



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 291, TLAXCALA



ÁREA DE POSGRADO

Estudio exploratorio sobre la organización y procesos de
gestión institucional en la Escuela Normal Preescolar
“Profesora Francisca Madera Martínez” de Panotla Tlaxcala

TESIS

Que presenta

NANCY SUÁREZ GONZÁLEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN
GESTIÓN EDUCATIVA

DIRECTORA DE TESIS

DRA. ROSA ISELA GARCÍA HERRERA

Apetatitlán, Tlaxcala, a 28 de Febrero de 2018.

Unidad 291 Tlaxcala
Maestría en Educación con
Campo en Gestión Educativa
Comisión Posgrado
Comisión de Titulación



Apetatitlán, Tlaxcala a 23 de Febrero 2018.

C. NANCY SUÁREZ GONZÁLEZ

Por este medio se le comunica que el trabajo de tesis “Estudio exploratorio sobre la organización y procesos de gestión institucional en la Escuela Normal Preescolar “Profesora Francisca Madera Martínez” de Panotla, Tlaxcala Que presenta como egresada de la **Maestría en Educación con Campo en Gestión Educativa** y dirigida por la Dra. Rosa Isela García Herrera. Ha sido dictaminado favorablemente, en virtud de cubrir los requisitos académicos y reglamentación al respecto.

ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Ángel Netzahualcoyotl Netzahaul', written over a horizontal line.

DR. MIGUEL ÁNGEL NETZAHUALCOYOTL NETZAHUAL
COORDINADOR DE POSGRADO DE UPN 291



U. S. E. T.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL UNIDAD 291
TLAXCALA
DIRECCION

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rosa Isela García Herrera', written over a horizontal line.

DRA. ROSA ISELA GARCÍA HERRERA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN
DIRECTORA DE UPN 291

A Dios

“Por darme la vida y guiar mis pasos por el camino de la sabiduría”.

A mi Madre

“Por ser mi ejemplo de fortaleza, perseverancia, amor, sabiduría y trabajo”.

A mi hija

“Por ser mi razón de existir y motivo de superación”.

A mis Hermanos

“Por impulsarme, apoyarme y ser parte de mi vida”.

A mi asesora Dr. Rosa Isela

“Por acompañarme con su sabiduría, paciencia, y apoyo en este trayecto de mi vida profesional”.

A mis Maestros

“Por haberme compartido sus conocimientos, experiencias en el ámbito educativo e inspirado para seguir superándome”.

A tí

“Por tu apoyo, y ser alguien especial en mi vida”.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo uno: Marco Contextual	7
1.1 Antecedentes del Normalismo en México	7
1.2 Fortalecimiento de las escuelas normales	12
1.3 Antecedentes de creación de la Escuela Normal Escuela Normal Preescolar Profesora Francisca Madera Martínez de Panotla, Tlaxcala y su marco normativo	14
1.4 Organización y configuración de las áreas de la Escuela Normal Preescolar Francisca Madera Martínez: organigrama, puestos y funciones	20
1.4.1 Organigrama de puestos y funciones	20
1.4.2 Organización y estructuras de trabajo el uso del tiempo escolar en la Escuela Normal Preescolar	25
1.4.3 Perfil de ingreso de las estudiantes y mecanismos de ingreso a la institución	26
1.4.4 Modalidad de atención del alumnado y formas de organización estudiantil	27
1.4.5 Recursos de la organización	28
1.4.6 Personal adscrito a la institución	28
1.4.7 Mecanismos de ingreso del personal: académico, administrativo y de apoyo: tipos de contratación y de nombramientos	30
1.4.8 Formas de organización y/o agrupamiento del personal académico, administrativo y de apoyo	33
1.4.9 La infraestructura y funcionalidad de la Escuela Normal Preescolar	33
1.4.10 Los Programas de Gestión Institucional	40
Capítulo dos: Marco Teórico Conceptual	
2.1 La organización escolar como objeto de estudio: Perspectivas teóricas	
2.1.1 Perspectiva técnica	44
2.1.2 Perspectiva cultural	51
2.1.3 Perspectiva política	54
2.2 Dimensiones de la organización	57
2.3 Rasgos característicos de la organización escolar	62
2.4 Estructura de la organización	66
2.4.1 Formalización	66
2.4.2 Complejidad	67
2.4.3 Centralización	68
Capítulo tres : Marco Metodológico	
3.1 La investigación científica	69
3.2 Estrategia de investigación	74
3.2.1 Las técnicas de investigación	75

3.2.2 Los instrumentos	79
3.2.3 La selección de informantes	81
3.2.5 Trabajo de campo	82
3.3 Estrategia analítica	84
3.3.1 Tratamiento de la información	85
3.3.2 Codificación	86
3.3.3 Análisis y construcción de categorías	87
3.3.4 <i>Elaboración</i> del informe final	88
Capítulo cuatro: Presentación de Resultados	
4.1 La perspectiva de los actores de la Escuela Normal Preescolar en relación al sistema normativo	89
4.2 El estado que guarda la infraestructura educativa	95
4.3 Mecanismos de financiamiento	100
4.4 El ordenamiento institucional de la escuela normal	104
4.5 El currículum y la organización de la docencia	119
4.6 La investigación	142
4.7 Los valores y los rituales institucionales	148
Conclusiones	162
Bibliografía	165

Introducción

El trabajo que hoy presentamos sintetiza el esfuerzo realizado en torno a la realización de una investigación educativa enfocada a la comprensión de los procesos de organización y gestión institucional en una escuela formadora de docentes en el Estado de Tlaxcala. Específicamente se trata de un estudio de caso de carácter exploratorio, mediante el cual tuvimos oportunidad de incursionar en la realidad y vida cotidiana de la Escuela Normal Profesora Francisca Martínez, ubicada en la localidad de Panotla, Tlaxcala con la intención de dar cuenta de la dinámica organizativa que se vive y de palpar la perspectiva construida por los actores de la escuela en cuanto a sus percepciones sobre los retos y obstáculos a los que se enfrentan, al emprender acciones que coadyuven en el logro de los objetivos planteados en su Plan de Estudios, en materia de formación docente.

La idea eje que direcciona este trabajo estriba en la necesidad de comprender a la escuela Normal Preescolar como una organización compleja que ha estado permeada, desde su fundación, por factores diversos donde se entretujan intereses políticos, económicos, educativos e institucionales, que han influido en la construcción de una cultura institucional propia que la distingue de otras instituciones de formación docente. Es decir, concebimos a la escuela como una organización en donde a la par de la formalidad y estructuración racional que tiene la escuela se recrean prácticas y formas de relación no formales que emergen de la visión, historia personal y subjetividad de los profesores, directivos, personal en general y los propios estudiantes. Bajo esta premisa, el estudio toma forma de un trabajo exploratorio de tipo cualitativo mediante el cual queremos mostrar, más que demostrar, algunos de los rasgos organizativos y constitutivos de la escuela que pueden servir como punto de partida para –en otro momento- dar continuidad a investigaciones de mayor profundidad.

En la medida en que partimos de una mirada comprensiva y con cierta profundidad de la escuela normal y en donde, sin lugar a duda, tienen un papel muy importante los actores escolares, nos posicionamos de referentes teóricos y conceptuales plurales que nos aportan fundamentos para el análisis desde una mirada incluyente donde tienen cabida varias posibilidades de explicación de la escuela como una organización compleja.

En tal sentido, a lo largo del estudio hicimos uso de metáforas diversas que nos ayudaron a entender no solo la racionalidad de la misma, sino también la construcción que los propios profesores, alumnos, etc., son capaces de hacer en la cotidianeidad de ésta. Considerando con ello que la posibilidad de abrirnos a diferentes perspectivas es muy útil en términos de conocer de manera situada y específica los elementos y rasgos que, al mismo tiempo que la ubican en un conjunto de instituciones, también la distinguen de éstas por la manera en que los actores emprenden y llevan a cabo acciones para alcanzar los objetivos para los que fue diseñada.

En la primera parte del documento, esto es, en el capítulo uno, hacemos un esfuerzo por hacer una contextualización general de la escuela normal buscando con esto ofrecer a los lectores un panorama general de todos aquellos aspectos que son constitutivos de la escuela. Iniciamos haciendo referencia a algunos de los antecedentes de la escuela normal que justamente nos sirven de pauta para entenderla en su historicidad, descubriendo con ello, cómo las condiciones y circunstancias que rodean a los maestros fundadores que vienen del linaje y la vocación docente influyen de manera importante en la construcción de la escuela. A través de este recorrido se hace mención del papel que juegan los maestros de Panotla Tlaxcala, en hacer gestiones a efecto de llevar a la población donde la mayoría son maestros el servicio de formar docentes para el magisterio de Tlaxcala. Así mismo, en esta revisión histórica, podemos entrever que la creación de la Normal Preescolar responde a una política nacional que impulsa el estado mexicano de llevar la educación normalista a todas aquellas entidades donde son necesarios los maestros. En este mismo capítulo hacemos énfasis de los cambios y transformaciones que ha sufrido la Escuela Normal Preescolar y que fundamentalmente están ligados a las políticas educativas nacionales y que siempre han apuntado hacia la modificación de los planes de estudio y con ello hacia la modificación de las formas de trabajo de los docentes y, que incluyen estrategias, metodologías y recursos para mejorar la práctica docente de los alumnos que se forman. Hacemos hincapié en cómo de crearse como una institución que formaba estudiantes recién salidos de la secundaria, poco a poco la escuela se fue transformando en una institución de educación superior con otras características y necesidades que han sido difíciles de subsanar en el sentido de que para hacerlo se requieren no solo de documentos prescriptivos, sino de disposiciones y

cualidades profesionales de los profesores y directivos, sino también de recursos para la implementación de las acciones. Hemos visto cómo a lo largo del tiempo la escuela ha venido evolucionando también hacia procesos de acoplamiento con el entorno en cuanto a poner en práctica formas de administración y gestión institucional, así como de comprensión de nuevos valores y lenguajes donde, la comunidad de la escuela ensaye en el trabajo de colaboración, la búsqueda de formas de organización del trabajo académico de los docentes, así como la rendición de cuentas y la transparencia. De todo esto la escuela no ha estado exenta, sin embargo tampoco lo ha estado de las dificultades y tropiezos que conlleva el implementar y acoplarse a estos procesos. En suma, en el primer capítulo se hace un esfuerzo por contextualizar la realidad de la escuela normal a efecto de mirarla en todas sus dimensiones de organización y gestión institucional.

