



## LA GESTIÓN DE CALIDAD DESEABLE Y OBSERVABLE

JOSÉ BERNARDO SÁNCHEZ REYES

[agost29\\_ber@hotmail.com](mailto:agost29_ber@hotmail.com)

ESCUELA NORMAL PROFESOR CARLOS A. CARRILLO  
SANTA MARÍA DEL ORO, EL ORO, DGO.

LAURENCIA BARRAZA BARRAZA

[laura\\_bza@hotmail.com](mailto:laura_bza@hotmail.com)

CENTRO DE ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO  
INDEPENDENCIA No. 121 NTE. ZONA CENTRO  
DURANGO, DGO. 34000

### RESUMEN

En este reporte presentamos un avance de la investigación realizada en relación a la caracterización de los tipos ideales de la gestión institucional que realizan dos directivos de las Escuelas Normales Públicas; así como a los atributos que consideran debe tener la gestión institucional para denominarla de calidad. Utilizamos el enfoque cualitativo, el método de la fenomenología y la técnica de la entrevista a profundidad. Partimos del supuesto que los directivos, a nivel discursivo, han construido tipos ideales respecto a la gestión institucional de calidad, pero en el desarrollo operan otros modelos. Corroboramos el supuesto, adicionalmente encontramos que existen grados de conciencia diferenciados respecto a distinción entre la gestión deseable y la observable y que las limitantes detectadas para su implementación se encuentran en dos ámbitos principalmente: las condiciones institucionales y el componente actitudinal y ético.

**Palabras clave:** Gestión institucional de calidad, tipos ideales.

### INTRODUCCIÓN

A principios de los años noventa, se gestaron una serie de transformaciones tendientes a mejorar la calidad educativa, así en educación básica y normal, mediante la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992) se establecen tres ejes





mediante los que se pretendía transformar el sistema educativo para que respondiera a las exigencias y demandas del contexto globalizado y neoliberal. Se indicaba que uno de los problemas del sistema era que se había vuelto pesado y burocrático, por lo que requería aligerarlo, proponiendo como estrategia la descentralización, porque se creía que favorecería la toma de decisiones rápida y efectiva. Esto generó cambios en las formas de administración de las instituciones. De esta forma, se propone la gestión como una herramienta para transitar hacia procesos menos densos y centrados en el aprendizaje, por lo tanto, los directivos tendrían que cambiar sus estilos de liderazgo para propiciar y generar los cambios previstos desde las líneas de gestión trazadas.

Desde hace algunas décadas en las Instituciones Formadoras y Actualizadoras de Docentes se propusieron una serie de políticas educativas tendientes a generar transformaciones en su funcionamiento y organización. Una de éstas asociada al cambio en las formas de administración y/o gestión institucional, destacando el liderazgo directivo, bajo el supuesto: si los directores centran su liderazgo en cuestiones académicas, lograrán el reconocimiento de la planta docente, situación que les permitirá plantear metas y acciones que contribuyan a generar cambios que respondan al escenario de la educación superior.

Sin embargo, los años han pasado y hemos observado que algunos de los cambios que se propusieron no tuvieron el éxito esperado, muchas podrían ser las razones, entre las que suponemos están los perfiles que se eligen para dirigir las instituciones de educación superior, donde algunas veces responden a criterios no necesariamente académicos. El desconocimiento que a veces se tiene del funcionamiento de las instituciones, la escasa identidad con el campo educativo y la cultura institucional.

En esta investigación pretendemos caracterizar los tipos ideales que tienen los directivos respecto a la gestión institucional y los atributos que le conceden para considerarla de calidad. Para posteriormente compararla con la gestión observable que se desprende del discurso de los mismos.

Entendemos por tipos ideales las concepciones que los directivos han construido a partir del discurso teórico y de la experiencia pero que no son implementados tal como los describen.





## REFERENTES TEÓRICOS

Las políticas educativas que se perfilaron desde los años noventa plantearon a la gestión educativa estratégica como modelo para dirigir y organizar las actividades educativas en los diferentes ámbitos de competencia. Con el transcurrir del tiempo, el concepto gestión formó parte del discurso educativo y se convirtió en eje del desarrollo institucional. De forma general podríamos señalar que la gestión se refiere al conjunto de acciones que se realizan para dirigir y administrar una institución y que están orientadas a resolver asuntos en los diferentes ámbitos de competencia educativa.

La SEP (2009, p.41) define a la gestión como:

El conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Añade que existen diferentes tipos: educativa, institucional, escolar y pedagógica.

El nivel de concreción de la gestión institucional lo ubica en el espacio estructural, implicando un cambio no solamente en las formas de proceder sino en los mecanismos para funcionar; se requiere de cambios que implican desde la normatividad hasta el funcionamiento de las instituciones.

