

Capítulo 5

La gestión de la calidad en las escuelas normales

Manuel Ramírez Zaragoza

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26000428>



Resumen

El presente ensayo tiene como propósito analizar el desarrollo que han tenido las Escuelas Normales en México como instituciones de educación superior, así como ofrecer elementos de análisis para el cambio de una gestión de la calidad enfocada en el paradigma del aseguramiento enfocada en la mejora continua. En una primera parte se describen los cambios que ha tenido la formación docente en México en los últimos años, para después analizar dichos cambios por medio de los conceptos de las estructuras de las organizaciones de Mitzberg y los modelos de aseguramiento de la calidad y mejora continua. Finalmente, se concluye con la importancia de transitar de un modelo de aseguramiento de la calidad al de mejora continua, considerando las particularidades de la educación normal.

Abstract

The purpose of this essay is analyze the development that Normal Schools in Mexico have had as higher education institutions, as well as offer elements of analysis for the change of quality management focused on the assurance paradigm focused on continuous improvement. In the first part, the changes that teacher in training has had in Mexico in recent years are described, to later analyze these changes through the concepts of the structures of Mitzberg organizations and the models of quality assurance and continuous improvement. Finally, it concludes with the importance of moving from a quality assurance model to one of continuous improvement, considering the particularities of normal education.

Introducción

Arnaut (2003) plantea que el sistema de formación docente en México ha sido uno de los más transformados en cuestión de política educativa; el autor menciona que las reformas implementadas en el sistema de formación docente del país han sido siete, mientras que el interés en las asignaturas más relacionadas con la formación para la docencia y la práctica docente.

Posteriormente, en 2005, se creó la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE), lo cual propició, en el marco de la Alianza por la Calidad de la Educación, el emprendimiento de acciones para que las escuelas normales se organizaran de igual manera que las instituciones de educación superior; entre algunos puntos destacan los siguientes (Medrano et al., 2017):

1. La evaluación de los programas educativos y de la gestión institucional de las escuelas normales, a cargo de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).
2. La inclusión de las escuelas normales en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP, ahora PRODEP).
3. La implementación del Plan de Apoyo a la Calidad y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN, ahora EDINEN).

Estos elementos (entre otros) han aportado para la transformación de las Escuelas Normales en los últimos años. Recientemente, en el marco del nuevo modelo educativo (2017), se planteó desde la federación la Estrategia Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento de las Escuelas Normales, la cual buscaba principalmente concluir la transformación de estas en instituciones de educación superior, a través de seis ejes:

1. Transformación pedagógica acorde al nuevo Modelo Educativo.
2. Educación indígena e intercultural.
3. Aprendizaje del inglés.
4. Profesionalización de la planta docente en las Escuelas Normales.
5. Sinergias con universidades y centros de investigación.
6. Apoyo a las Escuelas Normales y estímulos para la excelencia.

Dicha propuesta se desarrolló en el marco de la reforma educativa del 2013, por lo cual la implementación de esta no se logró concretar, debido a que, en el 2019, se dio el cambio en el poder federal. En dicho año se dio un nuevo giro a la política educativa para la formación docente con la Estrategia Nacional de Mejora de las Escuelas Normales en el marco del Acuerdo Educativo Nacional, el cual tiene por objetivo: “desarrollar una política nacional que fortalezca a las EN, a partir de la formación de maestras y maestros con los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los educandos, el mejoramiento de las escuelas normales con infraestructura idónea, el desarrollo de sus programas curriculares, el fortalecimiento de sus procesos de administración y la planeación de sus modelos de ingreso (p.54)” (SEP, 2017).

La estrategia tiene su base en los siguientes principios rectores:

1. Fortalecimiento de las instituciones de la formación docente, lo que implica destinar los esfuerzos del Estado para mejorar la infraestructura de las EN, generar mejores condiciones para los formadores de formadores, instrumentar metodologías pedagógicas para contar con una sólida formación inicial.
2. Generación de procesos pedagógicos que trasciendan la condición del docente como transmisor de información hacia un docente que sea constructor de conocimientos y de experiencias significativas, en un acto ético basado en el principio que quien enseña aprende porque retoma los saberes contextualizados de sus estudiantes.
3. Revalorización del magisterio que reconoce a las maestras y los maestros como agentes de transformación social y se traduce en la acción del Estado para el diseño, elaboración y aplicación de medidas que mejoren las condiciones en las que realizan su función y contribuyan al máximo logro de aprendizaje y desarrollo integral de los educandos.
4. Participación de la comunidad de las instituciones formadoras de docentes para la construcción colectiva de sus planes y programas de estudio, con especial atención en los contenidos regionales y locales, además de los contextos escolares, la práctica en el aula y los colectivos docentes, y la construcción de saberes para contribuir a los fines de la Nueva Escuela Mexicana.