En el segundo capítulo, hacemos un acercamiento teórico conceptual sobre aquellas metáforas y perspectivas que destacan en los estudios que se han realizado sobre la escuela como una organización compleja y que nos sirven de fundamento para tener una mejor comprensión de ésta. En la primera parte del capítulo exponemos que en materia de conocimiento sobre la organización escolar encontramos una diversidad de formas de estudiarla por lo que reconocerlas es de suma importancia para el investigador en el sentido de que si las integra en su estudio tendrá mayores oportunidades para reflexionar su objeto de estudio en una mirada integradora.

Al hacer esta revisión retomamos las perspectivas diversas que existen sobre la escuela, como la técnica-racional; la perspectiva cultural y; la perspectiva política y del conflicto. En cuanto a la perspectiva técnica, ésta fue muy útil porque al hacer la inmersión en la escuela normal trazamos una ruta que pudiera orientar sobre qué tipo de información y datos teníamos que empezar a revisar de la misma. Por ejemplo, la mirada técnica de la escuela nos dio pauta para reconocer que dentro de ésta siempre existe un orden y organización que la dota de un sentido en cuanto a la dirección que la escuela debe tomar para alcanzar los objetivos para los fue diseñada. Entendimos, con esta perspectiva técnica cómo en cualquier organización es necesario que las personas comprendamos que los principios de la organización como la dirección, la planeación, la coordinación, la gestión, etc., son cruciales para hacer que los individuos alcancemos

una división del trabajo especializada en un marco de institucionalidad y convivencia. Así mismo nos permitió ver que la consideración de los elementos organizativos que estructuran la escuela como las normas, las leyes, los manuales de ingreso y promoción del personal, son elementos importantes para dar un orden y estructuración a la misma con base en objetivos que no son individuales, sino comunes.

Del mismo modo que la mirada técnica nos sirve para analizar a la organización, también fue muy útil la perspectiva política, ya que a partir de ésta, pudimos considerar en nuestro estudio que la escuela normal también puede ser analizada como una construcción política en el sentido de que al mismo tiempo de que los actores en sus diferentes posiciones llevan a cabo las tareas prescritas que emanan de la normatividad de la misma, también ponen en juego sus intereses personales, profesionales, económicos, entre otros; es decir, que siempre con tal de arribar al logro de los objetivos que se han planteado y, que muchas veces distan de los de la organización, les llevan a hacer alianzas, coaliciones o acuerdos que siempre van a afectar a todos aquellos que no tienen posibilidades en la toma de decisiones de la organización. Esta perspectiva nos da herramientas para comprender cómo a pesar de que los actores de la escuela conviven en un espacio común y con un mismo proyecto, tienen diferencias marcadas en la manera de comprender e interpretar los asuntos concernientes a la institución; razón por la cual la toma de decisiones racional se ve empañada por estos intereses que no son transparentes ni visibles a simple vista.

Así como pudimos reconocer la importancia de las dos perspectivas anteriores, la mirada cultural nos fue de vital interés, pues ésta nos dio elementos para poner atención en los aspectos más simbólicos de la escuela normal en el sentido de comprenderla en su dimensión significativa, es decir, en cómo los actores posicionados en una estructura organizativa y en una posición para la toma de decisiones ejercen poder, autoridad, y también tienen capacidad para imputar significados -positivos y/o negativos- a cada una de las acciones realizadas en la organización construyéndose con ello un tejido de relaciones cara a cara que lo dotan de sentido de pertenencia, emoción, empatía y de una posición de miembro de una cultura que los distingue de otras. Esta perspectiva nos ayudó a comprender que en esta organización educativa existe un sistema de valores,

significados, creencias, mitos, ritos que se construyen y reconstruyen por los miembros de la organización al interactuar en un entramado de interrelaciones producto de la vida cotidiana social y académica que se genera al interior de la misma, y que se manifiesta y coexiste con las normas y reglas dentro de un marco jurídico, en donde los grupos formales e informales se crean e influyen en la dinámica de la organización, tanto para aportar a los propósitos educativos como en algunos casos para obstaculizarlos.

En el capítulo tres abordamos la metodología del trabajo. Aquí describimos que esta investigación se desarrolló bajo un diseño cualitativo exploratorio; esto con la finalidad de poder recuperar desde la perspectiva de los actores educativos datos que nos permitieran acercarnos a la realidad sobre cómo están funcionando este tipo de instituciones en el ámbito local de Tlaxcala y, sobre todo, de cómo sus actores están enfrentando los diferentes procesos de gestión de cara a los nuevos desafíos que demanda la sociedad del momento.

Para ello se determinó la estrategia metodológica que respondiera a los objetivos de esta investigación razón por la que se eligió el método a emplear más idóneo que fue el estudio de casos, y la técnica de la entrevista semi-estructurada aplicando un instrumento organizado en categorías. Como estrategia de investigación utilizamos como técnicas de recolección de datos la entrevista y la técnica de revisión documental. Con la entrevista como técnica pudimos acercarnos a los profesores, directivos, personal de la institución con el fin de recoger de forma directa el cúmulo de concepciones y puntos de vista construidos respecto de su sentir acerca de los procesos organizativos y de gestión que se llevan a cabo en la institución, buscando con ello la producción de datos que nos dieran pauta a la construcción de resultados. Por otra parte, para la técnica de revisión de documentos hicimos una exploración en diferentes fuentes escritas acerca de la normatividad de la escuela a efecto de poder identificar aquellos elementos y componentes que nos sirven de base para hacer una descripción acerca de ésta, considerando importante este fundamento para poder acercarnos a la conversación con nuestros informantes. Como estrategia analítica utilizamos el análisis centrado en el significado de tal forma que pudiéramos hacer una interpretación correcta que no modifique ni altere la visión de los actores educativos entrevistados, también se consideró

el método de análisis documental con la finalidad de obtener información de fuentes secundarias, es decir, documentos oficiales que nos dieron acceso a la norma y reglamentos que dan fundamento y orden a este tipo de instituciones educativas.

Finalmente, se aborda en el último capítulo los resultados de investigación y que se sintetizan en un informe específico a través del cual damos cuenta de los hallazgos más relevantes que recogen las impresiones construidas por los actores entrevistados. Posterior a este capítulo presentamos las conclusiones en donde exponemos de manera puntual cómo es que ocurren y cobran sentido los componentes constitutivos de la escuela normal, tanto como la relevancia que los procesos de gestión adquieren para cada uno de los actores de la escuela. Consideramos que este tipo de estudio es importante en el campo de la investigación educativa, ya que mediante éste, recuperamos datos que nos permitieron tener un panorama general de cómo están funcionando este tipo de instituciones en la realidad local de Tlaxcala y, sobre todo, de cómo sus actores están enfrentando los diferentes procesos de gestión de cara a los nuevos desafíos que demanda la sociedad contemporánea.

Capítulo Uno: Marco Contextual

1.1 Antecedentes del Normalismo en México

Una de las prioridades de toda sociedad, sin lugar a duda, es la educación pues ésta se constituye en la herramienta fundamental para propiciar que las personas independientemente de su condición social y cultural alcancen niveles de desarrollo y crecimiento intelectual que coadyuven, a su vez, a la mejora de las condiciones económicas, culturales de las realidades concretas de las que son parte. Para lograr los fines de la educación es necesario la creación y desarrollo de instituciones que promuevan, a partir del conocimiento científico, el uso de teorías, métodos de enseñanza y estrategias didácticas, que potencien el desarrollo de habilidades cognitivas, competencias y destrezas de los individuos a efecto de resolver de una manera reflexiva, los problemas prácticos de su sociedad. Dentro de estas instituciones aparecen las escuelas normales como instituciones de educación superior que cobran relevancia por el papel potenciador que juegan en los procesos de formación docente y, sobre todo, en la construcción de un sujeto enseñante habilitado para que, a partir de su práctica docente, logre transformaciones cruciales en la construcción de un sujeto apegado a los valores y fines de la sociedad.