Pozner (2000, p. 16) respecto a la gestión educativa estratégica señala que:

Ligado a la teoría organizacional la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales (...) la gestión educativa sólo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

Algunos de los rasgos que la autora enfatiza sobre la gestión educativa son: implica participación, gobernabilidad, resolución de conflictos, se mueve entre lo previsto y lo contingente, lo formalizado y lo rutinario, relacionada con la incertidumbre, tensiones y ambigüedades. Una de sus funciones es generar y ampliar los desempeños para la calidad.





La propuesta de Pozner (2000) centraliza lo pedagógico, el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje, las culturas cohesionadas por una visión de futuro y demanda la reconfiguración de nuevas competencias profesionales.

Para el Subsistema de Formación Docente, la SEP (2003) especificó los rasgos deseables para la gestión institucional, entre ellos: 1. Desarrollo de prácticas educativas sustentadas en el conocimiento y claridad de la misión de la escuela normal. 2. Funcionamiento de la escuela como unidad educativa que se responsabilice de los resultados de aprendizaje. 3. Formadores de docentes con la suficiente preparación y compromiso profesional. 4. Aprovechamiento del tiempo escolar para el logro del perfil de egreso de los estudiantes. 5. Creación de ambientes propicios para el trabajo colegiado. 6. Ejercicio de la función directiva centrada en las tareas educativas de las instituciones normalistas. 7. Planeación participativa como estrategia para organizar la actividad institucional y promover el cambio y la innovación. 8. Evaluación sistemática como medio de aprendizaje para la escuela. 9. Utilización del espacio escolar como recurso de apoyo a los aprendizajes. 10. Estructuras organizativas que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje. 11. Una normatividad escolar con un fuerte sentido pedagógico.

Desde las posturas señaladas podemos advertir que la gestión institucional de calidad sería aquella que se interesa principalmente por generar las condiciones para que las acciones planeadas y desarrolladas impacten en los aprendizajes, los que pueden dimensionarse por lo menos en dos sentidos, en la formación de los estudiantes y en la reconfiguración de los aprendizajes de los profesores que se traducirían en nuevas formas de proceder, no solamente a nivel de gestión de recursos sino de aprendizajes.

Respecto a los directivos la gestión institucional de calidad tendría que ver con las acciones que planean para lograr la conjunción de esfuerzos de todos los actores, atender los aspectos que la integran, lograr la eficacia y eficiencia en el servicio e impactar en los aprendizajes y en la formación de los estudiantes, reconvirtiendo formas de proceder anquilosadas en la tradición. Podríamos asociar esta idea con el concepto de función directiva que señala (Veciana 2002, citado en Correa, Álvarez y Correa, 2013), proceso dinámico de una





persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder.

Este campo del conocimiento ha sido estudiado por diversos autores entre los que están Anúnez (1999 y 2003), Sandoval (2000) Schmelkes (1993), Elizondo (2003), Nájera, Valdés y Castillo (2009) y Muñoz y Alvarado (2009), Sus estudios están realizados en diferentes niveles educativos, coincidiendo en que la transformación en la gestión y la función directiva son dos estrategias que contribuyen al logro de la calidad educativa.

## **MÉTODO**

El enfoque de esta investigación es cualitativo porque busca comprender la perspectiva de los participantes sobre los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados y cómo perciben su realidad (Hernández, Hernández & Baptista, 2010). El método que se usó fue la fenomenología donde según (Creswell 2007, p. 24) el investigador identifica la “esencia” de las experiencias humanas en relación con un fenómeno. La técnica que se utilizó fue la entrevista a profundidad, el número de participantes fueron cuatro directores dos del género masculino y dos femenino. La sistematización de la información se realizó mediante codificación y categorización. Utilizamos la triangulación como una estrategia para validar la información.

## **RESULTADOS**

Presentamos los resultados organizados en función de categorías que enmarcan la visión de los directivos desde lo deseable y lo observable. El primer concepto lo asociamos con los tipos ideales que provienen del discurso de los directivos y el segundo se refiere al desarrollo. La categoría: Gestión de calidad se refiere al concepto y las características que le atribuyen los directores. La informante uno la define como un proceso a emprender que tiene su base en la planeación, considera que la gestión de calidad está sostenida en la planeación institucional y en una filosofía humanista que sirva a los ciudadanos. Las características de la gestión de





calidad deseable se reportan en tres subcategorías: Atributos del director: Ser aceptado por la comunidad, poseer conocimiento amplio de la institución, poseer visión clara, fortalecer la identidad, involucrar a toda la comunidad educativa. Desarrollo institucional: Poseer proyecto académico institucional y un plan de desarrollo conocido por toda la comunidad normalista; vincular la tradición con el presente y generar procesos democráticos. Evaluación: Rendir cuentas no sólo académicas sino de la formación integral, los resultados deben ser observables y crecientes, buscando la ruta de la excelencia y proporcionar un servicio de calidad.

