, Morelos, Tlaxcala y Distrito Federal. Los estados con menor densidad se localizan en el norte; Baja California Sur, Durango, Sonora y Chihuahua principalmente.

La intencionalidad de la tabla anterior tiene la finalidad de establecer la correspondencia entre número de instituciones y cobertura, en cuanto a determinar si la creación de instituciones de educación normal se da en base a la atención a la oferta y demanda, sin encontrar una correspondencia viable o proyección de planeación en torno a ello, también esto explica la selección de la muestra.

Como se puede apreciar en una lectura comparativa de las tablas anteriores, el Estado de Michoacán aún cuando cuenta con un número menor de habitantes como en el caso de Nuevo León sin embargo Michoacán tiene más escuelas normales, por ello se afirma que la densidad de población y la oferta y la demanda no están determinando la creación de las escuelas.

Michoacán, por orden alfabético, por superficie y por población le corresponde el No 16 de los 32 Estados de la República Mexicana; por densidad de población el No. 13; por número de escuelas normales el 9. Sin embargo como se menciona no se encuentra la relación de ninguno de estos factores para determinar el número de Escuelas Normales.

Por ejemplo en cuanto a población Michoacán tiene menos habitantes que Nuevo León, sin embargo Michoacán tiene más Escuelas Normales; en esta misma lógica Guerrero tiene menos habitantes que Michoacán pero tiene más del doble de Escuelas Normales; también encontramos los casos de Puebla y Guanajuato que tienen menos habitantes que México y tienen mayor número de escuelas.

La siguiente tabla 9.A permite visualizar mejor los datos en esta relación de los 32 Estados de la República Mexicana.

Tabla 9.A. Relación población número de escuelas:

No. Prog	Estado	Población	NO. De Esc. Normales
1	Estado de México	14 007 495	42
2	Distrito Federal	8 720 916	25
3	Veracruz	7 110 214	21
4	Jalisco	6 752 113	25
5	Puebla	5 383 133	37
6	Guanajuato	4 893 812	40
7	Chiapas	4 293 459	18
8	Nuevo León	4 199 292	10
9	Michoacán	3 966 073	12
10	Oaxaca	3 506 821	13
11	Chihuahua	3 241 444	09
12	Guerrero	3 115 202	29
13	Tamaulipas	3 024 238	18
14	Baja California	2 844 469	24
15	Sinaloa	2 608 442	06
16	Coahuila	2 492 200	08
17	San Luis Potosí	2 410 414	13
18	Sonora	2 393 984	08
19	Hidalgo	2 345 514	12
20	Tabasco	1 989 969	08
21	Yucatán	1 818 948	21
22	Morelos	1 612 899	04
23	Querétaro	1 598 139	07
24	Durango	1 509 117	10
25	Zacatecas	1 367 392	06
26	Quintana Roo	1 135 309	06
27	Tlaxcala	1 068 207	06
28	Aguascalientes	1 065 416	06
29	Nayarit	949 684	05
30	Campeche	754 730	16
31	Colima	567 996	01
Elaboración propia			

Para ubicar la muestra de escuelas normales piloteadas en los contextos nacional y estatal se muestran las siguientes tablas 10, 11 y 12.

Tabla 10: Escuelas Normales por entidad:

**Escuelas normales\* por entidad, sostenimiento y licenciatura  
Ciclo escolar 2004-2005**

ENTIDAD	TOTAL DE ESCUELAS			LICENCIATURAS EN EDUCACIÓN:														
	Públicas	Particulares	Total*	PREESCOLAR			PRIMARIA			SECUNDARIA			FÍSICA			ESPECIAL		
				Públicas	Particulares	Subtotal	Públicas	Particulares	Subtotal	Públicas	Particulares	Subtotal	Públicas	Particulares	Subtotal	Públicas	Particulares	Subtotal
Aguascalientes	5	1	6	2		2	4	1	5	1		1	1		1	1	1	2
Baja California	14	7	21	4	7	11	6	5	11	6		6	2		2	4	1	5
Baja California Sur	3		3	1		1	2		2	1		1			2			2
Campeche	12	4	16	3	3	6	4	3	7	2		2	1		1	1		1
Coahuila	8		8	3		3	4		4	1		1	2		2	2		2
Colima	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Chiapas	18		18	8		8	11		11	1		1	2		2	1		1
Chihuahua	8	1	9	3		3	4	1	5	4		4			1	1		1
Distrito Federal	5	20	25	1	14	15	1	15	16	1	1	2	1		1	1		1
Durango	5	5	10	4		4	5		5	3	3	6	1	1	2	2		2
Guanajuato	8	32	40	3	25	28	3	25	28	4	9	13	1	3	4	3		3
Guerrero	12	17	29	4	12	16	7	13	20	7	9	16	1	5	6	1	1	2
Hidalgo	8	4	12	4		4	6		6	2	4	6	2	4	6	3		3
Jalisco	11	14	25	7	11	18	4	11	15	4		4	1		1	2	1	3
México	39	3	42	15	3	18	17	2	19	26	2	28	3		3	4		4
Michoacán	8	4	12	2	3	5	3	4	7	2	1	3	1		1			
Morelos	2	2	4	1		1	2		2		2	2		1	1		1	1
Nayarit	3	2	5	2	2	4	2	2	4	1		1	1		1	1	2	3
Nuevo León	5	5	10	3	5	8	3	3	6	1		1	1		1	1		1
Oaxaca	12	1	13	5		5	8		8	1	1	2	4		4	1		1
Puebla	18	19	37	3	7	10	5	13	18	13	3	16	2	4	6	2	2	4
Querétaro	4	3	7	3	1	4	3	3	6	3		3	1		1	1		1
Quintana Roo	3	3	6	1	1	2	1	1	2	1	1	2			1			1
San Luis Potosí	9	4	13	3	3	6	3	3	6	6		6	1	1	2	1	1	2
Sinaloa	6		6	1		1	2		2	4		4						1
Sonora	8		8	2		2	3		3	3		3	1		1	1		1
Tabasco	5	3	8	2	1	3	2	2	4	1		1	1		1	1		1
Tamaulipas	7	11	18	4	4	8	4	2	6		6	6		4	4	2		2
Tlaxcala	6		6	1		1	3		3	1		1	1		1			
Veracruz	9	12	21	3	9	12	4	6	10	6	1	7	1	1	2	1	3	4
Yucatán	6	6	12	1	1	2	4	2	6	1	1	2	1	2	3		2	2
Zacatecas	5	1	6	3		3	4		4	2	1	3	1		1	2		2
<b>Total*</b>	<b>273</b>	<b>184</b>	<b>457</b>	<b>103</b>	<b>112</b>	<b>215</b>	<b>135</b>	<b>117</b>	<b>252</b>	<b>110</b>	<b>45</b>	<b>155</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>60</b>

\*\*Incluye la información de los 16 Centros de Actualización del Magisterio que imparten las Licenciaturas en educación preescolar (1), primaria (2), secundaria (14) y física (1), con los nuevos planes y programas de estudio.

\*La suma de las cantidades parciales no es igual al total porque hay escuelas que ofrecen más de una licenciatura.

Fuente: SEP, SEByN, DGN. Cuestionario de información básica de las escuelas normales, 2004-2005

Tabla 11. Muestra Nacional de Escuelas seleccionadas:

No. Prog.	Entidad	Número de escuelas	Escuela Normal
1	Baja California	5	Normal Experimental “Mtro. Rafael Ramírez Castañeda” (Mexicali)
			Benemérita Escuela Normal Urbana Federal “Fronteriza” de Mexicali
			Normal Urbana Federal de Educación Preescolar “Estefanía Castañeda y Núñez de Cáceres”
			Escuela Normal Fronteriza de Tijuana
			Normal Experimental de Baja California (Mexicali)
2	Baja California Sur	3	Benemérita Escuela Normal Urbana “Profr. Domingo Carballo Félix”
			Escuela Normal Superior del Estado de Baja California Sur
			Centro Regional Educación Normal “Marcelo Rubio Ruiz”
3	Campeche	5	Escuela Normal de Licenciatura en Educación Preescolar de Calkini” Profr. “Pastor Rodríguez Estrada”
			Escuela Normal de Licenciatura en Educación Primaria de Calkini
			Normal rural “Justo Sierra Méndez”
			Escuela Normal de Licenciatura en Educación Física de Calkini
			Escuela Normal de Licenciatura en Educación Especial de Calkini
4	Chihuahua	4	Normal del Estado “Profr. Luis Urias Balderráin”
			Normal Experimental “Miguel Hidalgo”
			Normal Rural “Ricardo Flores Magón”
			Escuela Normal Superior “José E. Medrano”
5	Distrito Federal	3	Escuela Nacional para Maestras de Jardín de Niños
			Benemérita Escuela Nacional de Maestros
			Escuela Normal Superior de México
6	Hidalgo	3	Escuela Normal Superior de “La Huasteca”
			Normal Experimental “Valle del Mezquital”
			Centro Regional de Educación Normal “Benito Juárez”
7	Estado de México	5	Escuela Normal de Tecámac
			Escuela Normal de Amecameca
			Escuela Normal de Santiago Tianguistenco
			Escuela Normal de Valle de Bravo
			Escuela Normal de Jilotepec
8	Michoacán	5	Centro Regional de Educación Normal de Artega (Primaria)
			Normal para Educadoras Morelia
			Normal Superior de Michoacán
			Normal Urbana Federal
			Normal Rural “Vasco de Quiroga”
9	Oaxaca	4	Centro Regional de Educación Normal de Oaxaca
			Escuela Normal de Educación Especial
			Normal Rural “Vanguardia”
			Normal Experimental de Teposcolula
10	San Luis Potosí	4	Centro Regional de Educación Normal “Profra. Amina Madero Lauterio”
			Escuela Normal de Estudios Superiores del Magisterio Potosino, Plantel 1
			Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí
			Escuela Normal Experimental “Normalismo Mexicano”
11	Tabasco	4	Normal Urbana de Balancán
			Normal de Educación Especial “Graciela Pintado de Madrazo”
			Escuela Normal del Estado “Profra. Rosa Ma. Gutiérrez Eskildsen”
			Escuela Normal Superior de tabasco (CAM)
12	Yucatán	5	Normal Experimental de Dzidzantún
			Escuela Normal de Educación Preescolar de Mérida
			Normal Experimental de Ticul
			Escuela Normal Experimental “Juan de Dios Rodríguez Heredia”
			Benemérita y Centenaria EN de Educación Primaria “Rodolfo Menéndez de la Peña”
Elaboración propia			



Como se observa en las gráficas para el estudio realizado a nivel nacional de las 12 Entidades Federativas y de las 50 Escuelas Normales; por Michoacán fueron seleccionadas 5 instituciones: Centro Regional de Educación Normal Primaria de Arteaga; Escuela Normal Para Educadoras Morelia; Escuela Normal Rural Vasco de Quiroga, Tiripetío; Escuela Normal Superior de Michoacán para Educación Secundaria; y Escuela Normal Urbana Federal de Morelia (primaria). Otra característica es que todas son oficiales.

Tabla 12. Escuelas de la entidad seleccionadas a nivel nacional:

No Prog	Escuela	Ubicación	Sostenimiento	Estado dentro del PROMIN	Estado dentro de la Investigación en la entidad
1	Escuela Normal Urbana Federal “J. Jesús Romero Flores”	Morelia	Oficial	Participa	Piloteada
2	Escuela Normal Rural “Vasco de Quiroga” – Tiripetío	Morelia	Oficial	Participa	Piloteada
3	Centro Regional de Educación Normal Primaria – CREN	Arteaga	Oficial	Participa	Piloteada
4	Escuela Normal para Educadoras “Serafin Contreras Manzo”	Morelia	Oficial	Participa	Piloteada
5	Escuela Normal Superior de Michoacán	Morelia	Oficial	Participa	Piloteada
6	Escuela Normal de Educación Física - Morelia	Morelia	Oficial	Participa	No Piloteada
7	Escuela Normal Indígena de Michoacán	Paracho	Oficial	Participa	No Piloteada
8	Centro Regional de Educación Normal Preescolar – CREN	Arteaga	Oficial	Participa	No Piloteada
9	Escuela Normal Motolinía	Morelia	Particular	No Participa	No Piloteada
10	Escuela normal Anáhuac	Morelia	Particular	No Participa	No Piloteada
11	Escuela Normal Juana de Asbaje	Zamora	Particular	No Participa	No Piloteada
12	Escuela Normal Incorporada Anáhuac	Cotija	Particular	No Participa	No Piloteada

Elaboración propia

Así mismo en las siguientes tablas número 13 nacional y 13 A, estatal; se muestra la determinación, porcentajes, características de la muestra representativa y el universo de estudio:

Tabla 13. Representación porcentual de la muestra a nivel nacional y su correspondencia estatal:

Porcentajes de Muestras Representativas			
Nacional	Estatal	Totales Porcentuales	
32 Estados = 100%	1 Estado Michoacán	Nacional	Estatal
457 Escuelas Normales = 100%	8 Escuelas Normales Oficiales = 100%	10.9%	75.0%
Estados – 12 = 37.5%	6 Escuelas Piloteadas = 75.0%		
Escuelas Normales 50 = 10.9%			

Elaboración propia

Tabla 13 -A. Muestra de Escuelas seleccionadas a nivel estatal:

ENTIDAD	No. DE ESCUELAS	TIPO	MODALIDAD	ESCUELA
<b>Michoacán</b> <b>62.5%</b>	6 4 (Cuatro) 1 (Una) 1 (Una)	5 - Urbanas 1 - Rurales	Primaria - 3	Escuela Normal Urbana Federal “J. Jesús Romero Flores” - Morelia
				Escuela Normal Rural “Vasco de Quiroga” – Tiripetio - Morelia
				Centro Regional de Educación Normal Primaria – CREN - Arteaga
			Preescolar - 2	Escuela Normal para Educadoras “Serafín Contreras Manzo” Morelia
				Centro Regional de Educación Normal Preescolar – CREN - Arteaga
			Mixta – 1 (Preescolar, Primaria y Secundaria)	Escuela Normal de Educación Física - Morelia
Elaboración propia				

En las tablas anteriores se puede observar que de las 5 escuelas normales oficiales seleccionadas de muestra a nivel nacional se excluye del análisis estatal la Escuela Normal Superior de Michoacán, por ser la única institución en el Estado con características propias de formación, solamente la Escuela Normal Juana de Asbaje es similar en la formación, pero corresponde a la educación particular mismas que fueron excluidas del análisis comparativo de casos similares.

Por lo anterior, se incorpora el Centro Regional de Educación Preescolar y la Escuela Normal de Educación Física, en este sentido el análisis se establece por nivel formativo de educación 4 escuelas de primaria, 3 de preescolar, con la intención de analizar casos similares.

### 3.3 Lectura y análisis de los resultados.

#### Diseño, difusión y promoción.

##### 3.3.1 Los procesos de difusión y promoción del PROMIN.

Después de la publicación de los Acuerdos y de las Reglas de Operación en el Diario Oficial de la Federación, se procedió a la difusión y al análisis del Diseño, en este apartado se inscriben las siguientes observaciones:

- Existe un desfase entre las actividades diseñadas y la forma como se operan en cuanto a los tiempos fijados, aún cuando se redujo el período de difusión y al eliminarse la socialización de los Acuerdos, Decretos y Normas de Operación, pues fueron presentadas solamente en un plano informativo, y no de reflexión, para la puesta en operación.
- Se consideró durante el primer año de operación 2004; realizar algunas precisiones conceptuales y de operación práctica de la *gestión institucional* y *fortalecer su carácter académico*, en cuanto a temas como los siguientes: Planeación institucional, la evaluación académica y no solamente hacia la rendición de cuentas, es decir quitar como motivación esencial, la situación presupuestal y planificar para la asignación de recursos, respetando la temporalidad y los espacios para aplicar los recursos.

Estas correcciones y ajustes se observaron durante los procesos de información y de análisis de los programas.

- En estos procesos se dio una buena participación de directivos, quienes analizaron los diseños propuestos, y el 98% afirmaron conocer el programa de estudios, los objetivos y propuestas metodológicas y precisaron ideas como las siguientes:
  - ✓ El principal objetivo, es el alumno y la formación para la docencia.
  - ✓ Los alumnos en un 25%; conocían la propuesta
  - ✓ Las escuelas, no implementaron un programa eficiente de difusión y socialización en sus propios espacios.
  - ✓ Los documentos escritos, instructivos y boletines, cuadernillos de operación tuvieron una difusión y divulgación eficiente 70%, de las instituciones contaron con los materiales a tiempo.

*A este respecto es conveniente mencionar que las autoridades educativas estatales no participaron de manera directa, no establecieron páginas electrónicas de difusión, toda la difusión se dio en las instituciones y las áreas de la SEE, solo enviaron observadores. Por ello los datos son generalidades y no se considera conveniente graficar.*

### 3.3.2 Capacitación para la operación de los programas

Las estrategias de capacitación se dirigieron a directivos y docentes, así como a los grupos técnicos estatales de las áreas de formación inicial docente.

La estrategia dio atención directa en tres niveles por parte de los equipos técnicos nacionales. Los espacios que de capacitación fueron:

- Un taller nacional dirigido a los equipos técnicos estatales.
- Un taller estatal dirigido a las escuelas normales de cada entidad federativa.
- Una capacitación para los equipos técnicos estatales responsables de la normatividad y dictaminación.

*En el caso de Michoacán, se integraron al taller nacional a directivos y docentes, de las normales, más dos responsables del equipo técnico estatal de la Dirección de Formación de Docentes.*

Asistentes al Taller Nacional de capacitación sobre el PROMIN, y universo estatal, datos comparativos, en la siguiente tabla.