En México las escuelas normales son instituciones que adquieren relevancia por el papel trascendental que juegan en la formación de los docentes que ingresan al magisterio, en este sentido vale la pena preguntarse cómo las instituciones formadoras de docentes han evolucionado históricamente a fin de ubicarnos en una contextualización que nos permita comprenderlas en un sentido profundo. Sabedores de que la educación en México ha estado sujeta a debate no solo por las posturas ideológicas, sino por la propia situación histórica, social, política, económica que envuelve a la sociedad, es importante situarnos en esta contextualización a efecto de ir comprendiendo las complejidades y contradicciones de las que las escuelas normales han sido partícipes y, que de algún modo nos dan pie a describirlas y caracterizarlas en sus múltiples dimensiones.

Históricamente las escuelas normales en México han estado expuestas a diferentes evoluciones y formas de desarrollo, por lo que para comprenderlas en su

dinámica vale la pena remontarnos a sus orígenes, con el propósito de ubicarlas en términos de su espacio y temporalidad. Por una parte podemos señalar que una vez finalizado el movimiento de independencia, México estaba sumido en la pobreza y el deterioro económico, por lo cual habría que reconstruir una nueva nación; para ello, los liberales propusieron políticas en las cuales se postulaban la libertad de la enseñanza. Ducoing (2004) señala que una asociación que aportó a la educación en México fue la llamada Compañía Lancasteriana fundada en 1822, misma que promueve fundar escuelas gratuitas y, para la formación de docentes para impulsar que la educación llegara a los sectores más pobres de la sociedad. Uno de estos logros para acercar la educación a estos sectores de la sociedad lo constituye sin duda alguna la creación de las escuelas formadoras de profesores; en sus inicios escuelas administradas por particulares y sin intervención del Estado y, más adelante administradas y reguladas por éste. Al respecto Arnaut (1998) menciona que la formación docente pasó de ser una “profesión libre” a una “profesión del Estado”, en este sentido la docencia como profesión fue primero una profesión municipal, ya que se le encomendó a los ayuntamientos la autorización y la supervisión de la profesión docente, razón por la cual aumentaron las escuelas dirigidas y sostenidas por el municipio. Las primeras escuelas normales son creadas bajo la dependencia directa de los gobiernos estatales y federales, lo cual provocó tensión entre maestros municipales no normalistas y los maestros normalistas derivada de la disputa del control de los servicios educativos, y de su dependencia institucional a la que pertenecían. Arnaut (1998) menciona que esta tensión era por la discrepancia de a quién le correspondía la autorización y supervisión del ejercicio de la profesión docente.

Para 1887 se inauguró la primera escuela normal en Orizaba Veracruz, también en la ciudad de México se inaugura la Escuela Normal para Profesores, y para 1900 había cuarenta y cinco escuelas en todo el país IEESA (2012:3). Cabe señalar que con la Revolución Mexicana se frenó el crecimiento de estas instituciones, ya que como lo menciona Arnaut (1998) ésta afectó al normalismo y a la centralización educativa de dos formas: la primera se relaciona con el carácter descentralizador y anti-centralista de la Revolución; la segunda alude a la politización de la función docente y el papel del

magisterio, ya que el estado utilizó al magisterio como publicista político dentro y fuera del país y como organizador de los campesinos y obreros.

Podemos comentar que la historia de las escuelas normales a partir de 1921, puede ser caracterizada por el proyecto nacional de ese momento histórico, el cual buscaba a través de las políticas educativas que ésta fuera nacionalista, rural, y socialista. En el año 1921 durante el gobierno de Álvaro Obregón en el periodo comprendido de 1920 a 1924, el 20 de julio se funda la Secretaría de Educación Pública, como instancia encargada de la educación en todo el país por medio de la federación; esta institución quedó a cargo de José Vasconcelos quien planteó como una de las actividades prioritarias del gobierno educar a la población rural con el objetivo de transformar la estructura agraria del país. Con José Vasconcelos a cargo de la Secretaría de Educación Pública, se impulsó el Proyecto de educación nacionalista de la unificación social, ideológica, educativa y cultural, y con el compromiso, fruto de la revolución de dar educación al mexicano. Al respecto Vasconcelos propuso que la educación no fuera solo para habitantes de ciudades sino para los que vivían en el campo, para ello las instituciones encargadas de llevar instrucción fueron, misiones culturales, las escuelas normales rurales y las escuelas regionales campesinas.

En este sentido, el maestro rural según Arnaut (1998) debían desempeñar un papel eminentemente social, lo que implicó que debían contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de las comunidades, razón por la cual se debía centrar en tres actores; los niños, los adultos y la comunidad, para ello fue indispensable delinear el perfil del maestro, el cual tendría que tener una formación con las características siguientes: saber leer escribir y contar, tener cierto adiestramiento en el arte de enseñar, vivir en el lugar donde trabajaba, enseñar en las noches a los adultos, trabajar para el mejoramiento de la comunidad en todos sus aspectos y sobre todo ser líder en el pueblo.

Una de las diferencias entre las escuelas normales rurales y urbanas, en esa época era la forma de concepción del problema educativo, pues las primeras consideraban a la comunidad entera, además de que en éstas se formaba a un tipo de maestro diferente en relación a lo que se requería en el medio rural. La finalidad de las

escuelas normales era preparar a los maestros para las escuelas de los centros indígenas, mejorar la formación de los maestros en servicio e incorporar a los núcleos de población rural al progreso del país. Algunos autores como Hurtado (2015) menciona que las escuelas normales se deben en gran parte a las escuelas rurales. Los primeros maestros fueron a trabajar al campo, tenían como objetivo localizar a los centros indígenas con mayor población y buscar personal para capacitarlo en la enseñanza. El primer Congreso de Maestros fue en 1922, donde se consideró como un problema la educación de las masas campesinas.

Otra de las instituciones creadas para llevar educación, son las Misiones Culturales creadas en octubre de 1923, éstas fueron idea del diputado agrarista por Puebla, José Gálvez; Vasconcelos hizo suyo el proyecto planteándose como objetivo incorporar a la dinámica económica la comunidad campesina. En la década de los treinta IEESA (2012) se implantó el modelo educativo con un enfoque socialista, sin embargo, éste no se consolidó debido a varias razones entre las que se encuentra: la falta de orientación, poca información y en especial por la oposición de diversos organismos; debido a la gran polémica el entonces Secretario de Educación Narciso Bassols tuvo que dejar su puesto. De manera posterior con el presidente Manuel Ávila Camacho (1940-1946), según Ibarrola (1998) se logró el requisito de cursar la educación secundaria para ingresar a la formación docente en el medio rural, así como la unificación de los planes de estudio de las escuelas rurales y urbanas en 1942, en función a su orientación, propósito y contenidos. En este año se crea la Escuela Normal Superior, y se designa a Jaime Torres Bodet como Secretario de Educación quien organizó un Congreso de Unificación del Magisterio, surgiendo así el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación SNTE; el objetivo central de Torres Bodet fue el abatir el analfabetismo que afectaba a más del 55% de la población mayor de seis años. Ello implicó ampliar la cobertura capacitándose a maestros “empíricos” quienes ejercían sin preparación adecuada. En 1947 durante el gobierno de Miguel Alemán Valdez de 1946 a 1952, se crea por decreto, la Escuela Nacional de Maestras para Jardines de Niños.

Con el presidente Adolfo López Mateos (1958-1964) una de sus prioridades fue la formación de los maestros, por lo cual se comprometió a apoyar a las escuelas normales

y su aumento en la república, designó a Torres Bodet a cargo de la Secretaría de Educación Pública quien puso en marcha el Plan de Expansión y Mejoramiento de la Educación Primaria en México, también conocido como el Plan de Once años, cuya finalidad era formar a un gran número de docentes, razón por la cual se crearon nuevas escuelas.

En 1969 se realizó una reforma a los planes de estudios de las escuelas normales, en el cual se separó la enseñanza secundaria de las normales y se amplió el plan de estudios a cuatro años, para el año 1972 se plantea una educación dual que permitió estudiar la educación secundaria, junto con la carrera de educación primaria o preescolar, esto provocó que se elevara el número de asignaturas cursadas en un periodo de 8 semestres a 101 con 36 horas por semana IEESA (2012).

El primer intento de elevar la formación de profesores a un nivel de licenciatura fue a finales del gobierno de Luis Echeverría (1970-1976), ya que se logró la formulación de la licenciatura en educación primaria y preescolar, dirigida únicamente a profesores en servicio a través de la Dirección General de la Educación Normal, y un año después por la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento del Magisterio. También se reformó el plan de estudios, adhiriendo a las materias la frase “y su didáctica”, redujeron además el número de materias quedando el Plan 1975 conformado por treinta horas a la semana IEESA (2012). Para 1978 se vuelve a reformar el plan de estudios al cual se le dio el nombre de “Plan 1975 reestructurado” en el que se elimina la expresión “y su didáctica”, además de eliminarse algunas materias para adicionar otras, sumando setenta y seis y, cuatro más que en el Plan 1975 distribuidas en treinta y dos horas a la semana y en los últimos semestres en treinta.