El informante dos indica: la gestión de calidad es aquella donde el directivo logra involucrar a su personal en las tareas de la gestión y ofrece respuesta a las necesidades de la institución; requiere dar respuesta a factores internos y externos a la organización y requiere del trabajo colegiado.

Atributos del director: Convincente, trabajador, debe lograr el compromiso profesional de su planta laboral, mantener la percepción social positiva sobre la misión de la escuela, tener conocimiento de la institución, su organización y cómo dirigirla, mantener actitudes positivas y empáticas. Desarrollo institucional: burocratizado, la gestión resulta extenuante, las circunstancias económicas se han vuelto difíciles, considera que la gestión debe ser una tarea cotidiana, un proceso natural pero se ha vuelto algo extraordinario y difícil. Es necesaria una actitud que incida en el ánimo y empatía de las personas; ser constante en el logro de los objetivos. Evaluación. Existe una crisis respecto al compromiso institucional de la planta laboral y requiere del apoyo de agentes externos que ayuden en el control institucional para lograr resultados positivos.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

La informante uno define el clima organizacional como el resultado de la implementación de un liderazgo que permite a los seguidores tomar parte en la toma de decisiones y afirma: *Yo siento que sí existe en la institución un clima organizacional favorable porque lo vivimos en diferentes esferas, por ejemplo la situación financiera, cuando, se invita a participar a los coordinadores, a*





*los jefes de área no sólo les damos la responsabilidad, la autoridad y la confianza, sino también el recurso (E1D1).*

El informante dos lo define como un factor que incide en el nivel de compromiso que manifiestan los trabajadores tiene relación directa con la cuestión actitudinal y la estructura organizacional y es determinante para ejercer un liderazgo eficaz.

### **Clima organizacional deseable**

La informante uno plantea una serie de condiciones para que exista un clima organizacional deseable para el desarrollo institucional. Debe haber confianza, armonía, entendimiento, responsabilidad, esperanza, creatividad para allegarse recursos, valoración del trabajo del personal y apertura de pensamiento. Asimismo supervisión de actividades, disposición al trabajo, generación de conductas deseables, trabajo cooperativo, ambiente propicio para el desarrollo académico, permitir el trabajo en equipo y compartir con la sociedad los triunfos institucionales.

El informante dos plantea que el clima organizacional deseable sería en el que hubiera compromiso de los trabajadores, permitiera una reingeniería organizacional, tuviera una estructura diferente que impactara o generara ambientes actitudinales favorables para el desarrollo de la institución, otorgara mayor autonomía al director en la toma de decisiones, reconvertir la cultura organizacional y realizar trabajo colaborativo como una práctica ordinaria.

### **Clima organizacional observable**

La informante uno advierte: Resistencias al trabajo y a las decisiones tomadas, al involucramiento de todo el personal en el desarrollo institucional, trabajo colaborativo solamente entre equipos afines, existe simulación, manifestaciones de inconformidad, fuerte control por parte del equipo directivo, conflictos laborales y desaliento derivado de recategorizaciones, ingresos y promociones.

El informante dos percibe que: Existe renuencia al trabajo, falta de compromiso de una parte del personal, una cultura en la toma de decisiones de carácter vertical, fuertes inercias laborales, escaso trabajo colegiado y colaborativo, conflictos laborales y sindicales, confusiones entre derechos y obligaciones, desacreditación en el trabajo, poca credibilidad hacia el





desempeño directivo y profesional de los colegas, confrontaciones, se magnifican los errores, dificultades para aplicar la normatividad.

### Planeación institucional deseable

La informante uno indica que el desarrollo institucional se mueve en función de la planeación estratégica que se realiza desde el inicio de la gestión. Inicia con el desarrollo de un proyecto para el concurso por la dirección, posteriormente, el director (a) elegido socializa el proyecto, lo nutre con aportaciones de las áreas. Elabora el Plan de Desarrollo institucional. También existe un fuerte apoyo en el Programa para el Fortalecimiento de la Educación Normal.

El informante dos hace escasa referencia a la planeación institucional; sin embargo refiere que el funcionamiento institucional podría mejorar desde la atribución de responsabilidades, donde las diferentes áreas puedan desarrollar las actividades que les corresponde, rindiendo cuentas y tomando acuerdos constantes. Advierte que es indispensable reorientar la estructura organizacional.