Tabla 14: Perfiles de los asistentes al taller nacional

No. Prog.	Entidad	Núm. de escuelas	Núm. de asistentes	Funcionarios SEP	Directivos	Docentes
1	Aguascalientes	5	4	1	1	2
2	Baja California	10	4	1	2	1
3	Baja California Sur	3	4	1	2	1
4	Campeche	5	4	1	2	1
5	Coahuila	7	4	1	2	1
6	Colima	1	4	1	2	1
7	Chiapas	16	4	1	2	1
8	Chihuahua	4	4	1	2	1
9	Distrito Federal	5	4	2	1	1
10	Durango	4	4	1	2	1
11	Estado de México	5	3	0	2	1
11	Guanajuato	9	4	1	2	1
12	Guerrero	5	4	1	2	1
13	Hidalgo	11	3	0	2	1
14	Jalisco	37	4	1	2	1
16	Michoacán	7	4	1	2	1
17	Morelos	2	3	1	2	1
18	Nayarit	2	2	0	2	1
19	Nuevo León	5	4	0	1	1
20	Oaxaca	12	4	1	2	1
21	Puebla	9	4	1	2	1
22	Querétaro	3	4	1	2	1
23	Quintana Roo	2	3	1	2	1
24	San Luis Potosí	7	4	0	2	1
25	Sinaloa	3	4	1	2	1
26	Sonora	6	4	1	2	1
27	Tabasco	5	4	1	2	1
28	Tamaulipas	7	2	1	2	1
29	Tlaxcala	6	4	0	2	0
30	Veracruz	5	4	1	2	1
31	Yucatán	6	4	1	3	0
32	Zacatecas	4	4	1	2	1
32	Totales	218	120	27	62	31

Elaboración propia. Datos obtenidos de los registros de la Dirección General Normatividad 2005 -2006.

Lo anterior con la intención de apoyar las actividades y acciones de capacitación en las áreas docente, de asesoría; de diseño; ejecución; evaluación, así como orientaciones, teóricas sobre el *PROMIN*, *PDI* y *PAT*; se editaron una serie de cuadernos de apoyo de manera específica sobre Gestión Institucional, con los siguientes títulos:

- El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales. Elementos para reflexión y análisis.
- Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (**PROMIN**). Finalidades, características y estrategias de operación.
- El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración.
- La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración.

Y un documento normativo administrativo “Criterios y procedimientos para el dictamen, selección y asignación de recursos.

Resultado de los procesos anteriores se realiza la siguiente lectura:

**Lectura y análisis de cada una de las estrategias: taller nacional, taller estatal y capacitación a escuelas.**

‣ ***El Taller Nacional.***

A este taller asistieron a este taller, los equipos técnicos estatales, conformados por un director de escuela normal, el subdirector académico de escuela normal, un docente y un integrante del equipo técnico estatal; se cuidó que los asistentes pertenecieran a diferentes escuelas, para lograr una mejor y mayor representatividad.

La participación de docentes y directivos de las distintas normales, permitió el trabajo interdisciplinario desde diferentes campos y ámbitos de la práctica docente e institucional, desde una visión interdisciplinaria.

*En el trabajo del taller, fue notoria la ausencia de los alumnos, cuya participación es esencial, pues son ellos el centro de la formación para la docencia y los indicadores para la evaluación de impacto y del desempeño profesional en las aulas de educación básica.*

*Sin embargo, en las reuniones de los procesos institucionales por escuela, la opinión de los alumnos se integró para la elaboración del PDI y PAT.*

A los talleres asistieron 120 representantes de los 32 estados; la mayoría de los estados (26) enviaron a cuatro representantes y el resto entre 2 y 3; pero siempre pertenecientes a diferentes instituciones; el perfil de los asistentes fue: 62 directivos; 31 docentes y 27 funcionarios estatales.

En los proceso de capacitación nacional. Se detectaron las siguientes problemáticas:

- › Una irregularidad en los perfiles de los participantes y en su desempeño laboral: Hubo estados que no enviaron funcionarios y otros que no enviaron docentes.
- › La participación de los asistentes fue muy deficiente, tanto por la estrategia diseñada, como por la propia formación del asistente que prefiere ser espectador y receptor, de las indicaciones y poco innovador, crítico y propositivo.

En una idea de resumen los participantes consideran que se deben diseñar estrategias y trabajar acciones que propicien una mayor participación y discusión de las propuestas; fortalecer los procesos de discusión y trabajo colegiado para la toma de decisiones y para una práctica formativa incluyente. Además trabajar más lo académico desde las propias expectativas del docente, socializar sus experiencias y recuperar sus aprendizajes en un proceso articulado a los objetivos del taller y durante el proceso realizar los cambios e innovaciones pertinentes.

Lo anterior implica que se debe fortalecer el trabajo que realizan los equipos técnicos estatales a este respecto y con base a las escuelas normales estatales, revisar el número de participantes.

La opinión de los participantes, respecto a la promoción y renovación de la *gestión institucional* y el conocimiento del **PROMIN**, fueron los siguientes:

- Se generó una reflexión sobre la nueva cultura y estrategia para la organización y la administración y sobre el trabajo institucional; se comprometieron con la práctica de un cambio hacia la gestión institucional estratégica.
- Se comprometieron con las estrategias planteadas por el **PROMIN**, a través de lecturas reflexivas, de la socialización de experiencias; se internalizó la secuencia de los **PDI** y **PAT**, apoyados por lecturas y ejercicios prácticos, se realizaron ejercicios y actividades de planeación institucional en el marco de la gestión estratégica; se elaboraron ejemplos de diagnósticos, de proyectos estratégicos y elaboración de criterios de evaluación, instrumentos e indicadores, tanto en lo académico como lo administrativo.

Estas ideas se derivaron de las relatorías y notas de trabajo tomadas en las reuniones de asesoría.

En cuanto a la metodología seguida en los procesos de capacitación para lograr una eficiente implementación de los Planes y Programas de formación, la opinión de los participantes se dio en las siguientes opiniones y comentarios:

- Existe una valoración positiva de la dinámica de los trabajos realizados en el Estado de Michoacán a través del intercambio estatal.
- Fue eficiente el trabajo en torno al ejercicio práctico sobre planeación estratégica.
- Las exposiciones temáticas, los participantes consideran estas deben articularse con ejercicios prácticos, aclarar ciertos temas estratégicos, apoyarse en un análisis crítico de los materiales bibliográficos y no solamente como criterios normativos para la operación.

- Se requieren estrategias que propicien la recuperación empírica y la visión desde la teoría y los documentos para lograr una mejor comprensión de la práctica, sustentada en una lectura teórica para el logro de una reconstrucción articulada, una vuelta de lo teórico hacia la evidencia real, a las prácticas concretas y de soluciones de problemas específicos.
- Se debe fortalecer la elaboración de diagnósticos institucionales y orientarlas hacia el diseño de estrategias de acción y mejora.

En otro aspecto se reconoce la oportuna distribución de los materiales de apoyo sobre la gestión institucional los cuales fueron los más completos y mejor trabajados en los talleres.

La claridad de los materiales bibliográficos, se apoyó y complementó con los recursos materiales y audiovisuales y electrónicos, con estrategias de enseñanza realmente eficientes y que propicien la interacción y diálogo entre los participantes.

Los criterios de operación normativa requieren de una explicación más orientada a la gestión y valorar lo administrativo como elemento que complementa y apoya el trabajo institucional.

Como fortalezas de los procesos, es que estas acciones estratégicas, se orienten a ser considerados como espacios de experiencias, análisis para trabajar procesos de sensibilización y contraer compromisos de cambio e innovación. Deben seguir operando estos procesos y fortalecer las interacciones e intercambios institucionales.

La planeación y la elaboración del PDI y el PAT son estrategias funcionales que deben fortalecerse y someterse a un proceso de control y seguimiento en todo el proceso de operación académico.

Los talleres permitirán un conocimiento real de las instituciones y construir aprendizajes desde los propios participantes, como interlocutores de las escuelas.

Las problemáticas más sentidas entre otras son: lo reducido de los tiempos y lo amplio de la discusión conceptual; se deben aclarar algunas cuestiones metodológicas para elaborar los documentos normativos.

► **Taller de capacitación en el Estado de Michoacán.**

En el campo de la operación para la implementación de los programas para el mejoramiento institucional, el taller estatal de capacitación, se inscribe en el ámbito específico de las escuelas normales.

*En la réplica estatal del taller nacional en el caso Michoacán*, se dieron algunas variantes, respecto de las recomendaciones para conformar el número de participantes. En este caso, no solamente participaron un pequeño grupo de docentes y el personal directivo institucional, y responsables de áreas para dar seguimiento y evaluación; sino que se incluyó a todos los docentes integrados por academias y a los responsables de las áreas de investigación, de difusión y de desarrollo académico. Se establecieron compromisos para el control, el seguimiento y la evaluación institucional. En opinión de participantes no fue posible integrar a los alumnos, por sus distintas cargas de trabajo académico.

El proceso de duración en Michoacán fue de cinco días, en donde se incluyeron temáticas para revisar los informes de las prácticas docentes realizadas por los alumnos en su proceso de formación y desempeño en las aulas, esto se consideró como una manera de recuperar la ausencia de los alumnos.

Lo anterior se observó gracias a mi participación como coordinadora del centro donde se realizaron los talleres, proceso de trabajo donde se privilegiaron y se analizaron de manera especial, algunas lecturas y se realizaron ejercicios sobre gestión y liderazgo académico.

Estas lecturas sobre gestión y liderazgo se apoyaron en los cuadernillos de la serie gestión, sin embargo siguió la orientación más hacia lo administrativo organizativo, y no hacia la gestión académica.

La fortaleza del taller estatal está en los procesos de discusión, de análisis y en la reflexión, para lograr una sensibilización y un compromiso con los programas de mejoramiento, pero lo que más preocupó a las instituciones fue la elaboración del PDI y el PAT. *En este aspecto se pidió una evaluación numérica y en la escala de cero a diez; se logró una promoción de 8.65.*

La escala tenía indicadores como: calidad y suficiente de los materiales, tiempo de trabajo, calidad de las asesorías y exposiciones, instalaciones y equipamiento, ejercicios de vinculación con la práctica.

En lo metodológico, los ejercicios prácticos por tiempo quedaron inconclusos y esto provocó una serie de confusiones en la elaboración de los documentos (PDI – PAT); sin embargo se consideró que los resultados fueron positivos y suficientes para la elaboración de los productos indicativos.

En la capacitación específica con las escuelas, se tuvieron algunas dificultades para la realización de un trabajo colegiado participativo e incluyente de todos los integrantes y responsables de las instituciones, pues se siguió operando en la elaboración de los proyectos de manera aislada y poco participativa, sólo se integró un trabajo por áreas y departamentos con poco trabajo colegiado, donde se abordaron temas sobre la elaboración de los diagnósticos; el análisis de las conceptualizaciones sobre la visión y la misión y la presentación y socialización de los proyectos específicos.

El trabajo se centró en la elaboración de los programas **PDI** y **PAT**; y aunque esto es algo esencial, no es suficiente y se considera debe hacerse más énfasis en lo referente a la gestión y el liderazgo institucionales.

Los participantes presentaron algunas propuestas respecto de los temas que debieron ser tratados con mayor extensión y detalle para la práctica operativa; entre otras propuestas se integraron escritos sobre:

- ✓ Ejercicios prácticos que articulen los documentos con la realidad de las instituciones.
- ✓ Mejorar los procedimientos para la elaboración de los proyectos.
- ✓ Realizar mejor trabajo con la gestión vinculada a las prácticas institucionales.
- ✓ Presentar alternativas más sencillas para el trabajo de lo administrativo y organizativo (simplificación y claridad), para el manejo de los recursos, lo fiscal, lo contable, presupuestación y rendición de cuentas.

En lo general y respecto de los procesos de capacitación, se considera que el proceso metodológico; es práctico y se reducen tiempos, pero se considero en opinión de los participantes que se deberían trabajar otras alternativas más participativas; establecer mejores criterios para la selección de participantes; mejorar la selección de los asesores, con académicos que tengan más formación y conocimiento de las instituciones normalistas y la educación normal, no sólo de educación superior y muy teóricos; ampliar los espacios para la capacitación hacia el interior de las instituciones educativas, y lograr que sea más sistemático y establecer un mejor control, seguimiento y evaluación tanto institucional, local y nacional.

### **3.4 Elaboración de los programas y proyectos del *PDI* y *PAT*.**

La participación de las escuelas normales en el PROMIN, en 2003, se fortaleció con las experiencias anteriores del PTFAEN, y al considerarlo como un programa que reporta beneficios a las instituciones de manera muy significativa en lo económico y en lo académico.

En este apartado de las lecturas de los indicadores de los diagnósticos, se orientará en cuanto a las opiniones, comentarios y sugerencias sobre la reconstrucción de la elaboración de los procesos de la planeación y operación; y en un segundo momento una lectura de las referencias y conclusiones que presentan las 50 escuelas normales que constituyen la muestra que se trabajo.

- En los procesos de participación de lo más significativo se destaca la inclusión de los directivos y docentes y la dificultad de incorporar a los alumnos y al personal de apoyo.

Sin embargo los alumnos se integraron a través de sus representantes grupales que fue la alternativa utilizada.

- El tiempo fue un factor significativo en los procesos, pues se planteó la necesidad de una entrega a tiempo de los proyectos para su posterior revisión y dictamen en tiempo y forma, esto fue un factor muy limitante.

Esta situación se complica por la cantidad de requisitos técnicos de los programas y proyectos y esto es un factor que limita el trabajo colegiado, pues elaborar instrumentos de planeación y operación, se complica con los procesos de selección, inscripción de alumnos y del inicio de clases y todo lo que esto implica.

Nivel de participación y opinión respecto de los indicadores para mejorar la gestión institucional en torno a los objetivos del PROMIN, se muestran en la siguiente tabla 15.

Tabla 15. ¿Qué aspectos deberían tratarse con detalle en los Cuadernos de Trabajo para hacer más eficiente y eficaz la elaboración del PDI y el PAT?:

### Directores

Aspectos a tratar	Número	Porcentaje
Ejemplos de formas de vincular las líneas de acción con proyectos	9	13.4
Tratar aspectos de planeación y administración de proyectos	9	13.4
Abordar los procedimientos contables y fiscales	4	6.0
La elaboración de presupuestos	4	6.0
Ajustes de porcentajes de asignación presupuestal	3	4.5
Más ejemplos específicos para elaborar el PDI y PAT	3	4.5
Mayor claridad en conceptos de misión y visión	3	4.5
Construcción de indicadores para evaluación y diagnóstico	2	3.0
Incluir más ejemplos prácticos	2	3.0
Mejorara las herramientas metodológicas	2	3.0
Mayor precisión en criterios para la asignación de recursos	1	1.5
Otros	25	37.3
<b>Total de menciones</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>
Datos obtenidos y sistematizados por el investigador en los procesos de elaboración de PDI y PAT 2005 -2006.		

Lo anterior provocó en mi opinión que algunos instrumentos fueran elaborados solamente por los directivos y se limitaba la participación del colectivo; sin embargo los directivos consideraron importante la participación colectiva en la construcción y lectura de los diagnósticos y en las definiciones colectivas de la visión y misión institucionales, en los proyectos específicos y en la atención a las áreas específicas; por lo anterior los niveles de participación fueron muy variados y cambiantes desde la elaboración de diagnósticos, de la visión – misión, elaboración de PDI y PAT; en los proyectos específicos, en los procesos de seguimiento y evaluación, elaboración de presupuestos y de los controles de gastos y de rendición de cuentas.

- El trabajo colegiado tuvo poca práctica en las actividades desarrolladas por académicos, y por los órganos colegiados, en mesas de trabajo, para identificar y socializar las fortalezas y debilidades institucionales y poder orientar a través de los indicadores del diagnóstico los proyectos específicos; sin embargo, como ya se mencionó el trabajo colegiado se considera como una práctica limitada en estos procesos, por ello la propuesta es de fortalecerlo y integrarlo a una práctica permanente a través del diálogo, la colaboración y la participación.

El nivel de participación se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 16: Participación del personal administrativo y docente en actividades relacionadas con el PROMIN.

<b>Actividad</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Profesores</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
Juntas internas para definir la estrategia de participación de la escuela	58.8	90.4
Planteamiento de necesidades para satisfacer con el PROMIN	60.8	88.8
Elaboración del diagnóstico institucional	55	84
Elaboración de la visión y misión institucionales	ND	80.6
Elaboración del PDI	53.6	77.9
Elaboración del PAT	56.7	77.1
Propuesta de un proyecto específico	46.4	79.5
Ejecución de proyectos específicos	43.3	68.8
Evaluación y seguimiento de algún proyecto	34	66.7
Elaboración de presupuestos	41.2	ND
Control y justificación de gastos de los proyectos	34.4	ND
	ND	30.8

Datos obtenidos y sistematizados por el investigador en los procesos de elaboración de PDI y PAT 2005 -2006.

Para la práctica de un trabajo colegiado para la mejora de la gestión institucional, es necesario valorarlo a través del cambio y las innovaciones a la estructura administrativa y organizativa de las instituciones, y a los nuevos criterios de operación. Pero esto ha provocado ciertas dificultades y confusiones tanto prácticas como metodológicas que es necesario aclarar y resolver, con la idea no solamente de una eficiencia técnico organizacional y administrativa, sino de una mejora permanente institucional, una verdadera transformación y de un cambio en las escuelas.

Al respecto algunas sugerencias de los participantes son:

- Implicar a todos los agentes y sujetos institucionales, de manera colegiada y participativa en la construcción del diagnóstico, la visión y la misión; criterios esenciales para orientar y guiar el trabajo y la gestión institucional.
- Mejorar los procesos de planeación, estructura organizativa y los instrumentos y requisitos para elaborar los proyectos del **PROMIN**, pues los actuales son muy rígidos y los formatos muy repetitivos y en algunos casos, los formatos no permiten la recuperación de las experiencias de los participantes.
- Hacer más comprensivas las dimensiones del **PDI**; lo pedagógico – curricular, lo organizacional, lo administrativo y la vinculación con el entorno; pues en algunas asesorías se confunden las acciones estratégicas y otras se orientan más hacia lo administrativo organizacional y no hay mucha articulación con la gestión estratégica recomendada para orientar el trabajo institucional.
- Mejorar y actualizar los procesos de asesoría, y el control, seguimiento y evaluación, darles una permanencia y una efectividad a través de lo colegiado y lo participativo, y estrategias de colaboración, discusión y diálogo.
- La totalidad de las instituciones consideran que el modelo de planeación estratégica propuesto, a pesar de todas las problemáticas planteadas, permite mejorar los procesos de gestión institucional, supera lo meramente técnico administrativo y el burocratismo de las organizaciones, esto en opinión del 75% de los directivos encuestados, por esto piden una adecuación y simplificación en la elaboración del **PDI** y **PAT**.