Posteriormente se crea la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en el gobierno de López Portillo, esta institución inició labores en marzo de 1979, con el objetivo de elevar la calidad del magisterio, crear el bachillerato pedagógico, promover la investigación educativa, lo cual significaba que esta institución educativa sería complementaria y no sustituiría a las escuelas normales. Para 1984 se dio no solo un cambio curricular, en éste según Ibarrola (1998) se incorporó la noción del profesor investigador como un mecanismo para mejorar la calidad de la profesión, también se

estableció la obligatoriedad del nivel bachillerato para el ingreso a las escuelas normales, lo que conllevó a elevar sus estudios al grado de licenciatura, se planteaba que era necesaria una formación general del futuro maestro que consideró el bachillerato y finalmente la formación profesional.

En 1991 el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) propuso acciones como la creación de un modelo para que las escuelas se integraran mediante un tronco de formación común, pero que ofreciera también opciones diferenciadas para la formación de maestros en preescolar, primaria y secundaria, ésta propuesta se integró al Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado en mayo de 1992 con la aprobación de 31 gobernadores y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SENTE) (Estrada, 2001). En este mismo periodo, según Órnelas (1995) se dio un cambio del sistema educativo, ya que en 1992 después de la firma del Acuerdo antes mencionado que descentralizó la educación básica y normal, trajo consigo una reforma a la Ley General de Educación en 1993, señaló como una atribución exclusiva del gobierno federal los planes y programas de estudio para las escuelas normales y formación de maestros de educación básica e implicó la coordinación entre la Secretaría de Educación Pública y los gobiernos encargados de la administración pública estatal, para 1999 se reforma el plan de estudios de la Licenciatura de Educación Preescolar.

1.2 Fortalecimiento de las escuelas Normales

Durante el gobierno de Ernesto Zedillo en 1996 en coordinación con la SEP y las autoridades estatales, según IEESA (2012:13) se crea el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales conocido por sus siglas (PTFAEN), según Ibarrola (1998). Este programa parte del principio de que es indispensable mejorar tanto la planta física y el equipamiento como la formación de los profesores de las normales, se basó en cuatro líneas; Transformación curricular, Actualización y perfeccionamiento profesional del personal docente de las escuelas normales, Elaboración de normas y orientaciones para la gestión institucional y la regulación del trabajo académico, y mejoramiento de la planta física y del equipamiento de escuelas normales, oficialmente comenzó operar en 1997, según IEESA (2012).

Según el Acuerdo 423, con la restauración de la SEP, las atribuciones en materia de educación normal fueron transferidas a la Secretaría de Educación Superior creándose en el año 2005, la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE), con el propósito entre otros, de contribuir al mejoramiento del subsistema de educación normal. A partir de entonces, entre las acciones más relevantes que se emprendieron para mejorar están el PROMIN, que es un Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas, puesto en marcha en 2002 con el presidente Vicente Fox, a partir de 2006 se plantea que cada entidad federativa formule un Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN) desarrollándose el PEFEN 1.0 y 2.0. Con este nuevo instrumento de planeación estratégica se incorporó un Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN) y un Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN).

Con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se diseñaron acciones específicas para mejorar la formación inicial de los docentes. Estas acciones fueron basadas en el eje 3 de dicho plan llamado “igualdad de oportunidades” y los objetivos 9 “elevar la calidad educativa” y 12 “promover la educación integral de las personas en todo el sistema educativo”. También en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, en su objetivo 1, “elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo del país”, la estrategia 1.16 establece contribuir a extender y arraigar una cultura de planeación, de la evaluación y de la mejora continua de la calidad educativa en las instituciones de educación superior tanto públicas como privadas.

También la Alianza por la Calidad Educativa suscrita el 15 de mayo del 2008 la cual señala que los procesos prioritarios en materia de profesionalización de los maestros y de las autoridades educativas tienen por objeto garantizar que quienes enseñan estén debidamente formados, lo cual conlleva a mejorar la calidad del personal docente de las escuelas normales y por lo tanto el desempeño de los alumnos.

Y, finalmente, para poder consolidar la Reforma Integral de la Educación Básica establecida en 2011, con el objetivo de impulsar una formación integral y favorecer el

desarrollo de competencias para la vida y el logro del perfil de egreso, es como nace la Reforma Curricular de la Educación Normal, que atiende la necesidad de incrementar los niveles de calidad y equidad de la educación que respondan a las demandas y requerimientos de la educación básica, así como a las transformación social, cultural científica y tecnológica en el país y el mundo, el 20 de agosto de 2012 se publica en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo 650 por el que se Establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros en Educación Preescolar que actualmente rige el programa educativo.

1.3 Antecedentes de creación de la Escuela Normal: Escuela Normal Preescolar Profesora Francisca Madera Martínez de Panotla, Tlaxcala y su marco normativo

Siendo gobernador constitucional del Estado de Tlaxcala el Licenciado Emilio Sánchez Piedras y senador por la República el Lic. Rafael Minor Franco, se le confirió a la maestra Delia Molina Montalvo la comisión para realizar los trámites legales para la fundación de la escuela normal preescolar, en la localidad de Panotla, apoyada en sus inicios por la Licenciada María Antonieta Angélica Guevara Sánchez y el C. Moisés Ríos Ramírez. El 8 de septiembre de 1978 por el Director General de Educación Normal, el profesor Napoleón Villanueva Cruz, se autorizó la fundación de dicha Escuela Normal, hecho que se concretó el 25 de septiembre de ese mismo año ante la presencia del entonces gobernador el licenciado Emilio Sánchez Piedras, Gobernador del Estado de Tlaxcala. Creada la Normal Preescolar se designó a la maestra Delia Molina Montalvo, como la primera directora de la Escuela Normal Urbana para Profesoras de Educación Preescolar. Debido a que las instalaciones estaban en construcción inició sus labores en Panotla, en una escuela primaria que había sido reubicada. En sus inicios la escuela normal recién creada, no era considerada de nivel superior, pues aceptaba a estudiantes con estudios mínimos de educación secundaria, quienes egresaban como maestros en educación preescolar, su primera generación constituida solo por mujeres egresó en 1982. La maestra Delia Molina Montalvo, logró conformar un patronato de obras materiales conformado por diferentes personas quienes, con apoyo de la comunidad normalista, lograron la construcción de su edificio inaugurado el 2 de noviembre de 1981 por el presidente en turno el Licenciado José López Portillo y personalidades políticas,

educativas, civiles y militares, así como alumnas y trabajadores de esta escuela. Cabe destacar que el 18 de septiembre de 1984 fue autorizado que la escuela normal llevara por nombre el de la *Profesora Francisca Madera Martínez*, pedagoga y pionera de la educación preescolar en el Estado de Tlaxcala.

Las dos primeras generaciones fueron atendidas por un grupo reducido de docentes, debido a la dificultad de las gestiones para contratar a los profesores permanentes que atenderían el servicio educativo. Los profesores fundadores fueron maestros comisionados de otras escuelas que provenían de la Escuela Normal Urbana de Tlaxcala y algunos que tuvieron su nombramiento inicial de 10 a 12 horas.

En su historia ha pasado por diferentes planes de estudios, el primero fue el Plan 1975 reestructurado, el segundo el Plan 1884, en el cual la carrera de Educación Preescolar se eleva a nivel licenciatura, posteriormente surge otro Plan 1999, vigente hasta la expedición del Acuerdo 650 en el que se establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Preescolar, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de agosto del 2012, que actualmente rige la educación normal en la república.

En cuanto a su fundamentación normativa y legal cabe señalar que la Escuela Normal Preescolar de Panotla se encuentra dentro del Subsistema de educación normal teniendo como sustento legal un conjunto de leyes que prescriben su naturaleza, funcionamiento, y configuración. Dentro de estas leyes tenemos el Artículo Tercero Constitucional, la Ley General de Educación, el Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública y las Normas que Regulan las Condiciones de Trabajo del Personal de las Escuelas del Subsistema de Educación Normal. En cada una de estas leyes podemos identificar una serie de supuestos que le dan dirección. En primer término se trata de una institución de educación superior que se encuentra enmarcada en la Constitución Política de México específicamente lo referido al artículo tercero constitucional, al establecer que es el Estado quien promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades de educación, incluida la educación superior, ésta última vista como indispensable para el desarrollo del país, al ser la que forma a los futuros profesionales

de las diversas disciplinas, quienes se insertarán en los diferentes sectores productivos tanto públicos como privados.

Por otra parte, se establece que la educación normalista tiene una orientación científica; al ser considerada la educación normal como educación superior ésta es vista como una actividad profesional, científica, que debe contribuir y apoyar la investigación en el ámbito educativo, que permita atender las diversas problemáticas socioeducativas, desarrollar prácticas docentes profesionales, alentando y difundiendo la cultura, además se basará en los criterios que orientan la educación, luchar contra la ignorancia los fanatismos, y contribuir al progreso científico, por lo que será democrático, nacional y contribuirá a la mejora de la convivencia humana y la calidad.

México, al estar inmerso en una economía global tiene que responder a los diversas demandas del modelo económico actual, para alcanzar niveles de eficiencia y productividad, razón por la cual las actuales políticas educativas hacen énfasis en modernizar el sistema educativo como una necesidad prioritaria a través de elevar su calidad, este último término nos lleva a otro de los presupuestos dentro de esta ley referente a garantizar que la educación que imparta el estado sea de calidad, en este sentido se establece que para ello se requiere que los docentes que impartan educación obligatoria sean idóneos en armonía con los materiales, métodos educativos, infraestructura y la organización escolar, a través de esta idoneidad se pretende que la educación favorezca el máximo logro de los educandos contribuyendo al desarrollo de los mismos y por ende al país.