5. Gestión pedagógica y curricular que priorice el máximo logro del aprendizaje y desarrollo integral de los educandos.
6. Formación integral, capacitación y actualización constante de los formadores de futuras maestras y maestros.
7. Corresponsabilidad de las autoridades educativas de los tres niveles de gobierno.
8. Colocar al centro el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes para contribuir a su orientación integral y promueva el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad.
9. Promoción de la convivencia armónica entre personas y comunidades para el respeto y reconocimiento de sus diferencias y derechos, a partir de la interculturalidad y en un marco de inclusión social, atendiendo además a los contextos nacionales, regionales y locales en la prestación de los servicios educativos.

Desarrollo

Sin embargo, aunque las nuevas tendencias en la política educativa estén centradas en una gestión más enfocada en la participación colectiva, en la realidad las Escuelas Normales siguen manteniendo una estructura y gestión rígida, propias de una burocracia maquilal, la cual tiene como características, según Mintzberg (1985), tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados, una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización y un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre la línea y el staff.

Esta estructura es en parte resultado de la política educativa descrita anteriormente hasta antes del 2019, en la cual lo importante era la calidad y la rendición de cuentas. Ramírez (2014) menciona que la gestión de las escuelas normales se lleva a cabo en un contexto complejo en el que intervienen diferentes factores como la cultura e historia escolar, la capacidad académica, las características de los estudiantes, la influencia sindical, entre otros.

Para la autora, en la educación normal podemos identificar dos tipos de gestiones: la gestión oficial (desde la política educativa), caracterizada por un enfoque de planeación estratégica y un enfoque de la calidad y la rendición de cuentas; y la gestión real, caracterizada por la rigidez, la distribución del poder de arriba hacia abajo y la búsqueda de la homogeneidad que ocurre en un microespacio donde intervienen grupos de poder, sindicatos, tradiciones de las escuelas y demandas externas. Estos dos tipos de gestiones crean tensiones que afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ramírez (2014) también menciona que la tensión anteriormente mencionada pone de manifiesto la necesidad de comenzar desde las bases, atendiendo las subjetividades diversas a fin de poder reconocer áreas de oportunidad y fortalezas para la búsqueda de soluciones; sin embargo, también menciona que dichas soluciones pudieran no ser afines a las políticas educativas nacionales.

Un primer punto para lograr los cambios anteriormente mencionados y la aplicación correcta de la estrategia nacional de mejora de las Escuelas Normales es la transición de un modelo de gestión de la calidad basado en el aseguramiento de esta a uno enfocado en la mejora continua.

Marúm (2015) menciona que el modelo del aseguramiento de la calidad tiene sus raíces en las necesidades industriales de estandarización, control y maximización de resultados, en este enfoque, la calidad se concibe como:

El logro de estándares externos como si estos fueran insumos para el proceso formativo, que se evalúan bajo el concepto de auditoría, donde el principal instrumento es la evaluación externa que asegure la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en los resultados, en este enfoque se valora el comportamiento pasado (mediato e inmediato) de la organización, por lo que se considera un enfoque retrospectivo donde predomina el análisis cuantitativo y los resultados adoptan un estilo inquisitivo en observaciones, incluso puntuales y con plazos bien determinados para solventarlas, y donde la evaluación se realiza de arriba hacia abajo, más en el esquema de las cadenas de mando de la gestión industrial taylorista. (p.52)

Este enfoque prevaleció muchos años en la realidad educativa de las Escuelas Normales; muestra de ello es que, durante mucho tiempo, tal como lo plantean Medrano et al. (2017), la evaluación de la gestión institucional y de los programas educativos se realizaba por parte de los CIEES y gran parte del recurso al que se podía acceder por parte del PACTEN (ahora EDINEN) estaba relacionado con la cantidad de programas acreditados con los que contaba la Escuela Normal.