En la siguiente tabla, se muestran las formas gráficas sobre las distintas actividades realizadas en el Taller Nacional.

Tabla 17. Modificaciones al PAT por recomendación del CDE:

Modificaciones del PAT	Porcentaje
Ajustes presupuestales	37.0
Propuestas de proyectos específicos	15.2
Concordancia con líneas de acción	15.2
Porcentajes de asignaciones	8.7
Planteamiento de metas de corto, mediano y largo plazo	6.5
Planteamiento de misión y visión institucionales	4.3
Planteamiento del PDI y/o el PAT	4.3
Propuesta de tiempos de realización	2.2
Otros	6.5
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Datos obtenidos y sistematizados por el investigador en los procesos de revisión de PDI y PAT 2005 -2006.

Aún cuando en la tabla anterior muestra que para la mayoría de los participantes la importancia radica en los ajustes presupuestales, sin embargo se pone énfasis en la Gestión Estratégica, ya que de la construcción de la visión y la misión institucionales así como la planeación, seguimiento y evaluación de proyectos en torno a los PDI y PAT, ocupan una prioridad del 4.3% de manera generalizada en el universo muestra. Sin embargo se considera que son factores que se trabajan de manera articulada

Cuadro 17 - A: ¿Cómo eran los procesos de planeación que existían antes del PROMIN?

	PLANEACION	SI	NO
A	Incipientes	51.24	48.76
B	Más eficientes que los actuales	0.00	100.00
C	Participativos	31.34	68.66
D	Sólo participan directivos	49.75	50.25
E	No había	6.47	93.53

Elaboración propia; sistematización de datos.

Cuadro 17 - B: Con la incorporación del PROMIN ¿cómo se transformaron los procesos de planeación?

	TRANSFORMACION	SI	NO
A	Se han mejorado	85.57	14.43
B	Son más eficientes que los anteriores	63.18	36.82
C	Son más participativos	83.58	16.42
D	Se han sistematizado	78.61	21.39
E	Sólo siguen participando los directivos	2.49	97.51
F	Son más burocráticos	9.45	90.55
G	Son más ineficientes	2.99	97.01

Elaboración propia; sistematización de datos.

Cuadro 17 - C: En cuanto al nivel de participación de los alumnos, profesores y directores en los procesos de planeación, se tienen registrados en los instrumentos de evaluación los siguientes datos:

	PARTICIPACION	Estudiantes	Profesores	Directivos
A	En la elaboración de la misión	33.33	89.62	93.44
B	En la elaboración del Diagnóstico	62.30	93.99	95.08
C	En la elaboración de la visión	34.43	90.16	93.99
D	En la definición del Proyectos	38.80	93.44	94.54
E	En la redacción del PDI	8.20	86.89	93.44
F	En la redacción del PAT	8.20	87.43	91.80
Elaboración propia; sistematización de datos.				

Las tres tablas anteriores producto de los datos obtenidos y sistematizados en opinión de los participantes y en relación al universo muestra; se observa que en las líneas de Planeación, Transformación y Participación, aún no se logran avances significativos en cuanto a la Gestión estratégica y el trabajo colegiado como apoyo para lograr los objetivos planteados en la visión y misión en la planeación que impacten en el diseño e implementación de los PDI y PAT de las instituciones.

En un segundo momento en las asesorías y en los procesos de valoración y elaboración del PDI y PAT; se analizaron las estructuras de los documentos y su operatividad mediante la revisión de los apoyos bibliográficos; se revisarán los distintos apartados de los proyectos, y documentos para la elaboración del **PDI** y **PAT**; y ver su congruencia, viabilidad y factibilidad y su logicidad interna; la congruencia en la estructura, contenido e intención de las dimensiones, (orientación pedagógica curricular, el trabajo colegiado e innovación de proyectos específicos), finalmente se dieron opiniones sobre la distribución de proyectos específicos, en la estructura del PDI.

Las opiniones generales son las siguientes; para cada uno de los apartados mencionados:

### 3.4.1 Estructura.

La totalidad de los documentos presentados en el contexto y estructura del PDI y PAT; se ajustó a las recomendaciones y al desarrollo de los componentes sugeridos; sin embargo aún cuando se respetó la estructura y el desarrollo de los componentes indicados; en los documentos y cuadernillos de información y capacitación trabajados, se presentaron algunas dificultades generales, sobre las que es necesario reflexionar y realizar algunos análisis, con base a los siguientes criterios.

- En cuanto a las concepciones sobre la planeación y sus estrategias para llevarla a cabo; la coherencia en la secuencia de los procesos de los programas y los niveles de participación, se recuperan y se sistematizan los siguientes datos en opinión de los participantes y que corresponden al universo muestra estatal:
  - ✓ Problemas en la conceptualización de lo administrativo financiero y entre los fines y procesos de gestión.
  - ✓ Una confusión entre las concepciones y la redacción de metas y objetivos estratégicos, algunos documentos las omitieron; también se tuvo dificultades con la redacción de justificaciones y la determinación de acciones y estrategias específicas.
  - ✓ La necesidad de establecer una coherencia entre los diagnósticos y las estrategias de acciones planeadas, a través del trabajo de equipo.
  - ✓ Los formatos presentan algunas dificultades en cuanto a los apartados de presupuestación, se considera un proceso complicado en su elaboración;
  - ✓ Los participantes consideran valiosa esta manera de planeación pues fomenta una gestión más democrática y participativa que permitirá mejorar los procesos de formación, siempre y cuando se establezcan proceso de formación y capacitación.

Lo anterior se concluye en la idea de que la planeación estratégica, permite un uso y manejo eficiente de la información por los diagnósticos y organizada desde la necesidad, de elaborar un proyecto específico, para el logro de objetivos y metas estratégicas planteadas en líneas de trabajo y la valoración de resultados.

Con la intención de explicar las problemáticas detectadas y de ofrecer algunas ideas para su análisis conceptual posterior, se anotan las siguientes conceptualizaciones en torno a los criterios de análisis planteados.

### 3.4.2 Aplicación de las conceptualizaciones y criterios para la planeación.

El diagnóstico y la evaluación, reportó un 80% de un uso eficiente de los conceptos, de los criterios y las indicaciones para elaborar PDI y PAT; se respetaron los productos y características sugeridas para su elaboración.

Los criterios que determinan la eficiencia fueron:

- Como se entendió la visión – misión.
- Como se articularon en los proyectos construidos las distintas etapas en la elaboración de proyecto, desde los diagnósticos a los productos y la evaluación.
- Como se establecieron los criterios de evaluación (productos, uso de recursos).
- Delimitación y rectoría de los objetivos institucionales.

En cada uno de estos criterios se trabajo una evaluación específica derivada de la valoración general.

En cuanto al 20% de las situaciones problemáticas, estas se ubican en los siguientes cuestionamientos:

- **Visión;** dificultades para construir la imagen objetivo, en su diseño se omiten los valores y objetivos institucionales.
- Dificultad para diseñar las líneas de desarrollo más pertinentes y de articular las acciones estratégicas.
- No se fijaron los niveles de cuantificación en las metas estratégicas, se dieron confusiones interpretativas y de operación entre metas y objetivos estratégicos.
- Una carencia en el diseño de metas generales para el logro de los objetivos institucionales.

- Los proyectos del PAT; resultaban en algunos casos excesivos; un poca congruencia entre los objetivos planteados y el requerimiento y uso de los recursos.
- Las justificaciones en los proyectos de operación, no son muy claras y esto dificulta las autorizaciones para el financiamiento.

En una visión y concepción de equipos participantes se plantea la necesidad de mejorar los procesos de capacitación a través de dar atención a situaciones concretas.

### **3.4.3 La articulación de los documentos de la planeación.**

La articulación entre los distintos proyectos elaborados, permitió evaluar la comprensión y el grado de interpretación que lograron las escuelas para orientar sus procesos de mejora a través de una planeación viable, congruente y pertinente.

En este aspecto la evaluación se dio con un indicador del 68% en torno a una planeación viable, congruente y pertinente; entre las fallas más recurrentes al respecto, se encontraron las siguientes:

- El vínculo entre los diagnósticos y las líneas para la operación estratégica.
- No existe una articulación entre los proyectos estratégicos y los proyectos de desarrollo específicos; entre las justificaciones y las estrategias y las acciones específicas del PDI y PAT. Esto se determinó después de comparar la estructura de los proyectos con los criterios básicos de la normatividad.
- La operatividad en y para los procesos de control, seguimiento y evaluación, no es clara ni establece un seguimiento.
- Las visiones y misiones estratégicas del PDI y lo planteado en PAT; en cuanto a las acciones y los tiempos de realización y operación; los cortos y medianos plazos de realización y los espacios de la evaluación, no fueron construidos mediante un proceso reflexivo crítico por ello se dieron prácticas en el marco de la inmediatez (lo inmediato).

En la tabla número 19, se muestran los resultados propuestos a nivel de participación desde la elaboración de los proyectos de desarrollo y gestión institucional.

En cuanto a la valoración sobre la importancia de la planeación estratégica y del trabajo colegiado, los datos que se obtuvieron fueron los siguientes:

Tabla 18. Importancia de la planeación estratégica y del trabajo colegiado:

	<b>VIDA COLEGIADA</b>	<b>Antes del PROMIN</b>	<b>PROMIN 2002</b>	<b>PROMIN 2003</b>	<b>PROMIN 2004</b>	<b>PEFEN</b>
<b>A</b>	Inexistencia de academias	16.92	4.48	2.49	1.99	2.49
<b>B</b>	Existencia formal de academias	65.67	66.67	70.15	73.63	76.12
<b>C</b>	Desarrollo de nuevas academias y/o nuevas formas de organización	11.44	38.31	55.22	66.67	72.14
<b>D</b>	Planeación desde las academias	33.83	49.75	68.66	80.10	80.60
<b>E</b>	Participación desde las academias en la gestión institucional	20.40	37.31	55.72	73.13	82.09
<b>F</b>	En la selección del personal académico	12.94	17.41	27.36	34.83	40.30
Elaboración propia; sistematización de datos.						

En la tabla anterior se puede observar cómo ha cambiado la participación en torno a la vida colegiada a través del desarrollo del Programa Nacional en su evolución de PROMIN a PEFEN del año 2002 al 2005.

### 3.4.3.1 Pertinencia y viabilidad del PROMIN y trabajo colegiado.

En cuanto a la congruencia, la pertinencia y la viabilidad de las acciones académica institucional y los principios del PROMIN; en lo concerniente al trabajo colegiado y la orientación para el trabajo pedagógico y curricular, es útil considerar, lo siguiente:

Se considera que este es un aspecto medular para el trabajo que nos ocupa; ya que es valioso analizar las situaciones educativas que se presentaron en las escuelas normales, en cuanto a la comprensión y aplicación de los principios del PROMIN; con referencia al *trabajo colegiado*, a la innovación de las prácticas institucionales a través de proyectos estratégicos y de la planeación estratégica y de la orientación y articulación de estas para lograr una incidencia de calidad en la dimensión pedagógica y curricular.

Los criterios considerados para evaluar la innovación y una tendencia hacia la mejora, fueron las siguientes:

- En qué manera se alejan de las prácticas tradicionales y rutinarias.
- Como incorporar acciones que impliquen la participación y la colaboración.
- Como se construye la visión y compromiso institucionales.
- Como se da la práctica incluyente a través del diálogo y la colaboración.
- Como los proyectos propicien y promuevan una participación y un compromiso. Con y por los miembros de las comunidades educativas.
- En lo pedagógico y curricular, los proyectos plantean para articular las prácticas docentes de los alumnos con la viabilidad y la pertinencia de los contenidos educativos y los perfiles de egreso de los futuros docentes.

En una lectura, comprensiva, se puede considerar que:

La evaluación diagnóstica en este apartado es muy compleja y por demás indicativa de la necesidad de una mejora de los procesos de actualización y de cambio en los criterios de capacitación en lo académico y en cuanto a la importancia de la gestión para lograra un cambio y una mejora continua y permanente.

En la siguiente tabla número 20 y cuadros A, B, C, D y E, se muestra el análisis de los procesos y del trabajo colegiado.

En un cuadro que se considera más indicativo sobre la mejora en cuanto a lo realizado en el trabajo colegiado con algunos indicadores específicos:

Tabla 19. Análisis de los procesos y del trabajo colegiado:

Cuadro A. En la actualidad ¿qué aspectos comprenden las reuniones de academias o colegiados?:

	ASPECTO	Muy Frecuente	Frecuente	Casi nunca	Nunca	No respondió
A	Planeación de cursos	50.75	38.3	4.48	1.49	4.98
B	Horario de clase	16.42	34.33	23.38	16.42	9.45
C	Evaluación de los aprendizajes	45.77	45.77	3.98	0.50	3.98
D	Jornada de práctica	63.68	30.35	1.49	0.00	4.48
E	Visitas de supervisión	47.26	38.31	7.46	1.99	4.98
F	Estudio colectivo	21.39	47.26	23.88	1.49	5.97
G	Talleres de investigación	2.99	24.88	43.28	19.41	9.45
H	Análisis de alumnos en situaciones de riesgo	27.86	42.79	21.40	1.49	6.47
I	Actividades de difusión cultural	14.43	44.78	29.85	5.47	5.47
J	Decisiones sindicales	2.49	4.98	23.88	59.20	9.45
K	Elección de autoridades	2.49	7.46	15.92	64.18	9.95
L	Participación en asuntos de gestión Institucional	18.91	53.23	20.40	1.99	5.47
M	Elaboración de proyectos en búsqueda de financiamiento	12.94	36.32	26.87	15.42	8.46

Elaboración propia; sistematización de datos.

Cuadro B. En cuanto a los procesos de construcción del PROMIN y de los PDI y PAT; se observaron los siguientes datos:

¿Cómo considera que han sido los tiempos de elaboración del PROMIN, PDI y PAT?

	CONSIDERACIÓN	PROMIN 2002	PROMIN 2003	PROMIN 2004	PEFEN
A	Cortos	59.20	61.69	57.21	48.26
B	Distraen de otras actividades sustantivas	26.37	31.84	38.31	52.74
C	Implican tiempo fuera de la jornada de trabajo	23.38	29.85	39.80	50.75

Elaboración propia; sistematización de datos.

Cuadro C. ¿Cómo considera que ha sido en el proceso del PEFEN la elaboración de los PDI y PAT?

	CONSIDERACIÓN	PDI 2006	PAT 2006	PDI 2007	PAT 2007
A	Exige muchos trámites	41.79	44.28	46.27	46.77
B	Es muy sencillo	11.44	12.94	15.42	12.44
C	Exige muchas reuniones	54.23	64.68	73.13	89.55
D	Requiere negociar	17.41	19.90	25.37	30.35
E	Se han incrementado los gastos de la escuela (fotocopias, teléfono, etc.)	23.38	29.85	39.80	50.75
Elaboración propia; sistematización de datos.					

Cuadro D. En la Planeación Estratégica se lograron estandarizar los siguientes cuestionamientos en indicadores específicos:

¿Dónde ha encontrado que se presentan las mayores dificultades? Para la elaboración de los documentos de Planeación Estratégica.

	DIFICULTADES	PROMIN 2002	PROMIN 2003	PROMIN 2004	PEFEN
A	En la elaboración de la misión	21.39	7.96	3.48	2.49
B	En la elaboración del diagnóstico	39.80	35.82	28.36	41.29
C	En la elaboración de la visión	18.41	10.45	4.98	8.96
D	En la definición de proyectos	46.27	46.27	49.75	61.69
E	En la participación de los profesores para proponer proyectos	51.24	49.75	51.24	52.74
F	En la redacción del PDI	43.28	29.85	26.37	21.89
G	En la redacción del PAT	41.29	32.34	24.88	19.90
H	En las cotizaciones	49.25	54.23	57.71	59.70
I	En la definición de los proveedores	35.32	38.31	42.29	38.31
J	En la administración de los recursos	31.34	32.84	37.81	0.00
Elaboración propia; sistematización de datos.					

Cuadro E. ¿Qué opinión le merece el cambio del PROMIN a la anterior estrategia de planeación?

	OPINIÓN	SI	NO
A	Es más de lo mismo	3.48	96.52
B	Representa un avance	85.07	14.93
C	Es más fácil de elaborar	28.86	71.14
D	Es más difícil de elaborar	42.79	57.21
Elaboración propia; sistematización de datos.			

Los datos de los cuadros A, B, C D y E, fueron obtenidos y sistematizados a través de encuestas de opinión durante los procesos de desarrollo del PROMIN en 2002 hasta el 2005 en los PDI y PAT en el universo muestra: en un total de 210 conformado por 18 directivos, 72 docentes, 108 alumnos, 12

personal administrativo; centrándose en dos aspectos fundamentales análisis de los procesos que implican el desarrollo de la Gestión Estratégica y del medio para incidir en ella el trabajo colegiado. La lectura sobre la reflexión anterior es por demás preocupante.

- ▶ El análisis indica que solamente un 38% de las instituciones normalistas, cumplieron con las recomendaciones académicas que establece el PROMIN; **la esencia académica y pedagógica**, no se cumplieron.
- ▶ Los procesos de trabajo colaborativo y de participación se consideran muy relativos y poco practicados en los procesos de planeación.
- ▶ Los proyectos considerados en el marco de la innovación se dan en un indicador del 48%; aunque a este respecto 14 escuelas se ubicaron en la idea y criterios de un proyecto innovador y la originalidad es considerable.

También se puede leer la buena disposición de las instituciones para superar las prácticas institucionales, académicas y docentes tradicionales y rutinarias.