Por lo antes mencionado la formación de los docentes pasa a ser un elemento fundamental, ya que es en esta formación inicial, donde los futuros educadores a través del logro del perfil de egreso adquieren las competencias necesarias para desarrollar su práctica docente de forma eficiente, oportuna y coherente con las necesidades de formación de los educandos y de la sociedad cumpliendo con los fines de la educación establecidos en esta norma.

Otra ley que sustenta la educación normal es la Ley General de Educación, en esta podemos encontrar los siguientes supuestos relacionados con las atribuciones de los distintos órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal, así como la distribución de

la función social de la educación en éstos. En el ámbito federal corresponde a la autoridad no solo la determinación de los planes y programas de estudio de la educación normal, sino su actualización y formulación en correspondencia al marco de educación de calidad contemplado en el servicio profesional docente, así como a las necesidades del sistema educativo nacional. Así mismo, se contempla que la autoridad federal realizará las acciones necesarias para garantizar el carácter nacional de la educación normal y para la formación de maestros de educación básica.

Con la última reforma a esta ley pasa a ser atribución de las entidades federativas el prestar los servicios de educación normal y demás para la formación de maestros. Además, como una forma de coadyuvar a la formación de los futuros docentes, esta instancia puede proponer a la Secretaría contenidos regionales que se integren a los Planes y Programas de Estudio del Subsistema de Educación Normal, ajustar el calendario en los periodos de elecciones, así como otorgar y revalidar equivalencias de estudios, otorgar, negar y revocar a los particulares que presten el servicio de educación normal. Existen también atribuciones que deben ser realizadas tanto por las autoridades educativas federales como estatales, en este sentido se habla que estas instancias de manera recurrente deben promover la investigación y el desarrollo de la ciencia y tecnología, el diseño y aplicación de instrumentos que permitan evaluar la calidad educativa, atendiendo a los lineamientos establecidos por el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa. Así como promover una cultura de rendición de cuentas en cada ciclo escolar a través de informes de actividades dirigidos a la comunidad,

Otro de los presupuestos de estos dos ámbitos está relacionado con la formación de los docentes, ya que se menciona que deben construir un sistema nacional de información actualización, capacitación, y superación profesional que tenga las finalidades de formar con nivel de licenciatura, y posteriormente la formación continua y actualización de conocimientos a través de programas de especialización, maestría, y doctorado acordes a los recursos y necesidades de la entidad que conduzca al desarrollo de investigaciones y una cultura educativa.

Un fundamento normativo más a través del cual se regula la dinámica de la escuela Normal Preescolar es el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública que

en su artículo 21 establece que la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación, será la instancia encargada de coadyuvar para el desarrollo de éstas instituciones al proponer e impulsar políticas y programas de educación superior destinados a la formación de los profesionales de la educación, así mismo coordina las actividades relacionadas con el ámbito académico, tales como capacitación, y aspectos relacionados con la gestión institucional a través de mecanismos establecidos con las instituciones, también en coordinación con la Subsecretaría de Educación Básica, propone contenidos para los planes y programas de estudio con la finalidad de buscar una articulación y congruencia entre estos subsistemas. Además es encargada de gestionar los recursos federales que captan éstas instituciones educativas de este subsistema a través de programas federales de fortalecimiento a la calidad educativa como Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales conocido por sus siglas como (PACTEN), con la intervención de las unidades administrativas competentes de cada entidad.

Otro de los presupuestos que podemos observar es el relacionado a la evaluación, ésta entendida como un proceso en cualquier organización fundamental para la toma de decisiones, que permite conocer y obtener información, sistematizarla, integrarla y difundirla para que sea empleada al evaluar los niveles de calidad alcanzados, comparar en qué medida coincide los resultados con las demandas actuales del sistema educativo. Éstos procesos de evaluación son realizados en coordinación con la Dirección General de Evaluación de Políticas a través de mecanismos que permitan la evaluación del desempeño de éstas instituciones, a través de procesos de autoevaluación y evaluación externa de los programas educativos y de gestión institucional, en este sentido, se habla de la importancia de promover en éstas instituciones una cultura de la evaluación que contribuya a su mejora a través de realizar estudios y diagnósticos para identificar sus características y su situación actual.

En toda organización es fundamental para poder funcionar de manera eficiente, normas que rijan su operación, así como el actuar y comportamiento de los individuos que la integran. En este caso se habla de las normas que rigen las condiciones de trabajo del personal docente y no docente de este tipo de organizaciones, las cuales son: para el personal docente, el Reglamento Interior de Trabajo Personal Académico del

Subsistema de Educación Normal de La Secretaría de Educación Pública. En este reglamento podemos identificar algunos presupuestos entre los que destacan: implica que todo el personal de las instituciones que conforman este subsistema están sujetos a lo prescrito en esta independientemente del lugar de adscripción; por otra parte, se refiere a la regulación de la relación laboral entre el personal de estas instituciones y la Secretaría de Educación Pública, a través del titular de ésta, en este sentido podemos decir que esta relación queda sujeta a lo establecido en esta norma sobre aspectos como condiciones de prestación del servicio, nombramientos que pueden sustentar el personal a través de los procesos de selección, ingreso, y promoción, así como las funciones y responsabilidades de los órganos que intervienen en éste, además, se establece la distribución de funciones, responsabilidades y actividades, así como los derechos, obligaciones, prohibiciones, a los que debe sujetarse el personal.

Así mismo, el personal no docente de estas instituciones está sujeto a lo que establecen las Normas que Regulan las Condiciones de Trabajo del Personal no Docente de las Escuelas del Subsistema de Educación Normal. Estas consideran que el personal no docente es aquel que no desempeña directamente funciones que se relacionan con el proceso de enseñanza- aprendizaje, en este sentido se habla del personal de servicios que realiza actividades de limpieza, mantenimiento y vigilancia de las instalaciones, y transporte, administrativos que son los que realizan actividades secretariales y de apoyo a las oficinas y unidades administrativas, profesionales son los encargados de aplicar sus conocimientos y experiencias y control de los recursos financieros humanos y materiales, y técnicos que aplican sus conocimientos tanto en el área administrativa como en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Además esta norma puntualiza entre los trabajadores de base y de confianza, el personal no docente se establece por medio de procesos y requisitos de selección, promoción, licencias y vacantes, dentro de este punto se señalan los órganos que intervienen. También esta norma prescribe aspectos relacionados con el salario, forma de pago, condiciones de trabajo, adscripción y lugar de trabajo, derechos y obligaciones sanciones y recompensas.

Como podemos observar son diversos los elementos que permiten caracterizar el entramado de rasgos que dan identidad a la escuela normal preescolar y que sin duda

alguna constituyen un marco de referencia para comprender de qué tipo de institución estamos hablando, tanto en sus historicidad como en los fundamentos que le dan estructura y sentido.

1.4 Organización y configuración de las áreas de la Escuela Normal Preescolar Francisca Madera Martínez: organigrama, puestos y funciones

1.4.1 El organigrama de puestos y funciones

La escuela Normal Preescolar se encuentra estructurada a través de un organigrama que es una representación gráfica de la dimensión formal de la organización, en el cual se muestra las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, y la autoridad existente, éste permite tener un panorama general acerca de cada una de las áreas sustantivas que permiten ordenar su operación.

La primer área que aparece en el nivel más alto del organigrama es la dirección, tiene como función planear, dirigir, supervisar y evaluar las actividades académicas y administrativas del plantel en relación a los objetivos, políticas educativas y los lineamientos establecidos por la DGESEPE, también debe gestionar los recursos de la institución de acuerdo a las disposiciones vigentes, validar el programa anual del plantel, vigilar el uso adecuado y aprovechamiento de los recursos materiales, proporcionar información y apoyo a las autoridades para la realización de supervisiones y auditorías. En este sentido se puede entender que en ésta recae la responsabilidad ante la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala de llevar a cabo los procesos de gestión institucional y operación del programa educativo que se imparte, así como las tareas y actividades de los diferentes actores educativos.

Es importante mencionar que esta área se vincula con dos instancias de toma de decisiones que son: el consejo académico y el comité de planeación, el primero funciona como un órgano colegiado de consulta para dar apoyo a la dirección del plantel, está integrado por directivos y docentes, dentro de sus funciones podemos mencionar el proponer acciones que coadyuven a elevar el nivel académico de la institución, analizar las problemáticas académicas de la institución entre otras. En cuanto al comité de planeación, está integrado por la dirección, subdirección académica, subdirección

administrativa, y jefes de áreas de docencia, investigación, difusión y extensión educativa, dentro de sus funciones podemos mencionar el proponer políticas para la operación del plantel con base a las disposiciones oficiales, formular los planes y programas de desarrollo institucional a corto mediano y largo plazo, integrar el Programa anual del plantel, realizar evaluación programática y presupuestal, y analizar los resultados de la evaluación.