### Planeación institucional observable

La informante uno refiere falta de recursos humanos y financieros, no hay condiciones para la formación de órganos colegiados (CA), para acceder al perfil PROMEP escasa actualización docente, apertura de programas educativos no planeados, procesos de formación endogámicos, no todos conocen lo que está pasando en la escuela. Incongruencia entre el perfil de los profesores y las necesidades derivadas de un escenario de educación superior. Desequilibrio en la planeación institucional, su crecimiento en programas y número de matrícula sobrepasa la capacidad de infraestructura. La informante califica su gestión como serena.

De la información que proporciona el informante dos se advierte que la planeación está apoyada en una estructura organizacional vertical porque las áreas o departamentos no asumen la toma de decisiones, al parecer por la cultura institucional, pero también para no responsabilizarse en caso de afrontar conflictos. Se advierte que hay cierto temor y que las metas y objetivos institucionales no son claros. Se percibe que el desarrollo institucional está centrado en las habilidades y capacidades del equipo directivo y en particular del Director.





*Existe renuencia de parte de los trabajadores de asumir la toma de decisiones, la cultura es que eso le toca al director, de manera que construir un clima organizacional diferente, sería un factor para ejercer un liderazgo diferente, distribuido que no fuera el actual, que es vertical, de arriba hacia abajo, de subordinación y de conveniencia incluso (E2I2).*

## CONCLUSIONES

Los directores de las IFAD's en Durango en el discurso son congruentes con las características del modelo de gestión educativa estratégica que se planteó a nivel de política educativa desde principios de los años noventa. En este escenario han construido el tipo ideal de gestión institucional de calidad, entre los componentes que le atribuyen es el conocimiento institucional, ejercicio del liderazgo eficaz, prácticas congruentes, compromiso, responsabilidad, colaboración; habilidades para lograr involucrar al personal en las tareas institucionales. Coinciden en señalar que la gestión es una tarea compleja y complicada por las condiciones internas y externas a la escuela, además de las inercias y culturas arraigadas al interior que provocan resistencias, confrontaciones y rechazo a las propuestas que puedan cimbrar las estructuras organizacionales.

La implementación de la gestión institucional en las IFAD's muestra signos de estructuras desacopladas, climas organizacionales densos, confrontaciones y conflictos entre grupos, centralidad en procesos administrativos y estructuras verticales y toma de decisiones sobre la contingencia, coincidiendo con el diagnóstico que presenta Pozner (2000) cuando describe las características de la administración educativa.

Entre lo que encontramos es que existen grados de conciencia diferenciados entre los directores de las IFAD's respecto a la distinción entre el ideal de gestión que han construido y la que desarrollan. Asimismo detectamos que el componente ético- escaso involucramiento del personal, falta de compromiso, responsabilidad, escaso trabajo colaborativo- es uno de los obstáculos más fuertes para lograr procesos de mejora institucional, coincidiendo con lo que plantean autoras como, Schmelkes (1993) y Sandoval (2002), mostrando la pesadez de los sistemas y las culturas institucionales.





## **BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS**

- Antúnez, S (2003). Formación de Directoras y Directores de Centros Educativos. Módulo I. Gestión Institucional. El Salvador: Ministerio de Educación. Dirección Nacional de Desarrollo Educativo.
- Antúnez, S. (1999). "El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares", en SEP (ed.) Primer curso nacional para directivos de educación secundaria, México: SEP.
- Correa, S., Álvarez, A. y Correa, A. (2013). La función Directiva y el Gestor educativo. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó. Consultado en [www.funlam.edu.com](http://www.funlam.edu.com)
- Creswell, J. (2007). Diseño de investigación: Enfoques Cualitativo, cuantitativo y con método mixtos. Estados Unidos de América: Universidad de Nebraska, Lincon.
- Elizondo, A. (2003). La nueva escuela I. Dirección liderazgo y gestión escolar. México: Paidós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Muñoz, V. y Alvarado. M. (2009). La Gestión en la Universidad de Guadalajara: El caso de dos centros universitarios. México: COMIE
- Nájera, I. , Valdés , N. y Castillo, A. (2009). Los procesos de Gestión que se desarrollan en la escuela. México: COMIE.
- Pozner, P. (2000). Gestión Educativa Estratégica. Buenos Aires: IPEE/UNESCO
- Sandoval, E. (2002). La trama de la escuela secundaria, México: Plaza y Valdez Editores.
- Schmelkes, S. (1993). "La calidad requiere liderazgo", en SEP (ed.) Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México: SEP.
- SEP (2009). Modelo de gestión educativa estratégica. México: Autor
- SEP. (2003). El mejoramiento de la gestión en las escuelas normales. México: Autor.