- ▶ Los proyectos elaborados para la consecución de los objetivos institucionales, estableciendo acciones estratégicas innovadoras, como cursos, conferencias, sesiones de trabajo colegiado y otras actividades en el marco de la innovación; se ubicarían en un 31% de los proyectos. Pues las acciones citadas se consideran fortalecen y mejoran la dimensión pedagógica y curricular dentro de las escuelas. La preocupación es que hagan defender lo académico de administrativo – financiero de una manera considerable.
- ▶ Un número considerable de proyectos – un 29%, hacen depender lo académico de la necesidad de adquisición de infraestructura y equipamiento.

- ▶ El 25% de los proyectos institucionales, considera esencial el trabajo colegiado; considerar esto es muy valioso, pues se demuestra una verdadera preocupación por esta práctica institucional para orientar los procesos de mejora a través de la gestión.
- ▶ En una idea conclusiva sobre la práctica y la orientación pedagógica curricular y del uso de la planeación estratégica y la gestión académica el liderazgo institucional; el 48% de los participantes de las escuelas normales, representa un avance significativo y sobre todo la disposición para intentar el cambio a través de la orientación y la práctica de lo academia y la gestión estratégica innovadora.

En una intención de valorar la estrategia que promueve a través del PROMIN, de articular la gestión a todos los ámbitos institucionales y de manera prioritaria a lo académico, por encima de lo administrativo organizativo; es una política que tiene que romper viejas estructuras y cambiar muchas prácticas escolares y educativas tradicionales.

El intento por lograr esto es significativo, los resultados indican que se van superando inercias y se puede pensar que los cambios logrados, servirán como parteaguas para seguir superando, seguir construyendo espacios de mejora a través de acciones estratégicas innovadoras.

Los esfuerzos a este respecto son fácilmente observables a través de los diagnósticos evaluativos y serán leídos con otros criterios e indicadores en el apartado de la gestión estratégica institucional para la mejora y el cambio en los procesos de formación inicial que se da en las escuelas normales.

Las anteriores consideraciones se ilustran con los siguientes datos:

De los 723 proyectos de desarrollo institucional (PDI) presentados por las escuelas normales motivo de muestra nacional; el 41% correspondieron a la dimensión pedagógica – curricular; 16% a la dimensión de vinculación con el entorno, y el resto el 43% atendió a la dimensión del trabajo institucional colegiado.

Sin embargo al revisar la coherencia interna de los PDI, las actividades planeadas no siempre coinciden con la intención general, y esto se confirma con los siguientes resultados; de un total de aproximadamente de 52 millones de asignación presupuestal para la gestión, para ejercerse a nivel nacional en esos proyectos; 56% correspondió a la dimensión pedagógica curricular; 10% a lo organizativo administrativo; y 7% a la vinculación con el entorno. El monto real otorgado fue de 20 millones equivalente al 40% de lo solicitado.

Otros indicadores que fueron revisados desde los diagnósticos evaluativos, se establecieron en el sentido de analizar la estructura de los proyectos para lograr una mejor dictaminación, una selección de escuelas para la autorización presupuestal; la validación académico administrativa de los procesos seguidos para y en la elaboración de los proyectos.

Estos procesos de Dictaminación fueron controlados, operados y resueltos por una comisión externa, nombrada por la SEP, en base a lo que determina la propia normatividad federal y la estructura normativa del PROMIN, donde se establece una participación muy limitada a los Comités Estatales Dictaminadores, sólo de trámite; y todo concreta en el Comité Nacional y de la Dirección General de Normatividad.

Por lo anterior considero que dentro del marco normativo de los procesos de la Dictaminación de los PDI y PAT, y con base a los criterios técnico administrativos, operativos financieros y de recursos materiales; se establecen los criterios muy cerrados para ejercer la instrumentación y la aplicación de los recursos, esencialmente materiales y financieros, no existen apoyos para recursos humanos, ni mejoras salariales ni laborales.

En una idea de concluir para orientar el análisis de la gestión y su valor educativo y estratégico, podemos señalar que *la gestión en las escuelas normales*; las dimensiones que operan en las prácticas educativas institucionales, se visualizan desde una lectura crítica y desde los diagnósticos evaluativos en el marco del PROMIN, cuyo objetivo general, busca:

*“Contribuir a la renovación de la gestión institucional de las escuelas normales públicas, de modo que se constituyan en comunidades profesionales de aprendizaje donde la escuela, como unidad básica de formación, asuma un compromiso compartido por todos sus integrantes” (SEP SEByN. 2003).*

En un análisis previo hacia lo específico *de la gestión institucional* y con respecto a la situación educativa de las normales durante los tiempos y espacios de la implementación; el 44%, manifiesta una evidente mejoría y el 54% una mejoría; el 62% de los docentes perciben cambios positivos en y para el trabajo académico; y el 26% observa cambios notables.

Los directivos opinan en un 90%, se observan cambios en las condiciones de trabajo, existen modificaciones sustantivas en un 66% de opinión; también señalan – los directivos en un 65% que el esfuerzo de capacitarse e implementar el PROMIN valió “la pena” y el esfuerzo, esta opinión la comparte el 70% de los docentes; un 5% dice que los esfuerzos fueron excesivos.

### **Otros datos.**

El 92%, de los participantes señala que es necesaria la operación estratégica de la rendición de cuentas, para una gestión administrativa más transparente, es necesario seguir construyendo la cultura de rendición de cuentas.

En cuanto al interés por seguir participando en los procesos; en ningún caso se mencionó falta de interés y si una actitud de participar y colaborar, además coordinar y asumir liderazgos. Se puede considerar una aceptación plena y consiente del **PROMIN**.

En la siguiente tabla número 21, se muestran las propuestas derivadas del trabajo de gestión institucional y líneas de acción estratégicas para una práctica de innovación y mejora, los datos se obtienen y sistematizan de encuesta de opinión en el universo muestra estatal (210).

Tabla 20. Propuestas de trabajo en tono la línea de gestión institucional.

En cuanto a los procesos de construcción del PROMIN y de los PDI y PAT; se observaron los siguientes datos:

¿Cómo considera que han sido los tiempos de elaboración del PROMIN, PDI y PAT?

	CONSIDERACIÓN	PROMIN 2002	PROMIN 2003	PROMIN 2004	PEFEN
A	Cortos	59.20	61.69	57.21	48.26
B	Distraen de otras actividades sustantivas	26.37	31.84	38.31	52.74
C	Implican tiempo fuera de la jornada de trabajo	23.38	29.85	39.80	50.75
Elaboración propia; sistematización de datos.					

¿Cómo considera que ha sido en el proceso del PEFEN la elaboración de los PDI y PAT?

	CONSIDERACIÓN	PDI 2006	PAT 2006	PDI 2007	PAT 2007
A	Exige muchos trámites	41.79	44.28	46.27	46.77
B	Es muy sencillo	11.44	12.94	15.42	12.44
C	Exige muchas reuniones	54.23	64.68	73.13	89.55
D	Requiere negociar	17.41	19.90	25.37	30.35
E	Se han incrementado los gastos de la escuela (fotocopias, teléfono, etc.)	23.38	29.85	39.80	50.75
Elaboración propia; sistematización de datos.					

En la Planeación Estratégica se lograron estandarizar los siguientes cuestionamientos en indicadores específicos:

¿Dónde ha encontrado que se presentan las mayores dificultades? Para la elaboración de los documentos de Planeación Estratégica.

	DIFICULTADES	PROMIN 2002	PROMIN 2003	PROMIN 2004	PEFEN
A	En la elaboración de la misión	21.39	7.96	3.48	2.49
B	En la elaboración del diagnóstico	39.80	35.82	28.36	41.29
C	En la elaboración de la visión	18.41	10.45	4.98	8.96
D	En la definición de proyectos	46.27	46.27	49.75	61.69
E	En la participación de los profesores para proponer proyectos	51.24	49.75	51.24	52.74
F	En la redacción del PDI	43.28	29.85	26.37	21.89
G	En la redacción del PAT	41.29	32.34	24.88	19.90
H	En las cotizaciones	49.25	54.23	57.71	59.70
I	En la definición de los proveedores	35.32	38.31	42.29	38.31
J	En la administración de los recursos	31.34	32.84	37.81	0.00
Elaboración propia; sistematización de datos.					

¿Qué opinión le merece el cambio del PROMIN a la anterior estrategia de planeación?

	OPINIÓN	SI	NO
A	Es más de lo mismo	3.48	96.52
B	Representa un avance	85.07	14.93
C	Es más fácil de elaborar	28.86	71.14
D	Es más difícil de elaborar	42.79	57.21
Elaboración propia; sistematización de datos.			

### 3.5 La gestión en las escuelas normales y el PROMIN.

Los procesos de evaluación diagnóstica, al trabajar las dimensiones pedagógica – curricular y del trabajo colegiado y de una cultura de colaboración y participación, propiciaron una tercera etapa de evaluación sobre el impacto del PROMIN, dentro de las instituciones normalistas; esto con la idea intencional de detectar ¿qué tipos de gestión, qué modelos de gestión, vigentes y cuáles eran sus características y manifestaciones que más se daban en los procesos de elaboración de los proyectos institucionales

En las acciones de observación participante que se dieron para analizar y valorar las capacidades de respuesta a lo solicitado por los proyectos y como una necesidad sentida de trabajar de manera novedosa y de buscar nuevas estrategias para el trabajo institucional, tal y como lo proponía el **PROMIN**; y después de una revisión y análisis de los proyectos del **PDI** y **PAT**, permitió la identificación y caracterización de tres etapas de gestión que predominaban unas y otras empezaban a gestarse en el seno y la práctica institucional.

Los tipos de gestión observados en una aproximación a través de la información obtenida de los proyectos PDI fueron las siguientes:

- 1). **Gestión orgánica** con capacidad de transformación, 20%.
- 2). **Gestión Institucional** con capacidad de desarrollarse orgánicamente, 33%.
- 3). **Gestión de Proyectos escolares** bajo la conducción de las autoridades educativas, 47%.

En mi opinión sería útil considerar que si bien estos tipos de gestión son indicativos de una intención de mejora, no son lo altamente satisfactorios y más relevantes para lo planteado en los indicadores para construir y diseñar una gestión estratégica colaborativa y participativa; incluyente y democrática; sin embargo resultan significativas e indicadoras de un posible cambio, que abandone lo tradicional y burocrático.

Al socializar los resultados parciales de los proyectos, se consideró necesario, darle una continuidad y poner más énfasis al cambio y la innovación de las prácticas institucionales a través de reforzar el trabajo sobre la gestión y fortalecer la gestión institucional.

Estos trabajos los coordinarían las autoridades educativas, pues este tipo de gestión, sin ser del todo la mejor práctica, si permitía la construcción de liderazgo académico, la recuperación de las experiencias docentes y de las funciones directivas y sobre todo por considerarse, un paso, una fase dentro del proceso del cambio, pues la toma de decisiones, si bien al final la realizarían las autoridades, estas derivaban de un proceso de compromiso y participación.

Los procesos de asesoría para la elaboración de los nuevos proyectos de trabajo institucional, deberían de considerar las anteriores situaciones problemáticas y mejorar los documentos de trabajo y de los materiales de apoyo, así como un cambio en las estrategias de capacitación y asesoría.

Si el objetivo esencial, es mejorar la gestión institucional, deberían de atenderse, **los siguientes criterios** para reorientar los procesos; así las categorías donde tendría que hacer más énfasis, serían:

- El trabajo colegiado, y los grados de participación y compromiso a través de procesos de sensibilización y concienciación.
- El conflicto y la práctica colaborativa.
- Un uso más eficiente de la información, lectura, análisis para sugerir cambios con base al resultado diagnóstico.

- › Involucrar a la comunidad normalista en los procesos educativos y de solución de situaciones concretas, a través de diálogos, discusiones y otras prácticas colegiadas.
- › Socialización y valoración de los proyectos, involucrar la participación de la comunidad en todos los procesos, informaciones, avances y resultados.
- › Socializar avances y beneficios y valorar los procesos de obstáculos y debilidades, para mejorar las fortalezas. Este análisis se orienta hacia los hallazgos.

La ejecución y la puesta en marcha de estas acciones, también implican una mejora y eficiencia en los canales de comunicación, implica pues trabajar más con los procesos de información y comunicación para mejorar los conocimientos y los aprendizajes.

En un intento de caracterizar los tipos de gestión que deberán socializarse para buscar la mejora, anotamos las siguientes explicaciones a cada una de las detectadas:

- › **Gestión orgánica con capacidad de transformación;** nivel aceptable de trabajo colegiado, una toma de decisiones democrática, propicia discusión y diálogo; se involucran los sectores y reinforman y ven los beneficios, a veces presentan problemas para lograr los objetivos de la planeación.
- › **Gestión institucional con capacidad de desarrollo orgánico institucional** (desarrollarse orgánicamente); Conoce y valora los programas, dispone y maneja la información; existe poca participación y compromiso, se reportan dificultades para lograr los objetivos, pues no hay una común implicación con los proyectos.
- › **Gestión institucional dirigida por las autoridades educativas;** no se perciben los beneficios por parte del colectivo, poca o incipiente participación colegiada, poca intervención de la comunidad en su conjunto, sólo a través de áreas; Poca participación en la elaboración y ejecución de los proyectos y presentan dificultad en el logro de los objetivos institucionales planteados.

Como se puede observar, las prácticas de gestión, se dan en el marco de un proceso en espiral, un movimiento circular de mejora, es decir el modelo del PROMIN, está en proceso de consolidarse y reconstruirse; lo que se requiere es darle un proceso de seguimiento y evaluación permanente, en donde se participen además de las autoridades educativas, las escuelas y con ello se mejoren las asesorías y se propicie el trabajo colegiado institucional.

En el ánimo de concluir este apartado y de construir algunas líneas de investigación a desarrollar posteriormente en la fundamentación teórica; se enuncian las siguientes ideas conclusivas. También se consideran para este fin, algunas de la ideas de la evidencia empírica planteada en el proceso de desarrollo de este apartado:

- ▶ No obstante, se observa un buen inicio en los informes de gestión que presentaron las escuelas este año, las cuales fueron más valorativos y críticos que informativos; las opiniones de un director el cual da cuenta del impulso que el programa otorga a la comunidad normalista *“El gran avance es que en el PROMIN se visualiza la necesidad de renovar la gestión y resulta muy importante porque se trata de democratizar la escuela, ya no es algo de una persona o del director sino de toda la comunidad”*.
- ▶ Los documentos bibliográficos de apoyo, la serie Gestión Institucional ha ofrecido excelentes materiales de apoyo para la formación y la práctica en las diferentes etapas del programa, así como para los diferentes actores.

Estos materiales son ampliamente valorados por la comunidad normalista, misma que hace dos recomendaciones atendibles:

- ✓ Hacer llegar paquetes de esta serie a las escuelas en números suficientes para que tengan acceso a ellos todos los miembros de la comunidad escolar.
- ✓ Elaborar un cuaderno sobre evaluación, que ofrezca orientaciones para que las escuelas emprendan acciones sistemáticas de evaluación y seguimiento a los distintos proyectos que se instrumentan cada año, así como para valorar su impacto a largo plazo.



- Es necesario aprovechar al máximo el taller estatal, ya que es el espacio privilegiado a donde acuden representantes de todas las escuelas en búsqueda de la información relevante sobre el Programa; es decir, éste es el espacio más cercano a las escuelas.
- Es conveniente estudiar la posibilidad de diseñar un espacio de asesoría permanente – a través de la Internet – para apoyar tanto a las escuelas como a los equipos técnicos estatales en la instrumentación del PROMIN, así como para la difusión de resultados y las evaluaciones.
- El modelo de planeación estratégica que propone el PROMIN es altamente valorado debido a su articulación entre el diagnóstico de necesidades y los proyectos específicos.
- Simplificar algunos pasos de la planeación y revisar los formatos para que las escuelas puedan cumplir de manera más sencilla con los requisitos del Programa, tanto en lo académico como en lo administrativo normativo.
- Promover la implementación del trabajo colegiado en las escuelas normales; esto a través de la composición de órganos colegiados; que valoren la posición ocupan en la estructura organizativa de las escuelas y cuáles son sus atribuciones y cuál su marco operativo, para que contribuyan a la mejora institucional.
- Implementar un sistema de evaluación que promueva esta cultura en la comunidad normalista.
- Diseñar medios y mecanismos para difundir los avances del PROMIN, lo que favorecería una mayor presencia en las escuelas y en el ámbito educativo en general. Así mismo considerarlo como medio para conocer los resultados y compartir experiencias.

En mi opinión una de las valoraciones que devela el análisis crítico y la sistematización de la información en la construcción de este apartado es la ausencia de la instancia rectora de la gestión que propicie, facilite y establezca estrategias a través de la consolidación de los Sistemas Estatales de Formación, de Información y de Evaluación; concebidas como ámbitos para el desarrollo y consecución de objetivos educativos.

Lo anterior permitirá asegurar que los programas nacionales no siguen atendiéndose en una lógica desarticulada que responde a la inmediatez y que carece de una visión y de la necesidad de continuidad a las políticas y a su incorporación en las agendas estatales e institucionales para que con ello propicien un óptimo desarrollo e impacto en la mejora permanentes.

A manera conclusión general y reconstruyendo los ejes del trabajo investigativo recuperados desde el tema, problema e hipótesis de trabajo; se puede sintetizar el abordaje desde dos grandes campos de análisis planteados en su desarrollo: Gestión y Formación.

Con referencia a los objetivos de política educativa plasmados en la normatividad y en los planes y programas vigentes estos se trabajan en torno a cobertura, equidad y la calidad, con una visión articuladora.

En el caso de la implementación de la política educativa, esta le apuesta a la gestión, a los docentes y a sus instituciones educativas para lograr avances significativos; con la intención de relacionar los niveles nacional, estatal e institucional en el trabajo investigativo, en un propósito de visualizar el estado que guarda la gestión en los ámbitos de la formación docente.

Se reconoce también el papel operativo, que juegan los funcionarios, los actores, las instituciones y los docentes en el medio educativo en torno a una política educativa nacional; en este contexto se debe considerar que la no participación en su diseño es una de las debilidades encontradas ya que propicia la falta de compromiso compartido y el actuar consciente y ético o responsable. Esta es una de las notas principales que en los hallazgos pudo concretar el investigador en los procesos de investigación participante.