Otra de las áreas sustantivas de la escuela es la Subdirección Académica, instancia que se encarga de coordinar a todo el personal docente; dentro de sus funciones podemos mencionar el programar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de las áreas de Docencia, Investigación y Difusión y Extensión Educativa, en coordinación con los responsables de dichas áreas, organizar con la dirección todas las actividades relacionadas con las actividades académicas y coordinarse con la subdirección administrativa para determinar las necesidades de personal, de recursos financieros y materiales necesarios para desarrollar las actividades académicas. También participa en el comité de planeación para integrar los planes y programas de desarrollo institucional, establecer los programas y horarios de trabajo del personal docente, así como vigilar la aplicación de los planes y programas de estudio apegados a la norma, dirigir y controlar el desarrollo de programas de capacitación, actualización, y superación académica del personal docente, además evaluar el desarrollo de las actividades académicas, organizar las academias de los maestros, coordinar y revisar la integración y funcionamiento de las academias, supervisar que los procedimientos de control escolar se realicen conforme a las normas establecidas.

El área de docencia a través de su titular elabora un proyecto de trabajo cada semestre, el cual deberá presentarlo a la subdirección académica, dentro de sus funciones se encuentra organizar y controlar los procesos del área de control escolar de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por DGESE, coordinar y supervisar los programas de capacitación y superación profesional. Esta área integra 5 sub-áreas, o también conocidas como dimensiones, coordinación de academias, alumnado, formación continua, tutoría y psicopedagogía.

La coordinación de academias es la encargada de mantener un control y registro de los asuntos que se abordan y acontecen en cada academia, tanto por semestre como

en los colegiados, al finalizar se realiza un informe integral de todas las academia sobre aspectos como; asistencia de los docentes, asuntos que abordaron, problemáticas a las que se enfrentaron, entre otros, este informe es entregado a la subdirección académica y dirección. Por otra parte, el Área de Alumnado se encarga de ver todo lo relacionado a los alumnos de esta institución, desde darles a conocer el reglamento, gestionar cursos, conferencias, que contribuyan a su formación integral, ser canal de comunicación para darles a conocer y orientarlos para que accedan a los programas federales como becas, cursos, y movilidad estudiantil. En relación al Área de Formación Continua, tiene como finalidad diseñar, crear e implementar proyectos de formación continua dirigida a las alumnas (os) egresados, para ello realiza estudios de viabilidad para determinar cuáles son los más pertinentes de acuerdo a las necesidades detectadas. Finalmente, el Área de Psicopedagogía tiene como finalidad orientar psicopedagógicamente tanto a alumnos como a maestros, con el propósito de apoyar el proceso formativo de los alumnos, también desarrolla alternativas de solución psicopedagógica a los problemas de aprendizaje que afectan a los alumnos, mantiene canales de comunicación con las academias para atender las situaciones o problemáticas de los alumnos y su oportuna intervención, organiza actividades como conferencias, talleres, para atender alguna necesidad o problemática de corte psicopedagógico de los alumnos.

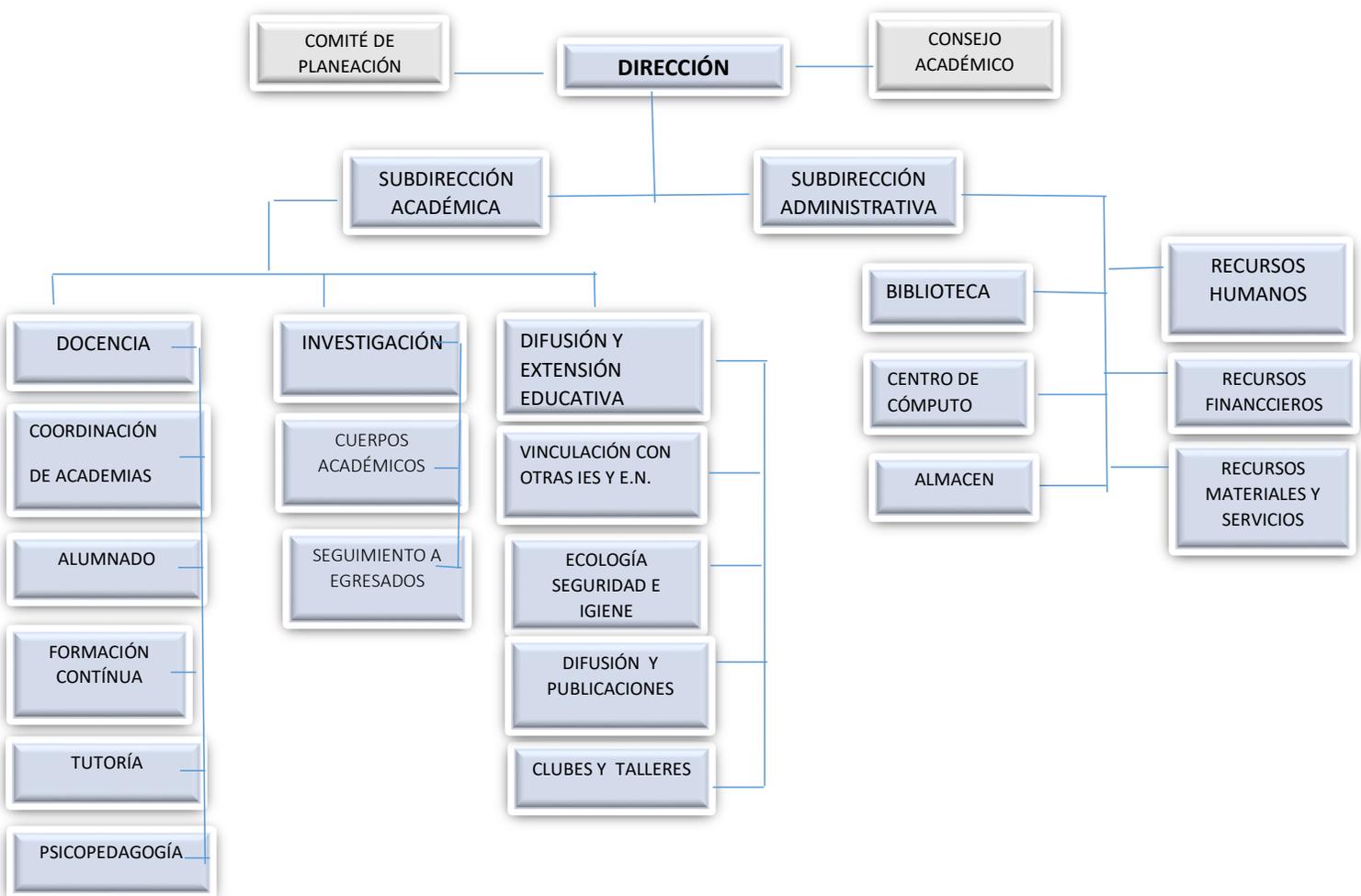
La siguiente área sustantiva es Investigación, tiene como finalidad diseñar, aprobar, dar seguimiento y divulgar proyectos de investigación, así como proponer intercambio de experiencias con instituciones que realicen investigación educativa, para ello, el responsable elabora un proyecto de área integrado por los proyectos de las sub-áreas integrantes de esta que son: Seguimiento a egresados y Cuerpos Académicos, en este sentido se pretende que estas áreas en coordinación diagnostiquen la realidad educativa de la institución para determinar las prioridades de investigación y su posible solución a los problemas detectados. En relación a los Cuerpos Académicos se tiene como finalidad consolidar un cuerpo académico con los docentes de la institución que contribuya a realizar investigación en el ámbito educativo, apegados a la norma. En cuanto al Seguimiento a Egresados tiene como finalidad realizar estudios de seguimiento a egresados con la finalidad de obtener información, sistematizarla, analizarla y presentarla en informes, que permita la toma de decisiones oportuna eficiente y

pertinente sobre aspectos relacionados con la formación recibida, el impacto de ésta en el ámbito laboral, necesidades de formación, etc., que contribuya a la selección de líneas de investigación y a la mejora del servicio educativo.

La siguiente área sustantiva es Difusión y Extensión Educativa, la cual tiene como finalidad promover, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades académicas, culturales, y sociales, dentro encontramos encuentros, foros, convivencias, eventos, conmemoraciones, entre otros. Para ello, elabora un proyecto anual en el cual integre los proyectos de las sub-áreas que son: vinculación con instituciones; ecología, seguridad e higiene; difusión y publicaciones y talleres. En lo que respecta a Vinculación con otras Instituciones de Educación Superior, esta instancia es la encargada de la vincular a la institución con otras normales, o IES, con la finalidad de compartir y difundir experiencias en el ámbito académico, dentro de los eventos que organiza y colabora son los encuentros regionales realizados cada año con el objetivo de crear redes de colaboración que coadyuven a mejorar el servicio educativo. En lo concerniente a Ecología Seguridad e Higiene, esta área tiene como finalidad coadyuvar a crear una cultura del cuidado del medio ambiente, así como de seguridad e higiene, razón por la cual organizar actividades relacionadas con estas temáticas como conferencia, talleres, cine debate, entre otras, en este sentido se pretende que las alumnas interioricen y transformen sus prácticas cotidianas y profesionales, en pro del medio ambiente, la seguridad e higiene. Así mismo en relación a Difusión y publicaciones, su finalidad radica en difundir a través de la gaceta normalista las actividades desarrolladas por la institución, no solo relacionadas con el ámbito cultural, sino con el ámbito educativo, ya que es un espacio tanto para alumnos como docentes quienes pueden publicar diversos escritos relacionados con el ámbito educativo y de interés de la comunidad escolar. Finalmente, Clubes y talleres tiene como propósito el diseñar, programar e implementar clubes y talleres a nivel institución, para ello se elabora un proyecto el cual integra el tipo de club o taller, objetivo, finalidad, recursos, entre otros, éstos son parte de las actividades extracurriculares que tienen como objetivo coadyuvar a una formación integral de los educandos, todos son realizados posterior a las clases, y permiten la convivencia con alumnas de otros semestres.