Sin embargo, el cambio en la política educativa actual plantea un escenario en el que el paradigma del aseguramiento de la calidad ya no es adecuado; en su lugar, se propone el paradigma de la mejora educativa, entendido por Marúm (2015) como:

un enfoque prospectivo que busca el logro de los fines propuestos en la naturaleza y misión de la institución educativa, cuya finalidad última es la transformación positiva de sus estudiantes. No se basa en los insumos para los procesos, sino en los resultados en capacidades múltiples desarrolladas en sus estudiantes y en el desempeño social que tienen al aplicar estas capacidades. La base de la mejora de la calidad es la reflexión e incorporación de experiencias, investigaciones y resultados de lo que se está haciendo para el logro de la misión, teniendo en cuenta las condiciones de viabilidad del modelo de calidad seguido. La evaluación y análisis institucionales se fundamentan en el presente, se sustentan en un modelo cualitativo, abierto y altamente constructivo que se orienta hacia el futuro (modelo prospectivo) y es participativo, pues se realiza de abajo hacia arriba, más en la gestión de redes, trabajo colaborativo y gestión del conocimiento. Aquí los evaluadores externos, cuando los hay, asumen un papel de colaboradores y no de auditores. (p.53)

Este enfoque, por su propia naturaleza, es más apropiado para la transformación de las Escuelas Normales que se plantea en la política educativa actual; puede responder mejor a los ejes rectores de participación, máximo logro de los aprendizajes, desarrollo integral de los estudiantes, coloca al centro el aprendizaje y promueve la corresponsabilidad entre autoridades y la comunidad normalista.

Conclusiones

La adaptación de un modelo de gestión de la calidad basado en la mejora continua ha presentado retos para los diferentes subsistemas de la educación superior, sin embargo, las condiciones de las Escuelas Normales son aún más particulares, de acuerdo con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2017), comparándolas con las IES en el país, las EN presentan problemas como una inadecuada distribución de los estudiantes por licenciatura; problemas de financiamiento; falta de correspondencia entre la oferta formativa y las necesidades sociales; problemas relacionados con la calidad de la educación que se brinda en ellas, y falta de investigación. Menciona también que la diferenciación de estrategias dirigidas a las normales debe ser desarrollada —o permitida— desde la federación, pues desde hace 30 años existe una alta centralización en la toma de decisiones respecto a estas instituciones, lo cual da muy poco o nulo margen para la construcción de un proyecto académico que les permita dar respuesta a las necesidades específicas de formación de sus estudiantes.

De lo anterior, podemos concluir que este cambio de paradigma debe ser gradual y basado en investigaciones que permitan conocer y entender los contextos en los cuales se desarrollan las prácticas de gestión en las Escuelas Normales, a fin de que la transición hacia el modelo de la mejora continua sea exitosa.

Un ejemplo de la importancia de conocer el contexto de aplicación de la gestión de la calidad es el estudio de Olaskoaga et al. (2022), en el cual se analizó la influencia del concepto de calidad por académicos y cómo esta influye en su satisfacción laboral. Una de las hipótesis del estudio es que la congruencia entre el significado que los académicos le dan a la calidad y las políticas de calidad implementadas en las instituciones de educación superior genera conflicto y este influye en la satisfacción laboral de los académicos. Por medio de los resultados se obtuvo evidencia de que existe un conflicto latente entre los valores y prioridades de las instituciones y sus docentes, en algunos casos el equipo docente cree que su universidad pone excesiva atención en el uso eficiente de los recursos, pero poca en la formación de ciudadanos críticos y con conciencia social.

En este sentido, el cambio de un paradigma del aseguramiento de la calidad a la mejora continua necesariamente deberá de incluir un proceso de resignificación de la calidad para autoridades y docentes, a fin de que se asuma este reto como un proceso compartido, que tiene como objetivo la mejora de la formación de los docentes del país.

Referencias bibliográficas

- Arnaut, A. (2004). El sistema de formación de maestros en México. Continuidad, reforma y cambio. *Cuadernos de discusión*, 17.
- INEE (2015). *Directrices para mejorar la formación inicial de los docentes de educación básica*. INEE.
- Marum, E. (2015). Del Aseguramiento de la Calidad a la Mejora de la Calidad en la Educación Superior en Iberoamérica. Impactos y Desafíos de la Acreditación y la Certificación. En: Marúm Espinosa, Elia y Víctor M. Rosario Muñoz (Coords.). *La calidad del pregrado y el posgrado. Una mirada iberoamericana*. México, Keep Reading/ Universidad de Guadalajara, pp. 48-65
- Marúm, E., Bravo, I. y Moreno, C. (2012). Modelos Educativos y Gestión de la Calidad de la Educación Superior en América y México. En Fernandez Lamarra, Norberto (Comp.) *La Gestión Universitaria En América Latina. Asunción Paraguay, Grafinet, Oficina de la Primera Dama de la Nación*.
- Medrano, V., Ángeles, E., Morales, M. (2017). *La educación normal en México: Elementos para su análisis*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Minztberg, Henry (1985). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Ramírez, I. (2014). Reflexiones en torno a la gestión en las escuelas normales. *Revista de Educación y Cultura A-Z*. Recuperado de [escuelas-normales](#)
- Secretaría de Educación Pública. (2017). *Escuelas Normales*. Estrategia de fortalecimiento.