La operación de las políticas, se juega y se desempeña a través el papel operativo que la política determina en base a supuestos irreales, en donde la participación transita entre las deficiencias formativas, los intereses personales e institucionales; la burocracia y el sindicalismo ente otros muchos factores.

En este sentido, basados en el análisis efectuado y los resultados o hallazgos encontrados podemos concluir.

- Desde el ámbito nacional, no podemos hablar de calidad cuando aún no se atiende cobertura e infraestructura, vinculados en Planes y Programas y desvinculados de realidades sociales y educativas.

Desvinculación social real, comunitaria y formativa que enfrentan los futuros docentes en las prácticas educativas con el nivel básico:

- Se tienen escuelas que no son adecuadas para el trabajo pedagógico, en malas condiciones de infraestructura, sanidad y atención.
- Escuelas unitarias
- Grupos de 60 o más alumnos
- Carencia de equipo tecnológico y de materiales educativos básicos

Si bien el PROMIN en su primera fase de desarrollo atendió la infraestructura y equipamiento de las Escuelas Normales, se deja de lado la vinculación con las prácticas de los futuros docentes que enfrentan situaciones como las que se señalan en los anteriores indicadores.

Lo anterior no sólo impacta la formación de sujetos, a futuros docentes, a formadores de docentes, a directivos y su administración y a la propia estructura educativa, ni con todos los supuestos que le dan a la capacitación - formación permanente y continua; sino a la política misma, no habrá plan y programa viable y pertinente mientras no se atiendan las necesidades esenciales de infraestructura y se brinden las condiciones pedagógicas mínimas.

En cuanto a las Respuestas a preguntas de investigación planteadas en el presente trabajo:

Las estrategias siguen siendo incipientes por no decir nulas, se trabajan atendiendo al orden administrativo y respondiendo a intereses personales y de grupo.

Se carece de una planeación institucional estratégica, informada y sistemática.

Se procede de manera normativa e irreflexiva, tratando de responder a las exigencias nacionales y con justificación administrativa; en la mayoría de los casos solamente con la intención de obtener recursos financieros.

La actualización, la formación permanente que se sugiere como esencial en la implementación de la política nacional se supone se dará de manera automática; y en la práctica se observa que no atiende a los perfiles institucionales y no recupera ni la experiencia, ni la práctica; las cuales solo se dan para atender las cuestiones administrativas urgentes y emergentes de carácter nacional y a los intereses de grupo, sindicales y personales.

Las anteriores acciones estratégicas tampoco representan un impacto institucional ya que la socialización en sus dos sentidos conceptuales el informativo y el de concienciación y participación, por lo general no se reflejan en las instituciones.

Y aún cuando a nivel nacional se infiere y se da por hecho que el impacto será directo a través de la capacitación y actualización docentes, esta tampoco se refleja en las instituciones, en el trabajo organizativo y colaborativo y mucho menos en los espacios áulicos, porque a pesar de que se dan nuevos planes y programas de estudio los contenidos educativos se trabajan de manera tradicional, aislados de la realidad y desvinculados de las prácticas.

No se lleva una secuencia articulada ni horizontal, ni vertical de planes y programas; los registros evaluativos también se dan en correspondencia con los responsable de las materias; y en cuanto a la ejecución de programas y realización de prácticas no se organiza el tiempo para una evaluación en trabajo colegiado, por tanto impacta a la evaluación de los nuevos docentes de manera parcializada.

La desarticulación entre niveles y modalidades sigue presente y se refleja en las prácticas institucionales, no hay intercambios entre niveles, mucho menos interdisciplinar e interinstitucional; solamente los disfrazados de concursos estatales o evaluaciones nacionales. Prueba contundente de estos dos últimos factores lo constituyen las pruebas enlace y las evaluaciones del desempeño últimamente aplicadas.

La comunicación sigue siendo lineal y directiva respondiendo a intereses de grupo al amparo sindical, aún cuando este último se quiso dejar fuera, se hace necesario mencionar que es factor de toma de decisiones, de promociones y beneficios en torno a los instrumentos competitivos al interior de las escuelas; impidiendo con ello el mejor funcionamiento institucional a través de la gestión.

Por ello concluyo que los dos principales problemas siguen siendo la gestión y la formación ambas en su carácter estratégico que como herramientas permitan:

- Identificar exigencias y necesidades personales, de colectivos o grupos y de instituciones.
- Encontrar caminos para atender las deficiencias y necesidades encontradas a través de la formación permanente y continua.

Sin embargo se está consciente de que estos dos últimos factores problematizan las prácticas al interior de las instituciones que fluctúan entre ventajas y desventajas como por ejemplo:

El tener la formación docente y de sujetos (niños y jóvenes de educación básica) permaneciendo en la práctica por lo menos 20 años, tiempo suficiente para realizar un trabajo sistemático y de revisión permanente.

En otro aspecto la inmovilidad del personal facilita el trabajo colegiado, colaborativo y participativo, sin embargo esto también exige dinamizar las formas y procesos de enseñanza y de aprendizaje. La búsqueda de abordaje de contenidos educativos de maneras diferentes, por ejemplo con el apoyo de la tecnología, haciendo a las instituciones que su organización interna cambie y ofrezca opciones en torno a la formación fluctuando entre presencial y semipresencial.

La movilidad social institucional permitiría la descarga horaria de docentes y directivos y abriría nuevas visiones y posibilidades al trabajo colegiado activo y participativo, a la atención de la formación individual y colectiva que impacte a nuevas formas de visualizar el trabajo interdisciplinario e interinstitucional potenciado a través de la gestión.



## **CONCLUSIONES**

Además de construir algunas ideas conclusivas sobre la temática desarrollada, se considera de utilidad y pertinencia, presentar algunas situaciones problemáticas de cuyo análisis crítico y reflexión, se puedan construir alternativas para una posterior toma de decisiones que puedan incorporarse a la práctica educativa concreta de las instituciones formadoras de docentes y para el diseño e implementación de una agenda educativa estatal.

El contexto del cual se partirá para la construcción de estrategias de acción y de sugerencias para las decisiones políticas se sitúa a partir de los marcos concretos de las instituciones estudiadas, así como de los órganos de gobierno estatal y federal.

El contexto y el marco de referencia, se construyen desde una lectura de los resultados más significativos, los cuales en un intento de resumen y de síntesis se presentan en torno a distintos campos del trabajo de la implementación de la gestión institucional.

En base a los resultados o hallazgos en torno a la gestión se precisa:

**En lo conceptual** se destaca el valor social y educativo de la gestión como elemento esencial de la política educativa para la mejora de la calidad en la formación docente.

Por tanto se debe considerar una revisión individual diagnóstica en torno a la concepción y función de la gestión en las dimensiones, ámbitos y actores institucionales.

Se reconoce que la **gestión institucional** y sus características para la operación académica, así como las sugerencias didácticas del trabajo colegiado son aspectos esenciales que se concluyen desde la experiencia de directivos y docentes. En base a la recuperación de aportaciones desarrolladas en los hallazgos, se deben diseñar estrategias y trabajar acciones que propicien una mayor participación, análisis y discusión de las propuestas y trabajar más su sentido académico y de impacto en la formación de los futuros docentes.

Para salvar y dejar de transitar entre lo nuevo y lo tradicional de las prácticas pedagógicas se hace necesario encontrar y trabajar en el sentido **pedagógico** que permita construir lo metodológico didáctico, recuperar lo esencial de orientar la formación docente a través de una pedagogía humanística y social, vinculada a la práctica educativa y a las condiciones de desarrollo socio cultural de los escenarios de las escuelas de educación básica.

Así mismo en cuanto a lo **didáctico** como estrategia para la formación debe abandonar el trabajo individualista y centrarse en el trabajo colegiado a través de sesiones de trabajo de academia y de procesos de diálogo, interacción y de participación y colaboración.

Otro campo de resultados lo es el referido a lo **normativo administrativo**, y relacionado con esto la participación de los distintos sujetos y agentes sociales.

Desde lo administrativo, la normatividad debe ser flexible, abierta e incluyente por ello el resultado se da en torno a la práctica de la planeación estratégica.

La opinión **de los distintos agentes y sujetos** individuales e institucionales (colectivos de las escuelas y delegaciones sindicales), Aún cuando implica una resistencia al cambio y a la mejora; se encontró una disposición para la participación y la colaboración en las acciones al cerciorarse que las acciones que se implementaron no lesionaban sus derechos sindicales, ni los laborales.

Sin embargo, en el marco del propio Artículo Tercero Constitucional y del Federalismo, las disposiciones para la mejora y el cambio se aceptan con ciertas retinencias y recelos, y se practican con ciertas limitaciones. Aquí también debe considerarse un proceso de información y socialización de las políticas educativas, para la toma de conciencia y orientar la colaboración y la participación.

La evidencia de ausencia detectada y relacionada con los resultados se construyen desde el **liderazgo institucional** de los directivos escolares, al considerarlo el eje que articula las acciones de gestión institucional, por ello se encontró que la implementación de una sensibilización para guiar a través de un trabajo colegiado la innovación y la mejora en las escuelas.

Este liderazgo se observó desde la práctica educativa de las instituciones estudiadas y de sus procesos internos al estimular y propiciar en los directivos la colaboración y la participación, así como el diseño y operación de estrategias colegiadas y de decisiones compartidas.

Lo anterior se complementa al analizar que cultura institucional, se orienta hacia la búsqueda de nuevas alternativas para mejorar la gestión y la formación en sus escuelas. Se observó en este resultado que las actitudes de los sujetos docentes y directivos, se dieron a través de diálogos y prácticas sociales incluyentes, con las limitaciones propias de su formación y del desconocimiento de los procesos propuestos para la implementación de la gestión.

En los resultados se considera esencial, una lectura interpretativa que orienta algunas **sugerencias y recomendaciones**, las cuales de manera general se harán como una proyección de los resultados y en cuanto se considere necesario, se trabajan en un apartado específico.

Lo anterior obliga a estructurar las conclusiones y aportaciones, sugerencias y propuestas en torno a rubros como los siguientes:

- Lo conceptual de la política educativa y la cultura para el cambio.
- Lo educativo pedagógico y sus especificidades hacia la gestión, el perfil pedagógico y social de los sujetos participantes y la formación y actualización permanente.
- Las sugerencias metodológicas hacia la planeación estratégica situacional y las costumbres y cultura colaborativa y participativa de los sujetos y agentes participantes.
- Lo normativo se leyó e interpretó desde lo que significa una administración clásica y sus criterios poco flexibles para su operación didáctica.

Existen lecturas muy generales sobre los resultados de los sujetos y los escenarios institucionales en que estos se mueven y determinan las circunstancias de su actuación; es decir la cultura, las costumbres y las inercias sociales y concepciones con las cuales conviven.

Un aspecto al que se hace poco alusión es el sindical, el cual representa una complejidad más ideológica que política y su presencia en las escuelas aunque determinante como agente, en las instituciones, leídas se privilegió lo pedagógico y la misión y visión institucionales.

Los cambios y las innovaciones en educación, requieren de la asignación y de la apuesta al rol y la función esencial y protagónica de las escuelas; de la visión y de la práctica de una gestión de calidad sustentada en el trabajo colegiado y que permita una equidad pedagógica de participación y compromiso. Esta situación tiene que pasar por una valoración crítica de los sistemas educativos y de la función del Estado y de que el Estado como institución social, reconstruya su misión y su visión sobre el valor social de la educación y la dimensión como un derecho social para el desarrollo humano y social con calidad de vida, con equidad y justicia social.

Reconfigurar sistemas educativos, implica diseñar una agenda pública que vea de manera distinta a la educación y que el Estado asuma a la educación como un derecho de las personas, como una obligación de gobierno y no como un servicio más que los órganos de gobierno deben prestar a la sociedad. Con esto se dará plena vigencia y se practicará el mandato constitucional.

Las acciones estratégicas que se diseñan y se incorporen como políticas educativas, deben todas estar articuladas, trabajarse en situaciones de interdisciplinariedad y de complejidad, pues el carácter dinámico y complejo de la educación; así como su multidimensionalidad y multicausalidad, requieren de un tratamiento de intervención, interactivo; de atender procesos, de darle seguimiento para la toma de decisiones para la innovación y el cambio durante los procesos; así como de la evaluación de impacto y de rendición de cuentas sobre lo que se hace y se ha hecho; y proyectar lo que está pendiente por hacer.

En la construcción de nociones conceptuales conclusivas y de reflexiones críticas para la acción; se atiende en una primera instancia a *situar ideas básicas como premisas para establecer un marco de referencia, sobre Estado y educación, política y agenda pública*; en un segundo momento *sobre el valor y la función de la escuela con espacio concreto y crítico para la innovación y la mejora* a través de privilegiar las dimensiones de la gestión; lo anterior permitirá situar el valor del trabajo colegiado institucional y de la planeación estratégica de las instituciones. Se plantea como necesidad de práctica colegiada, a la participación y a la colaboración, se pretende cerrar este apartado de manera teórica y temporal con el *señalamiento de algunas ideas para complementar una visión y ciertos horizontes para la mejora y el cambio permanente*.

En los marcos conceptuales de referencia, se recuperan los criterios básicos sobre la necesidad de construir una agenda pública educativa, no tanto desde lo normativo, sino desde lo crítico e interpretativo; se valorarán las acciones que deben desempeñar los distintos sujetos que participan como protagonistas en los procesos educativos y tomar una cierta postura crítica ante las políticas y las acciones a desarrollar en lo educativo.

En el segundo momento, se habrán de enunciar y revisar de manera conceptual y empírica ideas claves, sobre lo que significa la escuela formadora de docentes, como espacio concreto y complejo donde se realiza el proceso educativo de enseñanza y de aprendizaje; de los factores docentes mediante el análisis de situaciones concretas, presentar algunas sugerencias vivenciadas desde las prácticas observadas en las instituciones.

Lo anterior en la idea de concluir sobre lo propositivo y ¿el por qué se le apuesta a la escuela y al trabajo colegiado como espacios de innovación y cambio?; se enunciarán algunos criterios para la implementación de una gestión estratégica que propicie el cambio, la calidad y la eficiencia de la institución y el trabajo pedagógico y académico, todo esto en el marco de la colaboración la interacción y la participación para la calidad educativa. Todo esto en el espacio de las Escuelas Normales y de las políticas de formación de docentes.

El último apartado como un cierre teórico empírico temporal, tiene que ver con las visiones y prospectivas de la formación docente; la visión y la misión de las escuelas normales y de su función social para el desarrollo educativo de la sociedad y de las personas, la formación de sujetos críticos, éticos y pedagógicos, socialmente comprometidos y responsables de su labor educativa, docente y social.

Estas lecturas prospectivas plantean situaciones de cómo hacerle para mejorar.

El Estado como instancia rectora y salvaguarda de las instituciones sociales, y como garante para propiciar un desarrollo social con justicia y equidad, se le debe seguir apoyando desde las prácticas sociales y educativas para que valore a la educación primero como un derecho social para lograr un desarrollo social integral de los sujetos, con una conciencia social y en ideal de compromiso con los demás y con la sociedad; y después como un firme impulsador de la educación para el logro de un desarrollo social con equidad y con justicia que realmente mejore la calidad de vida de las personas y de la sociedad.

Las anteriores ideas deben ser una base para orientar el diseño de las políticas educativas que los Estados y las instituciones deben incorporar en las agendas específicas de su política educativa.

La rectoría del Estado en el marco del federalismo educativo mexicano, reclama la elaboración de leyes educativas que desde la dimensión de lo normativo recuperen las necesidades y las expectativas de la sociedad y de lo social de los distintos sujetos y actores, contextos e historias y con estos criterios fundantes plantear los nuevos sentidos y valores de la educación los cuales deben ser recuperados e incorporados en las agendas estatales y en las instituciones educativas, Esto es desde la escuela, a través de evaluación diagnóstica y de investigaciones, reconstruir los sistemas educativos y la visión de Estado y que el propio Estado, reconstruya con equidad, y justicia esa relación Escuela, sistema y Estado orientada con fines sociales y no hacia los indicadores del mercado y de los servicios, sino hacia los derechos sociales y humanos y al desarrollo.

## **LA EDUCACIÓN, LO PEDAGÓGICO Y LA GESTIÓN.**

En la idea de considerar a la educación a la par e interactuando con la economía como factores para el desarrollo; se deberán articular los espacios y escenarios donde estos procesos se dan con la participación de los protagonistas que mueven y operan las teorías educativas y sociales.

En base a las ideas anteriores las Escuelas y los docentes; además de la formación desde las Escuelas para la profesionalización y formación permanente de los docentes, deben propiciar la interacción de ambos en los procesos de cambio social y educativo e innovación. Esto implica la construcción de un sistema educativo nacional con directrices y normatividad para lo estatal (federalismo) como una acción de la política pública del Estado Nacional que requiere ser reconstruida con justicia, equidad para asegurar una calidad educativa.

Otra función desde la misión y visión del Estado, implica plantear desde los distintos espacios del sistema educativo, las estrategias para articular y hacer interactuar a los distintos protagonistas en los diferentes escenarios y ambientes socio – culturales; y la estrategia general tendría que ser a través de una nueva **dimensión de la gestión institucional**.

**La práctica de la gestión**, como una estrategia para la innovación y el cambio, debe sustentarse en la elaboración y la lectura colegiada y participativa de diagnósticos reconstructivos que permitan una práctica eficiente y pertinente de los procesos, desde los cuales deben fundamentarse en proyectos de investigación con líneas de comparación y articuladas desde lo cualitativo y lo cuantitativo. Estas acciones estratégicas desde la estructura estatal deben establecer criterios de revisión y evaluación procesual y permanente; a través de mecanismos de control, seguimiento, valoración del impacto de las políticas públicas y con los criterios normativos para la rendición de cuentas.

En estos espacios de construcción de ambientes propicios y de la acción de los distintos y diferentes actores y protagonistas se requiere una relevante y significativa toma de decisiones colegiada y participativa, tanto en los procesos como de los resultados y el impacto de los objetivos y de la visión de las políticas educativas.