Después de la Dirección, el segundo puesto de mando es la Subdirección Administrativa. Ésta, como su nombre lo indica, es la encargada de administrar los recursos humanos, financieros, y materiales, así como los servicios de la institución, gestiona ante USET, con aprobación previa del director los diversos recursos materiales, financieros, humanos, y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades tanto del personal docente como del personal no docente, también propone actividades de actualización y capacitación del personal no docente, dirigir y supervisar las áreas de recursos humanos, recursos financieros, biblioteca, almacén, centro de cómputo y recursos materiales y de servicios, de la institución. Dentro de sus atribuciones está el asignar el área de trabajo al personal no docente administrativo y de apoyo.

Organigrama de la Escuela Normal Preescolar “Profesora Francisca Madera Martínez”



1.4.2 Organización y estructuras de trabajo el uso del tiempo escolar en la Escuela Normal Preescolar

Uno de los aspectos a considerar en la organización es el tiempo, visto como un factor que puede ser determinante en una organización, ya que si este es administrado eficazmente puede hacer que una organización sea más productiva, y alcance sus logros, por otro lado, también puede convertirse en un enemigo de la organización que puede dirigirla a la pérdida de recursos, productividad, status, etc. Por lo que es importante conocer cómo es usado, distribuido y organizado por los miembros de la organización, en congruencia con los fines y objetivos que la misma.

En esta institución educativa el tiempo está distribuido de la siguiente manera el horario del alumnado es de 7:50 a 15:00 horas de lunes a viernes. El horario es variable por lo que se adapta a la carga horaria de los cursos que en cada semestre se imparten, y también por las actividades extracurriculares que se implementen durante el mismo, tales como; talleres y clubs. Además los horarios de asesoría para las alumnas de octavo semestre son asignados posterior al horario de sus prácticas, de lunes a viernes asisten por las mañanas a éstas y por las tardes trabajan en coordinación con sus asesores para la construcción de su informe de prácticas profesionales modalidad de titulación que actualmente se trabaja. Cabe mencionar que el personal docente desarrolla sus actividades en un horario de 7:50 a 15:00 horas varía de acuerdo al tipo de nombramiento y a la descarga académica que cada docente tenga, así como a las actividades que se diseñen en relación a cursos de capacitación, reuniones y comisiones que pueden ser en ocasiones en un horario vespertino.

En relación al personal no docente encontramos al personal administrativo con un horario de 8: 00 a 15:00 horas de lunes a viernes y el personal de apoyo cubre tres turnos por la mañana es de 8:00 a 14:00 horas; vespertino de 13:00 a 20:00 horas y; el nocturno de 20:00 a 7:00 horas de la mañana.

1.4.3 Perfil de ingreso de las estudiantes y mecanismos de ingreso a la institución

El Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Preescolar establece que para ingresar a la educación Normal los aspirantes deberán poseer entre otras: habilidad para buscar, sintetizar y transmitir información proveniente de distintas fuentes, capacidad para solucionar problemas, capacidad para aprender por iniciativa e interés propio, capacidad de trabajo colaborativo para el logro de metas y proyectos, lo que implica el reconocimiento y respeto por la diversidad cultural, de creencias, valores, ideas y prácticas sociales, capacidad para comunicarse y expresar claramente sus ideas tanto de forma oral como escrita, habilidad para escuchar, interpretar y emitir mensajes pertinentes en distintos contextos. Estas habilidades son evaluadas a través del examen de ingreso a la educación normal realizado por CENEVAL, a través de éste se seleccionan a los aspirantes que mejor hallan demostrado sus habilidades antes mencionadas, a quienes se les dará la oportunidad de ingresar a esta institución para formarse como licenciados en educación preescolar.

Los mecanismos de ingreso para estudiar la Licenciatura en Educación Preescolar son establecidos por la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala; instancia encargada de elaborar y publicar la convocatoria en la que se señalan los requisitos, costo de la ficha, fechas de: entrega de fichas, presentación de examen, así como la publicación de resultados. El personal encargado de entregar las fichas a los aspirantes es designado por los directivos. También las autoridades de la escuela seleccionan a los docentes que serán capacitados para participar en el proceso de aplicación de dicho examen, a través de la designación de comisiones como; los que reciben a los sustentantes y los organizan, así como los que revisan que tengan los documentos en orden como credencial de elector, ficha y lápiz y goma para responder dicho examen el día establecido, además de la aplicación.

Hasta el momento de la investigación, los exámenes, una vez aplicados son entregados al representante de DGESE, quien es el responsable de trasladarlos a la ciudad de México para ser calificados, posteriormente se regresan a la USET para que ésta instancia publique los resultados, los aspirantes aceptados realizan el trámite de

inscripción para quedar formalmente como alumno de la institución y posteriormente toman un curso de inducción previo a la iniciación de clases formales.

1.4.4 Modalidad de atención del alumnado y formas de organización estudiantil

En la institución se cuenta con el área de psicopedagogía, dentro de sus funciones está, prestar orientación psicopedagógica a los alumnos (os) que son canalizados por las academias de los diferentes semestres; en las que se presentan los casos y se determina si requiere ser atendido, a través de los tutores quienes podrán remitir a los alumnos que consideran lo necesiten, o los mismos alumnos podrán acercarse al área para ser atendidos. Esta área mantiene comunicación con las academias de maestros para apoyar las acciones que se deban implementar dando alternativas.

Matrícula vigente: número de estudiantes y descripción de su ubicación institucional

La matrícula, hasta el momento de la investigación es de 210 alumnos distribuidos de la siguiente manera; 31 en segundo semestre, 30 en cuarto semestre, 79 en sexto semestre y 71 en octavo semestre.

MATRÍCULA ACTUAL			
Semestre	Hombres	Mujeres	Total
Segundo semestre	0	80	80
Cuarto semestre	0	72	72
Sexto semestre	0	46	46
Octavo semestre	0	30	30
Total de alumnos			228

Elaboración propia a partir de estadística institucional del ciclo escolar 2017-2018

En la institución solo existen las figuras de jefes y subjefes de grupo, quienes tienen la representación del alumnado. El papel que desempeñan es de canales de comunicación a través de ellas se baja la información, sobre todo para eventos, cívicos y sociales, generalmente relacionados con las actividades organizadas por el área de Extensión y difusión educativa, por ejemplo homenajes, desfiles, encuentros, día del estudiante, navidad, carnaval, entre otros.

Las responsabilidades y derechos de las alumnas (os) son establecidos en el Reglamento General Interno para las Alumnas (os) de la Licenciatura en Educación

Preescolar, realizado por el Área de Alumnado de esta Institución. Éste integra cinco capítulos; el capítulo uno es el referente a las generalidades que establece que será de observancia general para todos los alumnos de esta institución, además puntualiza quién es considerado como alumno y se reconoce a los padres de familia como primeros educadores de sus hijos y a la institución como coadyuvante de dicha educación. También este reglamento establece los derechos de los alumnos, entre los que encontramos: recibir una educación que les permita el desarrollo integral y armónico de todas las facultades para su formación como educadores, ciudadanos y seres humanos, recibir un trato digno dentro y fuera del plantel por parte de los docentes y compañeros.

Además se establecen las obligaciones de los normalistas, entre las que se encuentran participar en las diversas formas de manifestación académica, conocer y respetar la organización institucional, actuar y cumplir con las normas reglamentarias y acuerdos establecidos por las academias, así como por las autoridades educativas, expresarse correctamente, observar buena conducta, usar de manera apropiada el equipo entre otras.

1.4.5 Recursos de la organización

La creación, y operación de cualquier organización requiere la selección, adquisición, combinación, y distribución de distintos recursos tanto materiales, como humanos, financieros, y tecnológicos, con el propósito de dotar a la organización de los elementos necesarios que le permitan un funcionamiento eficiente. Uno de los recursos antes mencionados es el humano, visto mucho más que un simple factor, al considerarlo primordial para el manejo y funcionamiento de la organización, al ser estos los encargados de la gestión de los diversos recursos como financieros, materiales, tecnológicos, y humanos, según la función que desempeñen o el nivel jerárquico que tengan en la organización.

1.4.6 Personal adscrito a la institución

El factor humano de ésta institución educativa está integrado de la siguiente manera en función al nombramiento que sustentan, la planta docente está conformada por 38 docentes, 3 son directivos que fungen en los siguientes puestos, Director, y Subdirectora

Académica y Subdirector Administrativo, los demás se encuentran distribuidos en las diferentes áreas sustantivas y sus dimensiones, y como docentes frente a grupo, dos están comisionados en el SNTE, el personal no docente, se integra por 14 administrativos y 12 de personal de apoyo. En total el personal adscrito a esta institución es de 64 trabajadores.