En los ambientes, espacios y escenarios de la práctica colegiada se deben trabajar los procesos de sensibilización y de conciencia sobre las perspectivas y prospectivas de la educación a través de la socialización de experiencias exitosas y de las prácticas innovadoras que han dado resultados relevantes y significativos; mediante el análisis crítico y reflexivo y de prácticas incluyentes de escuchar y analizar diferentes posturas y resultados sobre problemáticas comunes.

Un número considerable de investigaciones e investigadores en educación al reflexionar y al analizar la problemática educativa y al otorgarle un valor esencial para el cambio y el desarrollo social, consideran que se debe partir no de las teorías sociológicas y pedagógicas, o al menos no totalmente de sus aportaciones; sino partir de manera inductiva, es decir desde las prácticas concretas, pero estas deben ser analizadas a la luz de las teorías, para buscar alternativas de solución en los nodos problemáticos que detonen una serie de acciones que aporten ideas a otros escenarios, otros campos en un marco de la complejidad de lo educativo.

Con lo anterior se privilegia un proceso de análisis y de acciones estratégicas, desde las prácticas concretas, lo real y social específico, es decir, un principio inductivo; para usar la teoría por reconstruir la primera visión de lo real y el diseño de estrategias de transformación.

Otros trabajos y teóricos estudiosos de la pedagogía y de la gestión, citados en el marco teórico orientan los procesos desde planteamientos deductivos, se parte de los principios y postulados de una teoría y desde sus aportaciones y con estos conceptos interpretar y dar solución a los problemas concretos o a los nodos problemáticos que cierran y obstaculizan los procesos y distorsionan los resultados educativos.

La postura que orientará las conclusiones que se enuncian, tratan de articular estas posturas epistemológicas para diseñar acciones estratégicas que desde la práctica y los espacios concretos; se establezcan los ejes y campos problemáticos; se determinen los nodos estratégicos y se busque y construya la teoría más viable y pertinente; pues se considera que la teoría, los conceptos más relevantes y significativos deben construirse desde lo concreto a lo teórico y volver a lo concreto pero reconstruido desde la teoría y las prácticas más pertinentes y con ello trabajar proyectos de acción educativa relevantes y significativos.

En este contexto y orden de ideas la discusión empírico y teórica en pedagogía y gestión es, que se pretende establecer:

- Analizar la función y el valor de la gestión pedagógica para la innovación y el cambio; en el marco de la práctica concreta en las escuelas o desde los planteamientos del sistema educativo;
- Partir del supuesto de que la propia política educativa de la gestión estratégica haya sido producto de investigaciones y de visiones conceptuales abstraídas de la realidad y no de teorías elaboradas;
- Considerar que en ocasiones los postulados se sesgan y se orientan y construyen más de los conocimientos elaborados en otros contextos, para otros sujetos y otros escenarios y espacios socio – culturales.

Lo anterior implica conceptualizar a la escuela y el sistema como espacios para la práctica e implementación de acciones estratégicas de gestión que propicie una mejora permanente y la calidad de los procesos educativos. La escuela y el sistema como espacios para la práctica e implementación de acciones estratégicas de gestión que propicien una mejora permanente y la calidad de los procesos educativos.

Para que las instituciones educativas, construyan su propia autonomía y tomen sus decisiones, también se hace necesario que las Escuelas Normales se hagan cargo de los procesos de aprendizaje de los alumnos; elaboren sus proyectos educativos institucionales; establezcan líneas de participación entre sus docentes y profesionales; que se practiquen procesos colegiados y de colaboración para socializar conocimientos; analizar problemáticas institucionales; tomar decisiones colegiadas; que las instituciones se articulen y abran a las opiniones y a las participaciones de las comunidades educativas, sociedad y padres de familia.

## **LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA Y LA GESTIÓN.**

En el área de las prescripciones normativas del federalismo es el Estado quien debe establecer las reglas de operación, así como las leyes que los sustenten. También el Estado debe establecer los criterios y los lineamientos para asegurara los contenidos educativos básicos, los diseños curriculares que aseguren una formación básica, asegurar la identidad nacional y fijar los perfiles de formación del egreso de los alumnos, así como las competencias profesionales y académicas de los docentes.

Otra función del Estado se relaciona con la infraestructura y la asignación, distribución de recursos materiales y económicos y para asegurar la equidad, la justicia en los procesos de cobertura y atención a los rezagos sociales y educativos.

En los casos de las propuestas de los contenidos curriculares, el Estado a través del Sistema Educativo debe reasignar y resignificar la participación de los Estados y de las Secretarías de Educación Estatales, así como de las instituciones en el diseño y la implementación de contenidos educativos regionales que contribuyan al fortalecimiento de las identidades regionales; así como el respeto a la idiosincrasia de los pueblos y de las comunidades.

Los contenidos educativos deben ser revisados y actualizados de manera permanente, e incorporar en sus diseños los avances de la ciencia y de la tecnología para mejorar los procesos de aprendizaje.

En este sentido la gestión institucional, otra de las funciones que debe recuperar la Escuela y manera más relevante, la Escuela Normal por su distinguido valor social y formativo; debe recuperar la reformulación permanente de los contenidos curriculares, esto dado que su acción docente está relacionada con el desarrollo social y que los espacios de su accionar educativo, tiene impacto social directo a través de los docentes y de los alumnos, así como de la vinculación maestro, escuela y comunidad.

De esta manera, la reformulación y actualización de contenidos educativos debe plantearse y reconstruirse en base a las ideas siguientes; premisas desde la gestión y el trabajo colegiado:

- Una significatividad tanto social, como cultural, científica y técnica, para la formación de competencias integrales en los sujetos.
- Atender a las áreas de formación integral de los sujetos en la construcción formación de las distintas capacidades; de un sujeto competente en las áreas cognitiva, metacognitiva, interactiva, afectiva; competencias prácticas, éticas, estéticas y de tipo artístico corporativas; estas competencias deben orientar su formación hacia los espacios de realización, de sus distintos ámbitos de desempeño en lo social, el espacio de la naturaleza, de lo tecnológico y lo artístico simbólico.
- Los contenidos y las acciones educativas deben tener una apertura, ser abiertas, flexibles e incluyentes, esto permitirá su permanente actualización.
- Otro criterio debe ser el dar atención a los ejes transversales o interdisciplinarios, los contenidos educativos analizados desde diferentes campos disciplinarios y a la vez temas que requieren análisis desde diferentes posturas teóricas y epistémicos.

*Construir el sentido de la gestión y de la administración, en los ámbitos de la formación docente, de las prácticas educativas e institucionales, para lograr su impacto.*

Éstas prácticas deberán ser congruentes, deben articularse, y atender al tipo de enseñanza y al sentido y valor de los aprendizajes que se desea promover, que se desea que desarrollen en los espacios de la educación básica; es decir la formación de la educación básica.

## **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL.**

La formación y práctica docente en las Escuelas Normales, debe responder a los espacios en los cuales estos alumnos y docentes normalistas, deben desarrollar como desempeño profesional, es decir los espacios de la educación preescolar, primaria y secundaria.

Dos son las ideas que implica esta tipo de renovación de la gestión institucional:

- Las Escuelas Normales deben ser verdaderas comunidades de aprendizaje, y;
- Trabajar en torno a la formación de las competencias profesionales, éticas y pedagógicas de los alumnos, mediante la construcción y el cumplimiento de los perfiles de egreso.

La Escuela Normal como una verdadera comunidad de aprendizaje, debe trabajar con una intencionalidad, con objetivos y con sentidos comunes, entre otros:

- Una mejora permanente y un trabajo profesional compartido; en la construcción de ambientes propicios fincados en compromisos humanos y colectivos, en una disposición al cambio y la innovación por parte de los docentes formadores de docentes y de los colegiados de directivos institucionales; con la sensibilidad al cambio y al apoyo institucional de las autoridades educativas.

Para la posibilidad de logro de estas perspectivas y de la construcción de una pertinente viabilidad es esencial que cada escuela, a partir de sus realidades específicas – institución y medio socio- cultural – reflexione, de manera colegiada sobre las estrategias y las acciones a realizar, identifiquen las situaciones problemáticas y unan las fortalezas para definir la misión y construyan de manera participativa y colaborativa los procesos de su mejora continua, de su trayecto formativo institucional y con ello asegurar los procesos educativos de calidad que la formación y la institución deben desarrollar y ofrecer a la sociedad.

El perfil de egreso del futuro docente, se establece de manera normativa y como un criterio de política educativa nacional; sin embargo cada institución debe reconstruir este perfil educativo nacional, para dar respuesta a los propios contextos específicos de la formación y las condiciones del desempeño regional, sin que esto altere los rasgos que la legislación educativa y la política nacional y las que investigaciones educativas establezcan sobre cada uno de los siguientes rasgos que constituyen las competencias básicas de la formación:

- › Las habilidades intelectuales específicas.
- › El dominio de los contenidos educativos de enseñanza.
- › Las competencias didácticas.
- › La formación de una identidad ética y profesional.
- › La capacidad de percepción y de respuesta.
- › Las actitudes para comprender y transformar sus contenidos sociales y los compromisos y las acciones para dar atención a distintas situaciones sociales y de aprendizaje.

La intencionalidad y el propósito es formar un docente, actor y promotor del uso racional de los recursos naturales, del cuidado del ambiente natural y de la práctica de compromisos sociales con el desarrollo social de las comunidades esto a través de su accionar docente.

Sin pensar que las siguientes ideas conclusivas, se puedan entender como una propuesta sí se considera viable y pertinente enunciar cuales pueden ser las dimensiones de una gestión institucional alternativa para la planeación y la práctica formativa de las Escuelas Normales.

- › Desarrollar su labor como una verdadera comunidad y unidad educativa, centrada y responsable de los aprendizajes, operar como una organización funcional de planificación, de proceso de cambio, de formación y de evaluación procesual y final; así como de una rendición de cuentas. Orientar su función a través del compromiso y de la responsabilidad con el logro de los propósitos educativos.

- › Esta comunidad y compromiso con el logro de los fines y propósitos educativos, debe orientar los criterios de la formación de un docente con un eficiente dominio de contenidos, con una sólida preparación profesional, con un compromiso, un sentido y una identidad con los principios y fines de la educación y de la educación normal y de su institución en lo particular...
- › Lo anterior nos lleva a la idea rectora de que el desarrollo de las prácticas educativas y de las funciones institucionales, deben apoyarse en el conocimiento y la concepción clara y comprensiva de la visión y la misión de la educación y de la escuela normal.
- › La comprensión común de los objetivos del trabajo docente, debe contribuir a la formación de la identidad profesional que permitan que el futuro docente asuma como suyos los fines educativos y la misión de la institución. La institución forma el carácter y la identidad del sujeto pedagógico de una manera colegiada, colaborativa y participativa, en su quehacer y hacer cotidianos.
- › En el hacer cotidiano en el quehacer y el trabajo diario es importante para el logro del perfil del futuro docente la creación de ambientes propicios y estimulantes para el trabajo colegiado, para la toma de decisiones comunes, el establecer acuerdos, para afrontar los distintas y variadas situaciones de aprendizaje, entre otros implica lo siguiente:
  - ✓ El desarrollo de prácticas colegiadas.
  - ✓ El mejor uso del tiempo académico.
  - ✓ La optimización del tiempo entre docentes, contenidos; trabajo en academias.
  - ✓ La construcción de liderazgos académicos para atender situaciones problemáticas específicas.
- › El trabajo colegiado como práctica de una gestión, aumenta la coherencia de la actividad institucional; pues este permite en la escuela, el intercambio y el diálogo con las ideas y las acciones a implementarlas de manera colaborativa.

Lo anterior favorece la toma de decisiones y la participación y la coordinación de todos los involucrados en los procesos, las acciones y el proyecto de misión y visión institucional.

- La función de los directivos es fundamental para la creación de ambientes escolares y laborales propicios para la generación de aprendizajes significativos, es decir, el trabajo colegiado de los directivos deben centrar sus acciones en las tareas educativas de la formación de los futuros docentes.

La función directiva debe asumir las siguientes líneas de acción estratégica:

- ✓ La construcción colegiada de la visión y la misión institucionales
  - ✓ Establecer de manera colaborativa las estrategias de control, seguimiento y un sistema de evaluación procesual y final.
  - ✓ También desde la función directiva se debe asegurara un desarrollo académico de calidad y democracia a través de la práctica de un liderazgo académico compartido entre docente y alumnos.
- La práctica de una planeación participativa debe ser considerada como una estrategia situacional que organice la vida total de la institución y la impulse a promover el cambio y la innovación.

Este debe ser un tipo de planeación que propicie la toma de decisiones colectivas que se oriente hacia la transformación, a plantear metas, misiones y visiones innovadoras, para superar el funcionamiento rutinario e inercial, fijándose nuevos objetivos en la intención de mejorar los resultados e impactos de los aprendizajes logrados.

La planeación institucional debe establecer prioridades, que sean posibles de atender. También establecer trayectos formativos para la formación permanente de los docentes y los directivos.

- La evaluación al generar un conocimiento esencial y ser punto de partida en la toma de decisiones para mejorar las condiciones académicas y de infraestructura para los aprendizajes de la comunidad educativa; representa además la oportunidad de poder usar la información para comprender lo que sucede en la institución y proyectar como mejorar sus situaciones sociales y educativas y transformar estas en situaciones de aprendizaje a través de la resignificatividad de los contenidos.

Otras funciones son:

- ✓ Revisar y valorar las actuaciones profesionales e inducir acciones de innovación y mejoramiento.
  - ✓ Orientar la solución de conflictos con bases reales.
  - ✓ Construir identidades profesionales entre los sujetos.
  - ✓ Debe practicarse de manera permanente, ser intencional, organizada y sistemática
  - ✓ Establecer estrategias para la mejor utilización de los espacios escolares como medios y recursos que contribuyan al logro de los aprendizajes y objetivos institucionales propuestos.
- Las estructuras organizacionales de las Escuelas Normales deben ser menos convencionales, abiertas y flexibles; en lo posible adaptable y permeable en él y para el manejo de situaciones y para trabajar con creatividad e imaginación.

Deben ser congruentes con los tipos de prácticas docentes y con los espacios donde se desarrolla la función del docente alumno, trabajar la viabilidad y la pertinencia.

Deben también, con sus prácticas y sus visiones – objetivos lograr la construcción de una identidad propia, por la cual luchan en lo social, lo cultural y lo político.

- Toda gestión al apoyarse en una estructura organizacional y en una administración, debe contar con recursos suficientes y de calidad para el logro de los objetivos institucionales planteados.

Estas acciones de organización y administración, deben ser apoyadas por una política educativa de gestión, que debe ser incorporada de manera prioritaria por los agentes educativos estatales.

## **Reflexiones y notas prospectivas.**

Desde 1984, al promulgarse el Acuerdo Presidencial que le otorga a los estudios de educación normal, el grado de Licenciatura, la agenda pública de la SEP; ha considerado un sinnúmero de acciones estratégicas para mejorar la formación docente y ha orientado las políticas de formación en teorías de distinta orientación y connotaciones conceptuales, sin embargo tanto los procesos de la formación como la actualización docente en el marco de la formación continua, no han sido suficientes para elevar la calidad educativa en la educación básica, que son los espacios del desempeño académico de los docentes formados en las Escuelas Normales.

Desde nuestra experiencia concreta y de la recuperación empírica de diferentes estudios y propuestas, consideramos que para lograr una mayor incidencia de los procesos de formación y de la formación misma se deberán incorporar en las agendas públicas estatales acciones estratégicas sobre los siguientes puntos:

Dar atención a la formación de los formadores en los contextos de una cultura de colaboración y el trabajo colegiado, mediante la socialización de experiencias académicas y el análisis de proyectos de innovación implementados por las escuelas normales.

Establecer una eficiente vinculación entre las Escuelas Normales y las instituciones formadoras de docentes y las escuelas de educación básica; la relación pedagógica debe darse en planos de interdisciplinariedad y transversalidad, de programas y contenidos educativos, de experiencias pedagógicas, que al integrarse a los procesos de formación continua y permanente las prácticas docentes de maestros de educación básica y de educación normal deben construir los espacios de resignificación y valoración para la mejora de la calidad educativa, la estrategia debe ser el trabajo colegiado y la socialización de experiencias y el análisis de las teorías más viables y pertinentes para reconstruir las distintas lecturas de lo real.

Es imprescindible la formación de sistemas de formación, desarrollo y actualización docente en los contextos de una formación permanente. La construcción y comprensión de este sistema debe ser prioritario tanto en la agenda pública nacional, como la estatal y su orientación política debe partir de reconstruir la realidad concreta de los docentes y formadores de docentes a través del diseño de proyectos y programas educativos para la acción estratégica transformadora.

El sistema de formación debe apoyarse en un eficiente programa de elaboración de materiales y recursos bibliográficos, orientados tanto hacia la formación, como hacia la difusión y divulgación pedagógica.

Considerar que la formación o los distintos ámbitos de la formación, no sólo se dan en las Escuelas Normales, sino que también se da en los espacios de las instituciones de educación básica a través del análisis y reflexión de las prácticas docentes, al sistematizar las distintas exigencias y situaciones educativas del trabajo docente.

En el contacto y la interacción de docentes formadores, alumnos en formación y docentes de educación básica, se da un significativo intercambio de experiencias las cuales constituyen, además de mejores aprendizajes, constituyen una serie de oportunidades para la puesta en práctica los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las competencias que se van adquiriendo y desarrollando a lo largo de los trayectos formativos.

También se podrá comprender, valorar a los espacios del desempeño docente, las prácticas de los maestros en servicio, como verdaderos laboratorios de aprendizaje y docencia, donde se diagnostiquen prácticas, se experimenten procesos, se constituyan teorías y se diseñen estrategias de innovación cambio y mejora permanente.

Entre las Escuelas Normales y entre estas y las instituciones de educación básica deben establecerse una serie de redes de intercambios institucionales, para la socialización, la información y el análisis de conocimientos y aprendizajes significativos, así como para difundir la cultura pedagógica y didáctica.

Otro ámbito del sistema de formación serían los espacios y las funciones de los asesores técnicos pedagógicos de las distintas modalidades y operatividad académica y administrativo de la educación básica, es decir, la actividad pedagógica de los docentes que apoyan el desarrollo de los proyectos estratégicos de educación preescolar, primaria y secundaria y sus distintas modalidades. Estos espacios por no ser de prácticas docentes frente a los alumnos, sino ante los docentes constituyen un espacio y una coyuntura para articular acciones y estrategias de formación continua, su estructura coyuntural es muy valiosa, pues son los directamente responsables que una política educativa que materialice, se concrete en la práctica diaria y de que se opere a través de los maestros frente a grupo.

En los espacios y ámbitos de la asesoría técnico pedagógica se deben construir procesos de actualización, capacitación en el marco de una formación continua y permanente desde la práctica.

La política y la agenda pública educativa debe establecer una normatividad escolar con un sentido y una orientación pedagógica, que permita la construcción de climas y ambientes socioculturales agradables para la convivencia y la eficacia del y en el trabajo escolar, un clima de colaboración y una cultura de participación resultan básicos y propiciadores de mejores aprendizajes y de prácticas escolares más eficientes.

Las normas escolares institucionales, además de propiciar el respeto institucional, deben ser consideradas necesarias, para establecer y propiciar una mejor participación de los sujetos de manera colegiada y así garantizar un cumplimiento consciente y comprometido socialmente.

Toda normatividad debe ser apoyada por una eficiente socialización de los reglamentos los cuales deben ser elaborados de manera colegiada, pero además para su cumplimiento se deben dar y prever los recursos materiales y humanos suficientes para mejorar la calidad y la administración y la eficiencia de los servicios educativos.

La administración al servicio de lo pedagógico educativo debe apoyarse en mecanismos transparentes de administración, en una cultura del buen uso, el aprovechamiento de los recursos y espacios educativos, del equipamiento de los recursos educativos y en una cultura de la rendición de cuentas.

En el marco de una gestión estratégica para las Escuelas Normales y para el logro de su propósito formativo; la institución requiere de una autonomía que permita su eficiente desempeño. La autonomía debe considerar:

- › El conservar su propia identidad histórico – social y dar atención a sus necesidades específicas.
- › El origen y mejor sustento, el destino y la operación de las transformaciones educativas es y debe ser la escuela como una unidad básica de cambio y mejora permanente, por eso la escuela debe avanzar en el ámbito y la toma de decisiones con criterios y contextos propios atendiendo a las necesidades y expectativas de los sujetos y sus especificidades.

- › La autonomía implica una práctica y gestión institucional abierta, participativa, flexible e incluyente, supone una delegación de funciones y de responsabilidades, de trabajo colegiado y compromiso, la dedicación de profesores y directivos para planear, implementar y evaluar sus prácticas. Así como establecer los compromisos compartidos para mejorar su desempeño profesional y orientar su trabajo integral escolar, hacia la concepción y práctica de una educación eficiente y de calidad, es decir se conviertan en verdaderas comunidades profesionales de aprendizaje, con capacidad permanente de innovación, cambio y mejora.

La gestión institucional, participativa y colegiada, permitirá encarar con un profesionalismo académico y pedagógico la tarea que le asigna la sociedad en la formación de docentes; formación sustentada en criterios de equidad, identidad social, pero también con una conjunto de competencias básicas, pedagógicas, didácticas y profesionales, así como sentido ético y social.

Por ello conviene precisar:

Una equitativa y eficiente política educativa que se proponga como objetivos y propósitos la transformación de la formación docente a través de la gestión institucional, cobra sentido educativo y social; esto será posible cuando las instituciones en trabajo colegiado: conozcan e interpreten esa política; la comprendan y la configuren y reconstruyan como una política educativa propia; la incorporen de manera participativa y colaborativa a su hacer y quehacer docentes, y lograr construir su modelo propio de gestión institucional y docente.

De esta manera cada comunidad normalista y de aprendizaje, cada escuela normal, desde sus sujetos y actores, desde sus contextos específicos y su historicidad, sentido e ideología debe construir su modelo de gestión y sus compromisos sociales e institucionales; así como sus estrategias de innovación, cambio y mejora permanente.



## BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía Citada.

- AGUERRONDO, Inés**, 1998. “La escuela como organización inteligente”. Edit. Troquel. Argentina.
- ARELLANO, Marín José Pablo**. 2002. Revista IBERO AMERICANA de Educación Número 30 “Competitividad internacional y educación en los países de América Latina y el Caribe”. Monográfico: Educación y conocimiento: una nueva mirada / Educação e conhecimento: um novo olhar Septiembre - Diciembre 2002 / *Setembro – Dezembro 2002*.
- BRASLAVKY, Cecilia** 1999. “Rehaciendo escuelas”. Hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana, Aula XXI. Santillana, Argentina.
- BUNGE, Mario**, 1992. “La investigación científica”. Edit. Ariel. Barcelona.
- CANO, Jorge Guillermo** (coord). 2006. “Política y educación en México”. Temas emergentes en el nivel superior. Ediciones Pomares, S. A. Barcelona – México.
- CONSTITUCIÓN, Política de los Estados Unidos Mexicanos**. 1998. Artículo 3°. Talleres editoriales SEP
- CROZIER, y Erhard Friedberg**. 1990 “*El actor y el sistema*”, Edit. Alianza, México
- CIDE., “Gestión y Política Pública”** Vol. XV. Número 1. México, D.F. 2006. Juan José Romero Salazar. “Aproximación a una Sociología de la Gestión” Gestión Pública y Compromiso Social.
- COHEN, E. y R. Franco** (2005) *Gestión social ¿Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales?*, México D.F., Siglo XXI editores. Capítulo 4 “El marco de la gestión social” y Capítulo 5 “La estrategia de la gestión social”.
- COHEN, Ernesto, Rolando Franco** 2005 “Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales”. En *Gestión social*, México, D.F., Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Editores, Siglo XXI.
- DELGADO, Juan Manuel y Juan Gutiérrez**. 1999. (Coords). “Métodos y Técnicas cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales”. Editorial Síntesis, S.A. Madrid.
- FRIGERIO, Graciela, Poggi Margarita, Tiramonti M.** 1993. “Los Paradigmas de la Planeación”. En *Las instituciones educativas cara y ceca. Elementos para su comprensión*. TROQVEL Educación. Argentina.
- FULLAN, M. y Stiegelbauer. S.** (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. Trillas, México.
- GRANJA, Castro Josefina**. 1991. “Notas para problematizar lo normativo de la gestión”. DIE/ CINVESTAV.
- HARGREAVES, y Hopkins** (1994) *La Escuela como Instrumento de Poder: Gestión y Práctica de la Planificación del Desarrollo*. Londres. Cassell *The Empowered School: The Management and Practice of Development Planning*. London. Cassell.
- IPE., Desafíos de la Educación, 2007.** “gestión en el ámbito educativo”. Buenos Aires Argentina
- KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz**. 1998. *Administración, una prospectiva global*. Editorial McGraw-Hill, 11ª. Edición, México.  
Cit. Henry Fayol. “Fundamentos de ciencia de la Administración”, Kontz, pp. 42-46.
- LONGO, Francisco**. 2001. “La Reforma del Servicio Civil en las democracias avanzadas: Mérito con flexibilidad”. *Diálogo Regional de Política*. BID. Washington. Punto 3 (pág. 17 a 46).
- LONGO, Francisco**. 2003. “La responsabilización por el rendimiento en la gestión pública: problemas y desafíos”. Presentación efectuada en Congreso CLAD. Ciudad de Panamá.
- MORA, Julia**. 1999. “Transformación y gestión curricular”. En: *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia, septiembre.
- MOYADO, Estrada Francisco**. 2002. “Gestión Pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público”. Presentación en Congreso Internacional del CLAD. Lisboa.



- NOHLEN,** **Dieter.** 2006, Revista Ciencia Política, Artículo “Cuidad Política Praxis y Ciencia Política”.
- PRAWDA,** **Juan.** 1985. “teoría y praxis de la planeación educativa en México”. 1ª ed. Ed. Grijalbo. México.
- PRAWDA,** **Juan. Gustavo Flores.** 2002. “México Educativo Revisitado” Edit. Grupo Océano.
- RESTREPO,** **González Guillermo** 2000 “El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica” Glosario CINDE.  
[http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html) enero 2006.
- ROMERO,** **Salazar Juan José.** CIDE. 2006. “Aproximación a una Sociología de la Gestión” Gestión Pública y Compromiso Social “Gestión y Política Pública” Vol. XV. Número 1. México, D.F.
- TEDESCO,** **Juan Carlos.** 2002. “Educar en la Sociedad del Conocimiento”. FCE. México.
- URIBE,** **Augusto.** 1997. “Introducción a la gerencia”. UPB Bogotá.
- VALENCIA,** **Carlos.** 1996. “Gerencia de Proyectos”. Seminario para profesores Universidad de Antioquía. Bogotá.
- WEBER,** **Max.** 1991. “¿Qué es la burocracia?”. Leviatan. Buenos Aires. Citado por Braslavsky Cecilia en “Rehaciendo escuelas”. Hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana. Edit. Santillana. B. A. Argentina 1999.
- ZAREMBERG,** **Gisela.** Cit. Gerring, 2001 “Metodología de las ciencias sociales” Universidad de Cambridge.
- ZAREMBERG,** **Gisela.** 2006. Guía de Seminario de Tesis (2ª parte) de la Maestría en Políticas Públicas Comparadas. (FLACSO)

### Bibliografía Consultada.

- AGUERRONDO,** **Inés,** 2002 et al. “¿Qué hacen las escuelas que innovan?”. Col Escuela del Futuro. Educación Poppers Editores. Argentina.
- AGUERRONDO,** **Inés,** 1998. “La escuela como organización inteligente”. Edit. Troquel. Argentina.
- AGUILAR,** **Luis F.** 2001. “Evidencia, Argumentación y Persuasión en la Formulación de Políticas”. Estudio introductorio. Giandomenico Majone. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. A.C. Edit. Fondo de Cultura Económica. Págs. 1-35.
- AGUILAR,** **Villanueva Luis F.** 2000. Problemas públicos y agenda de gobierno. “Estudio introductorio”. En Antologías de Política Pública / 3. Biblioteca FLACSO. Pags.11-71.
- ANSOLABEHERE,** **Karina y Mtro. José Del Tronco** Guía, 1 y 2:  
 G1: “Políticas públicas y administración: análisis comparado de políticas”. Págs. 861-863.  
 G2: “Las Reformas Estructurales y sus resultados en América Latina”. G2. 1-30.
- ARMIJO,** **Mariela.** 2004. “Buenas Prácticas de gestión pública en América Latina”. En IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 - 5 Nov. 2004. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-18.
- AULA XXI,** 2001. “Gestión escolar en condiciones adversas” una mirada que reclama e interpela. Santillana B.B.
- AYALA,** **Espino José.** 1999. “Economía del sector público mexicano”. Edic. México: UNAM, Facultad de Economía. Biblioteca FLACSO. Págs. 146-151.
- B. GUY,** **Peters. Vincent Wright.** “Políticas públicas y administración: lo viejo y lo nuevo”. Biblioteca FLACSO. Págs. 914-934.
- BAKER,** **L. Judy.** 2000. “Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza”. Manual para profesionales. Directivas de Desarrollo del banco Mundial. Washington, D.C. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-202.
- BAZÚA,** **Fernando y Valenti Giovanna.** 1998 “Política Pública y Desarrollo”. UAM Xochimilco. Edit. El Colegio Mexiquense. Págs. 50-82.



- BURKI,** **Shahid Javed & Perry Guillermo E.** 1998. “Más allá del Consenso de Washington: la hora de la reforma institucional”. Edts. Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-176.
- CABRERO,** **Mendoza Enrique.** “LA GESTIÓN PÚBLICA SU SITUACIÓN ACTUAL”. Estudio introductorio en Nuevas Lecturas de Política y Gobierno. Edit. Fondo de Cultura Económica. Págs. 17-36.
- CARDOZO,** **Brum Myriam.** “La Evaluación de las Políticas Públicas: problemas, metodologías, aportes y limitaciones. Biblioteca FLACSO. Págs. 168-197.
- CARRILLO,** **Ernesto. Pardo María del Carmen.** 2003. Compiladora. “LA EVOLUCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: LA CUESTIÓN DEL OBJETO”. En De la Administración Pública a la Gobernanza. Edit. Colegio de México, Estudios Internacionales. Págs. 21-128.
- CEPAL,** COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y CARIBE. 1998 “EL PACTO FISCAL FORTALEZAS, DEBILIDADES, DESAFÍOS” Edit. NACIONES UNIDAS. Santiago de Chile. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-43.
- CLAVIJO,** **Fernando, Susana Valdivieso.** 2000. “REFORMAS ESTRUCTURALES Y POLÍTICA MACROECONÓMICA: EL CASO DE MÉXICO 1982-1999”. Serie Reformas Económicas 67. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-40.
- COHEN,** **Ernesto, Rolando Franco.** 2005. “4. El marco de la gestión social” En Gestión social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. CEPAL, Naciones Unidas. Edit. Siglo XXI. México. Biblioteca FLACSO. Págs. 99-134.
- COHEN,** **Ernesto, Rolando Franco.** 2005. “5. La estrategia en la gestión social” En Gestión social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. CEPAL, Naciones Unidas. Edit. Siglo XXI. México. Biblioteca FLACSO. Págs. 135-156.
- COLIN,** **I. Bradford Jr.** 2004. “Más allá del Consenso de Washington: ¿Y ahora qué?”. En Serie Policy Papers on the Americas. Volumen XV. Estudio 4. Edit. CSIS Centro para Estudios Estratégicos e Internacionales. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-22.
- DEL CASTILLO,** **Alemán Gloria y Méndez de Hoyos Irma.** Dras GUÍAS 1 y 2: FLACSO Sede México. 2006.  
Guía 1- “Introducción a la Teoría de las Políticas Públicas” Págs. 1-21.  
Guía 2- “El Ciclo de las Políticas Públicas” Págs. 1-23.
- DOWNS,** **Anthony.** 1973. “Una Teoría Económica de la Acción Política en una Democracia”. En – An Economic Theory of Political Action s Democracy. En Journal of Political Economy, abril del 1957. Pp. 135-150. Traducción, Josep Baiges. (v.c. de Aguilar Madrid -1973). Págs. 263-279.
- DUSSEL,** **Peters Enrique.** 2000. “La polarización de la economía mexicana: aspectos económicos y regionales”. En Impactos del TLC en México y Estados Unidos: Efectos regionales del comercio y la integración económica. John Bailey compilador. Edit. Porrúa-FLACSO. Las ciencias Sociales segunda década. Biblioteca FLACSO. Págs. 41-68.
- ELMORE,** **R.** 1979. “Diseño retrospectivo: la investigación de implementación y las decisiones políticas”. En Aguilar, L. (ed) la implementación de las políticas (1993). Porrúa. México.
- ELMORE,** **R.** 1978. “Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales”. En Aguilar, L. (ed) la implementación de las políticas (1993). Porrúa. México.
- ELMORE,** **R.** 1990. “Introducción: el cambio de estructura en las escuelas públicas” En Elmore, R. (Coord). La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. FCE. México.
- ESPELETA,** **Justa y A Furlan** 1992; (compilación) “La gestión pedagógica de la escuela”. Col. Educación y Cultura para el nuevo milenio. Correo de la UNESCO/OREALC. Santiago de Chile.
- ETZIONI,** **Amitai, Edward W. Lehman.** 1965. “Complex Organizations”. A sociological Reader. Holt, Rinehart and Winston. (Etzioni, A. 1965. "Organizaciones Complejas. Un lector sociológico". Publicado en 1980 Holt, Rinehart y Winston. New York.



- FILGUEIRA, Fernando.** 1998. “EL NUEVO MODELO DE PRESTACIONES SOCIALES EN AMÉRICA LATINA EFICIENCIA, RESIDUALISMO Y CIUDADANÍA ESTRATIFICADA”. En Centroamérica en reestructuración. Ciudadanía y política social. Edit. Roberts Brayan. Biblioteca FLACSO. Págs. 71-114.
- FLEURY, Sonia.** 1999. La Segunda Generación de Reformas del Estado. “Nueva Sociedad”. En Reforma del Estado en América Latina. Biblioteca FLACSO. Págs. 59-80.
- FRACER, Nancy** 1989; “La lucha por las necesidades”. Esbozo de una teoría crítica socialista – feminista de la cultura política del capitalismo tardío. Págs. 1-39.
- FRANCO, Rolando** 2000; “GRANDES TEMAS DEL DESARROLLO SOCIAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE”. Capítulo 1. Págs. 63-104.
- FRANCO, Rolando** Eduardo Queirolo. GUÍA, TÉCNICAS DE GESTIÓN PÚBLICA. FLACSO Sede México. 2006. Págs. 1-61.
- FRIGERIO, Graciela, Margarita Poggi y María Giammoni.** 2000. (Compiladores) “Políticas, instituciones y actores en educación” Ediciones novedades educativas de México. México Argentina.
- FRIGERIO, Graciela.** (1992). “Los paradigmas de la planeación”
- FOUCAULT, Michel** (1977) Vigilar y castigar, Londres: Penguin Books.
- FULLAN, M. y Hargreaves, A.** (1999). La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar. Amorrortu, Argentina.
- GARNIER, Leonardo.** 2004. “El espacio de la política en la gestión pública”. En política y Gestión Pública. Edits. CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Fondo de Cultura Económica. Págs. 91-138.
- GARZA DE LA, Toledo Enrique.** 1988. (Coord.) “Hacia una Metodología de la Reconstrucción”. UNAM. Edit. Porrúa. S.A. México.
- GOODIN, E. Robert.** 2003. “1. Las instituciones y su diseño”. En Teoría del Diseño Institucional. Traducción de María Luz Melon. Primera Edición Barcelona. Edit. Gedisa, S.A. Biblioteca FLACSO. Pags. 13-45. Título original The Theory of Institutional Desing. Published by the Press Syndicate of the Universiti of Cambridge. 1996.
- GOSTA, Esping Andersen.** 1993. “LOS TRES MUNDOS DEL ESTADO DE BIENESTAR”. Edic. Alfonso el Magnánim, Instituto Valencia de Investigación. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-55.
- GOSTA, Esping Andersen.** 2000. “Fundamentos sociales de las economías postindustriales”. Edit Ariel, Barcelona España. Biblioteca FLACSO. Págs. 8-218.  
Guía 1- “Introducción a la Teoría de las Políticas Públicas” Págs. 1-21.  
Guía 2- “El Ciclo de las Políticas Públicas” Págs. 1-23.
- GUNN, L.A.** “¿Por qué es la implementación tan difícil?” En los Servicios Administrativos en el Gobierno. Incorporación del Boletín O & M. Noviembre 1978, volumen 33 numero 4. Publicado por el departamento de servicios civiles de Departamento de Administración en colaboración con Oficiales de Servicios Administrativo s departamentales. Págs. 1-14.
- GUNN, Navarro Hugo.** Traducción. 2005. “Evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza” En Serie Manuales No. 41. CEPAL Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de Proyectos y programación de inversiones. Santiago de Chile, junio. Págs. 2-85.
- GUY, B. Peters** 2003. “1. Viejo y nuevo institucionalismo”; “2. Las Raíces del nuevo institucionalismo: el institucionalismo normativo”; “3. Teoría de la elección racional y teoría institucional”; “4. El diseño institucional”. En el nuevo institucionalismo. La Teoría Institucional en la Ciencia Política. Traducción Verónica Terotta. Edit Gedisa. S.A. Barcelona. España. Biblioteca FLACSO. Págs. 1= 13-44; 2= 45-70; 3= 71-143; 4= 144-221. Título original Intitutional Theory in Political Science “New Institucionalismo”. 1999.



- HERBERT, Simon.** “Capítulo V. La Psicología de las Decisiones Administrativas”. Biblioteca FLACSO. Págs. 76-104.
- HOFFERBERT, Richard I y Cingranelli David Louis.** Nuevo manual de Ciencia Política. Tomo II. Eds. Robert Goodin y Hans Dieter Klingemann. Edit. ISTMO. 1. “Políticas públicas y administración: análisis comparado de políticas”. Págs. 861-863. 2. II. “Economía política comparada: el caso de las políticas de bienestar”. Págs. 864-886.
- JAVED, Burki Shahid, Perry E. Guillermo.** 1998. “Más allá del consenso de Washington” LA HORA DE LA REFORMA INSTITUCIONAL. Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe. Temas de debate. Investigación en curso. Edit. Banco Mundial. Capítulo 1. “Las instituciones importan en el desarrollo” Págs. 11-25.
- KING, Gary, Keohane Robert O. y Verba Sidney.** 2000. “El diseño de la investigación social” La inferencia científica en los estudios cualitativos. Versión de Jesús Cuéllar Menezo. Edit. Alianza. Págs. 1-43.
- KNOEPFEL, Peter, Corinne Larrue, Frédéric Varone.** ANÁLISIS Y CONDUCCIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. “Capítulo 2: Las Políticas Públicas”. Institut D’ Hautes en Administration Publique. Traducción de Miriam Hinojosa Dieck. Departamento de Ciencias Sociales. Universidad de Monterrey. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-14.
- KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz.** 1998. “Administración, una prospectiva global. Editorial MacGraw-Hill. 11ª. Edición. México.
- LASSWELL, Harold D.** “1. La orientación hacia las políticas”. Publicado originalmente con el título: “The Policy Orientation”, por D. Lerner y H. D Lasswell, Pp. 3-15. Stanford University Press, 1951. Traducción al español de María del Carmen Roqueñi. Pags. 78-103.
- LAWRENCE, E. Lynn JR. Pardo María del Carmen.** 2003. Compiladora. “REFORMA A LA GESTIÓN PÚBLICA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS”. En De la Administración Pública a la Gobernanza. Edit. Colegio de México, Estudios Internacionales. Págs. 105-140.
- LAXE, Roberto.** 2001. “La alargada sombra de Seattle”. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-23.
- LESTER, J.P.** 2000. “Implementación de política pública: evolución del tema y agenda para la investigación futura”. En Policy Studies Review, Autumn 1987, vol.7, no.1, 2000 -216 C. Dirección Futura de la Investigación en Implementación. Págs. 1-20.
- LONGO, Francisco.** 2001 “La Reforma del Servicio Civil en las democracias avanzadas: Mérito con flexibilidad. Diálogo Regional de Política”. BID. Washington 2001. Punto 3 (pag. 17 a 46).
- LONGO, Francisco.** 2001. “LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL EN LAS DEMOCRACIAS AVANZADAS: MÉRITO CON FLEXIBILIDAD”. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión Pública y Transparencia. Barcelona. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-67.
- LONGO, Francisco.** 2003. “La responsabilización por el rendimiento en la gestión pública: problemas y desafíos”. En VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-19.
- MACHINEA, José Luis y Martín Hopenhayn** 2005; “La esquivada equidad en el desarrollo latinoamericano”. Una visión estructural, una aproximación multifacética. Serie Informes y estudios especiales. CEPAL Santiago de Chile. Noviembre. Págs. 14-56.
- MARX, Ferree Myra.** 1992. “El contexto Político de la racionalidad: las teorías de la elección racional y la movilización de recursos”. En los nuevos Movimientos Sociales. De la Ideología a la Identidad. Edición a cargo de Enrique Laraña, Joseph Gusfield. CIS Centro de Investigaciones Sociológicas. Biblioteca FLACSO. Págs. 151-181.
- MENY, Ives Jean y Theonig Claude.** “LAS POLÍTICAS PÚBLICAS”. Versión Española a cargo de Francisco Morata. Edit. Ariel Ciencia Política. Págs. 3-10; 224- 227; 228-232; 233-238; 238-244.

- MORA, Julia.** 1999. "Transformación y gestión curricular". En: *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia, septiembre de 1999.
- MORENO, Brid Juan Carlos, Esteban Pérez Caldenetey, Pablo Ruiz Nápoles.** 2004. "El Consenso de Washington: aciertos y errores y omisiones". En *Perfiles Latinoamericanos* 25. FLACSO México. Biblioteca FLACSO, Págs. 147-167.
- MORIN Edgar. Cit. B. Pascal (2003).** "El Método, La Humanidad de la Humanidad", Madrid, Cátedra, 2003 ... [14] Op. Cit. *El Método T III*, p. p. 112. *El Meollo de la Cuestión*, Seuil, Paris, 2003, p. 278
- MORO, Javier Mtro. y Dr. Juan Besse:** GUÍAS, 1 y 2: "*La Nueva Agenda en Política Pública*"; FLACSO Sede México. 2006. G1. Págs. 1-26. G2. 1-32.
- MOYADO, Estrada Francisco.** 2002. "Gestión Pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público". Presentación en Congreso Internacional del CLAD. Lisboa.
- MOYADO, Estrada Francisco.** 2002. "LA NUEVA GESTION PÚBLICA" En *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-11.
- NELSON, Barbara J.** 1978. "La formación de una agenda. El caso de maltrato a los niños". Publicado originalmente con el título de "Setting the Public Agenda", en *The Policy Cycle*, J. May y A Wildavsky, edits., Sage Publicatións, Beverly Hills-Londres, 1978. Traducción al español de Alva Senzek. Págs. 105-141.
- NUÑEZ, Miñana Horacio.** 1994. "Finanzas Públicas". ASAP - Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1994. Biblioteca FLACSO Págs. 11-18.
- OEI Revista Iberoamericana de Educación** para educación, la ciencia y la cultura. "Monográfico: Formación Docente" Número 19. Abril. Madrid 1999. "Los maestros y su formación" Número 37. Septiembre - Diciembre 2003.
- OLSON, Marcur.** 1985. "8. LA LÓGICA DE LA ACCIÓN COLECTIVA" En *DIEZ TEXTOS BÁSICOS DE CIENCIA POLÍTICA*. Tomado de: *Auge y Decadencia de las Naciones*. Edit. Ariel. Barcelona. Pp. 32-55. Biblioteca FLACSO. Págs. 202-219.
- ORTEGÓN, Edgar, Juan Francisco Pacheco, Adriana Prieto.** 2005. "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas". En *Serie Manual No. 42*. CEPAL Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Santiago de Chile, julio. Págs. 1-124.
- PARSONS, Wayne Dr. y Dra. Arcelia Martínez Bordón.** Guías 1 y 2: *El Ciclo de las Políticas Públicas* FLACSO Sede México. 2006. G1: *El Ciclo de las Políticas Públicas: perspectivas en Implementación y Evaluación*. PRIMERA PARTE: "La Implementación". Págs. 1-28. G2: *El Ciclo de las Políticas Públicas: "Implementación y Evaluación de las Políticas Públicas"*. Págs. 1-21.
- PETREI, Humberto.** 1997. "Pautas de reformas para América Latina". En *Presupuesto y control*. Banco Interamericano de Desarrollo. Biblioteca FLACSO. Págs. 1-20. PRIMERA PARTE: "La Implementación". Págs. 1-28.
- POPKEWITZ, Thomas S.** 1994. (Compilador) "Modelos de poder y regulación social" En *pedagogía crítica comparada de las reformas contemporáneas de la formación del profesorado*. Ediciones: Pomares. Corredor, S.a. Caspe 162.08013. Barcelona.
- RANGEL, Granados Luis Rosalío:** GUÍAS 1 y 2. Criterios de distribución y financiamiento público. Facultad de Estudios Superiores Aragón, U. N. A. M. FLACSO Sede México. 2006. G1: *CRITERIOS DE DISTRIBUCIÓN Y FINANCIAMIENTO PÚBLICO*. Págs. 1-26. G2: *El financiamiento público: elección de fuentes y su incidencia*. Págs. 1-30.
- REIN, Martín y Donald Schon.** "EL ENMARQUE DEL DISCURSO DE LAS POLÍTICAS". XII UN DISCURSO DE POLÍTICAS QUE REFLEJA SU MARCO. Págs. 327-357. *Revista Sociológica*. Política Públicas en México. Año 19, número 54, enero-abril de 2004, "Recepción y desarrollo de la disciplina de Política Pública en México. Un estudio Introductorio". Págs. 15-37.

- REYNOSO,** **Diego Dr. Y Dra. Gisela Zarembeg:** GUÍAS 1 y 2: Elección Pública y NEOInstitucionalismo. FLACSO Sede México. 2006. G1: Teoría de la elección pública y el Neoinstitucionalismo. Págs. 1-36. G2: Neoinstitucionalismo, Págs. 1-40.
- RODRÍGUEZ,** **Flavia** “Incidencia y carga excesiva de los impuestos”. Biblioteca FLACSO. Págs. 40-44.
- SABATIER,** **A. PAUL** 1985. “Enfoques de Arriba hacia Abajo y de Abajo hacia Arriba en la Investigación sobre Implementación: Un Análisis Crítico y Propuesta de Síntesis”. En Estudios del Medio Ambiente. Universidad de California. Biblioteca FLACSO. Traducción. Págs. 1-29.
- SANDOVAL,** **Ballesteros Irma E.** 2004. “Hacia un enfoque “estratégico-relacional” del Estado: Más allá del Nuevo Institucionalismo”. En Perfiles Latinoamericanos. No. 25. Biblioteca. FLACSO, México. Págs. 217-233.
- SCHEDLER,** **Andreas.** (2003): “Neoinstitucionalismo” en AAVV: El léxico de la Política, FCE, Fondo de Cultura Económica. Biblioteca. FLACSO, México. Págs. 472 -476.
- SCOTT,** **R.** 1998 (1981). “Organizations. Rational, Natural and Open Systems”. Prenticed-Hall. New Jersey.
- SEP** Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa 1992,
- SEP** **PTFAEN.** 2000. “GESTIÓN Escolar” Programas y materiales de apoyo para el estudio. México.
- Cuadernillos de la Serie Gestión Institucional:
- No. 1. 2003. “El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales” (Elementos para la reflexión y el análisis). Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Ed. Talleres de Secretaría de Educación Pública. Cuidado y edición a cargo de la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública. Serie: Gestión Institucional 1. 1ª. Edición.
- No. 2. 2003. “Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas. (PROMIN). Finalidades, características y estrategias de operación”. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Ed. Talleres de Secretaría de Educación Pública. Cuidado y edición a cargo de la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública. Serie: Gestión Institucional 2. 1ª. Edición.
- No. 3. 2003. “El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración”. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Ed. Talleres de Secretaría de Educación Pública. Cuidado y edición a cargo de la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública. Serie: Gestión Institucional 3. 1ª. Edición.
- No. 4. 2003. “La planeación institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración”. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Ed. Talleres de Secretaría de Educación Pública. Cuidado y edición a cargo de la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública. Serie: Gestión Institucional 4. 1ª. Edición.
- No. 5. 2003 “Evaluación Externa del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)”. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Ed. Talleres de Secretaría de Educación Pública. Cuidado y edición a cargo de la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública. Serie: Gestión Institucional 5. 1ª. Edición.
- No. 6. 2003. “Criterios y procedimientos para el dictamen, selección y asignación de los recursos. 2004” Parte 1\*, Parte 2\*, Parte 3\*, y Parte 4\*. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Ed. Talleres de Secretaría de Educación Pública. Cuidado y edición a cargo de la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública. Serie: Gestión Institucional 6. 1ª. Edición.
- No. 7. 2004. **ESPINOSA Carbajal María Eugenia.** “El trabajo Colegiado: su funcionamiento, sus aportes y dificultades en tres escuelas normales”. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Ed. Talleres de Secretaría de Educación Pública. Cuidado y edición a cargo de la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública. Serie: Gestión Institucional 7. 1ª. Edición.
- SEP** **SEByN.** “Cuadernillos de discusión”:
- No. 2. “Dos experiencias en formación docente EUA y Chile”.
- No. 6. ¿Cómo aprenden los maestros?.
- No. 7. “Formación de maestros para una enseñanza en contextos indígenas”.
- No. 8. “Formación docente: desafíos de la política educativa”.
- No. 9. “El desarrollo profesional de los maestros nuevas estrategias y políticas de apoyo”.
- No. 11. “El desafío de la calidad en los posgrados para educadores”.
- No. 13. “Escuelas normales: propuestas para la reforma integral”
- No. 14. “Centros de maestros: Un acercamiento a su situación actual”.
- No. 15. “La UPN y la formación de maestros de educación básica”.
- No. 16. “Las Escuelas normales frente al cambio: Un estudio de seguimiento a la aplicación del Plan de Estudios 1997”.
- No. 17. “El sistema de formación de maestros en México: Continuidad, reforma y cambio”.



- SEP** **DGN.** 2005. “REGLAS de Operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas. Publicadas en el Diario Oficial de la Federación. Martes 18 de octubre.
- SEP** **DGN.** 2006. “REGLAS de Operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas. Publicadas en el Diario Oficial de la Federación. Jueves 6 de abril.
- SEP** **DGN.** 2007. “REGLAS de Operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas. Publicadas en el Diario Oficial de la Federación. Martes 27 de febrero.
- SEP** Programa Nacional de Educación ProNAE 2000-2006
- SEP** Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012
- SEP** Plan de Estudios de Educación Normal 1984
- SEP** Plan de Estudios de Formación Inicial Docente 1997
- SEP** Programa de formación inicial Preescolar, Primaria y Secundarias 1999
- SEE** Programa Sectorial de Educación en el Estado 2008 - 2011
- SOJO,** **Carlos.** 2004. “La modernización sin Estado: El destino privado de las Políticas Públicas”. En Revista Mexicana de Sociología. Número Especial. Año LXVI. Universidad Nacional Autónoma de México. Biblioteca FLACSO. Págs. 137-155.
- STALLINNGS,** **Bárbara y Wilson Peres.** 2000. CRECIMIENTO EMPLEO Y EQUIDAD: “El impacto de las reformas económicas en América latina y el Caribe”. Comisión Económica Para América latina y el Caribe (CEPAL). Edit. Fondo de Cultura Económica.
- STALLINNGS,** **Bárbara y Wilson Peres.** 2000. CRECIMIENTO EMPLEO Y EQUIDAD: “Una nueva forma de abordar el análisis de las reformas: Vínculos entre lo macroeconómico y lo microeconómico. Comisión Económica Para América latina y el Caribe (CEPAL). Edit. Fondo de Cultura Económica. Págs. 15-292.
- STIGLITZ,** **Joseph E.** 2002. “El malestar en la globalización”. Edit. Taurus. Págs. 27-190.
- STIGLITZ,** **Joseph E.** 2003. “9 El análisis de la política de gasto”. En La economía del sector público. Edit. Antoni Bosch Editor, S.A. Biblioteca FLACSO. Págs.260-444.
- STIGLITZ,** **Joseph E.** 2003. “La economía del sector público”. Edit. Antoni Bosch Editor, S.A. Biblioteca FLACSO. Págs. 62- 173.
- TANAKA,** **Martín.** 2004. “El Estado esta de vuelta... esta vez en serio”. En Revista Mexicana de Sociología. Número Especial. Año LXVI. Universidad Nacional Autónoma de México. Biblioteca FLACSO. Págs. 119-133.
- TORRE,** **Juan Carlos.** 1998. El proceso político de las reformas económicas en América latina: “El ingreso de las reformas estructurales en la agenda pública”. Edit Paidós. Buenos Aires- Barcelona- México. Págs. 21-140.
- TEDESCO,** **Juan Carlos.** 2002. “Educar en la Sociedad del Conocimiento”. FCE. México.
- TYLER,** **W.** 1991. “Organización escolar”. Morata Madrid.
- URIBE,** **Augusto.** 1997. “Introducción a la gerencia”. UPB. Universidad Pontificia Bolivariana.
- VALENCIA,** **Carlos.** 1996. “Gerencia de Proyectos”. Seminario para profesores U. de A.
- VAN,** **DIJK T.** 1990. “La Ciencia del Texto”. Edit. Paídos. Comunicación. Barcelona.
- ZAREMBERG,** **Gisela Dra.** GUÍAS, 1 y 2: “Apoyo a la formulación del proyecto de tesis” FLACSO Sede México. 2006. G1. Págs. 1-38; G2. Págs. 1-31