PERSONAL ADSCRITO A LA INSTITUCIÓN				
PERSONAL DOCENTE			PERSONAL NO DOCENTE	
Docentes frente a grupo y asesores	Directivos	Comisionados fuera de la institución	Administrativos	Apoyo
3233	3	2	14	12
Total personal docente 38			Total personal no docente 26	
Total personal adscrito 64				

Elaboración propia a partir de estadística institucional del ciclo escolar 2017-2018

El perfil de los docentes que laboran en esta institución es el siguiente; la institución cuenta con 38 docentes de los cuales 26 son docentes de tiempo completo, 6 de $\frac{3}{4}$ de tiempo, 3 de medio tiempo y 3 por horas. Solo uno no cuenta con el título de licenciatura. De éstos, 9 docentes tienen el grado de maestría 15 docentes terminaron su maestría y están en proceso de titulación, y 3 están estudiando, y solo un docente tiene el grado de doctorado. Actualmente están estudiando su doctorado 4 docentes.

Docentes	Tipo de contratación			
	Horas	Medio tiempo	$\frac{3}{4}$ de tiempo	Tiempo completo
	3	3	6	26

Perfil de los docentes			
Grado de estudios	Licenciatura	Maestría	Doctorado
	37	9	1
No titulados		15	
Estudiando		3	4

Elaboración propia a partir de estadística institucional del ciclo escolar 2014-2015

En cuanto a la antigüedad que los docentes tienen en el subsistema de Normales es el siguiente; 20 docentes tiene menos de diez años de antigüedad, 6 docentes más de diez años, 1 docente más de veinte años y más de treinta años 8 docentes.

Antigüedad del personal				
Antigüedad	Menos de 10 años	Más de 10 años	Más de 20 años	Más de 30 años
	20	6	1	8

Elaboración propia a partir de estadística institucional del ciclo escolar 2017-2018

1.4.7 Mecanismos de ingreso del personal: académico, administrativo y de apoyo: tipos de contratación y de nombramientos

El ingreso y promoción del personal académico de las escuelas normales está regido por el Título Sexto y Séptimo del Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico del Subsistema de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública. En el título sexto se establece como órganos propositivos una Comisión Académica Dictaminadora y jurados calificadores, la primera tiene un carácter honorífico temporal de un año y podrán ser ratificados sus miembros, los jurados son órganos auxiliares a la Comisión en la elaboración y evaluación de los exámenes de oposición y debe estar integrado por un máximo de 5 miembros y un mínimo de 3.

El procedimiento de ingreso y promoción del Sistema de Educación Normal es realizado a través de un concurso de oposición, los cuales podrán ser cerrados o abiertos, las plazas vacantes pueden ser solicitadas por el Subdirector Académico, jefes de Academias, la organización sindical, e interesados. El plazo para ser concluido el proceso debe ser no mayor de 30 días a partir de la fecha de la publicación de la convocatoria. Cabe destacar que para el ingreso de personal docente los aspirantes entregarán a la Comisión Dictaminadora lo siguiente: solicitud junto con su currículum vitae y copias de los documentos que avalen sus estudios, posteriormente la comisión revisará estos documentos y por escrito comunica el lugar y fecha en el que se aplicará el examen, los resultados de dicho examen serán enviados en un plazo no mayor a quince días hábiles después de la realización de éste, el dictamen favorable o no favorable se le hará llegar por escrito al aspirante, si no hay dictamen favorable o no hay aspirante el concurso se

declara desierto, en caso de inconformidad se podrá solicitar a la comisión dictaminadora en un plazo de diez días hábiles a partir de la fecha de comunicación del dictamen.

El tipo de nombramiento puede ser de Profesor de Enseñanza Superior e Investigador en el Sistema de Educación Nacional que integra tres categorías con sus respectivos niveles, Asistente A,B,C, Asociados A,B,C, y Titulares B,C; el segundo nombramiento puede ser de Profesor de Enseñanza Superior con las categorías Asistente A,B,C, Asociado A,B,C, y Titular, A,B,C; el tercer nombramiento es de Profesor de Apoyo a las Actividades Académicas Asociado A y B; el siguiente tipo de nombramiento es el de Técnico Docente de Enseñanza superior con categorías Asociados y Titular y; finalmente el de Profesor de Asignatura nivel B y el de Profesor Pre-incorporado.

Cuadro de tipos de nombramientos

TIPO DE NOMBRAMIENTO	CATEGORIA	NIVEL
I Profesor de enseñanza superior e investigador en el Sistema de Educación Normal	Categoría asistente	Asistente A
		Asistente B
		Asistente C
	Categoría asociado	Asociado A
		Asociado B
		Asociado C
	Categoría titular	Titular B
		Titular C
	II Profesor de enseñanza superior	Categoría asistente
Asistente B		
Asistente C		
Categoría asociado		Asociado A
		Asociado B
		Asociado C
Categoría titular		Titular A
		Titular B
		Titular C
III Profesor de apoyo a actividades académicas	Categoría asociados	Asociados A Asociados B
IV Técnico docente de enseñanza superior	Categoría asociado	Asociado A
		Asociado B
		Asociado C
	Categoría titular	Titular A
		Titular B
V Profesor de asignatura	Nivel B	
VI Profesor pre-incorporado	Para el personal que por alguna razón no se puede incorporar a los modelos de nombramiento del Convenio.	

Elaboración propia

Así mismo, es importante señalar que en cuanto al ingreso y promoción del personal administrativo y de apoyo está fundamentado por las Normas que Regulan las Condiciones de Trabajo del Personal No Docente de las Escuelas del Subsistema de Educación Normal, en su artículo 7 menciona que el personal no docente de las Escuelas del Subsistema de Educación Normal, se divide en cinco grupos de acuerdo al modelo de nombramiento vigente: de servicios, administrativos, profesionales, técnicos, y prefectos.

En el título quinto sobre los procedimientos para la selección, admisión, promoción del personal no docente, en los capítulos I y II el primero sobre los órganos encargados de dicho proceso, y el II sobre los concursos de selección, establece que para ingresar como personal no docente de las Escuelas del Subsistema de Educación Normal, deberá cumplirse con el procedimiento de concurso de selección establecido en estas Normas para ello se requiere tener por lo menos 16 años cumplidos, presentar una solicitud utilizando la forma oficial que deberá contener los datos necesarios, presentando los documentos para avalar los mismos, ser de nacionalidad mexicana, con la salvedad prevista en el Artículo 9o, de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. En caso de ser de nacionalidad extranjera, deberá estar legalmente autorizado por la Secretaría de Gobernación para trabajar en el país y en el puesto de que se trate, además de estar en el ejercicio de sus derechos civiles y políticos de acuerdo con la Ley y los que les correspondan de acuerdo a su sexo y edad, entre otros.

En su artículo 41, señala que la promoción del personal estará bajo responsabilidad de la Comisión Dictaminadora, quienes realizarán el siguiente procedimiento: el Director de la Escuela Normal, dará a conocer a la Comisión Dictaminadora y a la organización sindical las vacantes que se presenten dentro de los 10 días siguientes a los que dicte el aviso de baja, la Comisión Dictaminadora del personal no docente procederá a convocar un concurso de promoción entre los trabajadores del nivel inmediato inferior del grupo correspondiente, mediante circulares o boletines que se fijarán en lugares visibles de la Escuela Normal, las convocatorias señalarán los requisitos que deberán satisfacer los concursantes, plazos para presentar solicitudes de participación en los concursos, características de la categoría y puesto ofrecido, pruebas y exámenes específicos a los que se someterán los aspirantes, la

vacante se otorgará al trabajador que obtenga el mejor resultado en el concurso, la Comisión Dictaminadora comunicará al Director General de Educación Normal o Unidad de Servicios Educativos, al candidato electo para los efectos de promoción.

1.4.8 Formas de organización y/o agrupamiento del personal académico, administrativo y de apoyo

La planta docente está organizada a través de academias integradas por los docentes de cada semestre, los cuales se reúnen cada semana o en casos especiales de manera extraordinaria. Las academias están conformadas por un presidente un secretario y los integrantes, dentro de éstas se realizan las siguientes actividades establecidas en el manual antes mencionado: analizar los programas de estudio con el objetivo de unificar criterios para su aplicación, analizar las problemáticas que se presenten durante el desarrollo del proceso enseñanza- aprendizaje así como posibles soluciones, proponer proyectos relacionados con las actividades que se desarrollan en el semestre, dar seguimiento a los alumnos durante el semestre, organizar las actividades programadas para el semestre, tanto de carácter académico como sociales.

También existen las academias estatales, estas fueron implementadas a partir del ciclo escolar 2014-2015, por el Área de Formación Docente, perteneciente a la Dirección General de Educación Terminal de la USET, éstas se integran por los docentes de las escuelas normales del Estado y son realizadas cada mes, un mes por semestre y el otro por trayecto formativo, el objetivo primordial de éstas es el análisis de los programas y plan de estudios, considerando los cursos, trayectos, y su impacto en el perfil de egreso, así como compartir experiencias en su operación, estrategias, material, sin embargo es importante mencionar que actualmente no se han llevado a cabo.

1.4.9 La infraestructura y funcionalidad de la Escuela Normal Preescolar

Otro de los recursos de una organización son los materiales que son bienes tangibles propiedad de la organización, que tienen como finalidad contribuir a la operación de una organización. En este caso al ser una institución educativa estos espacios físicos son

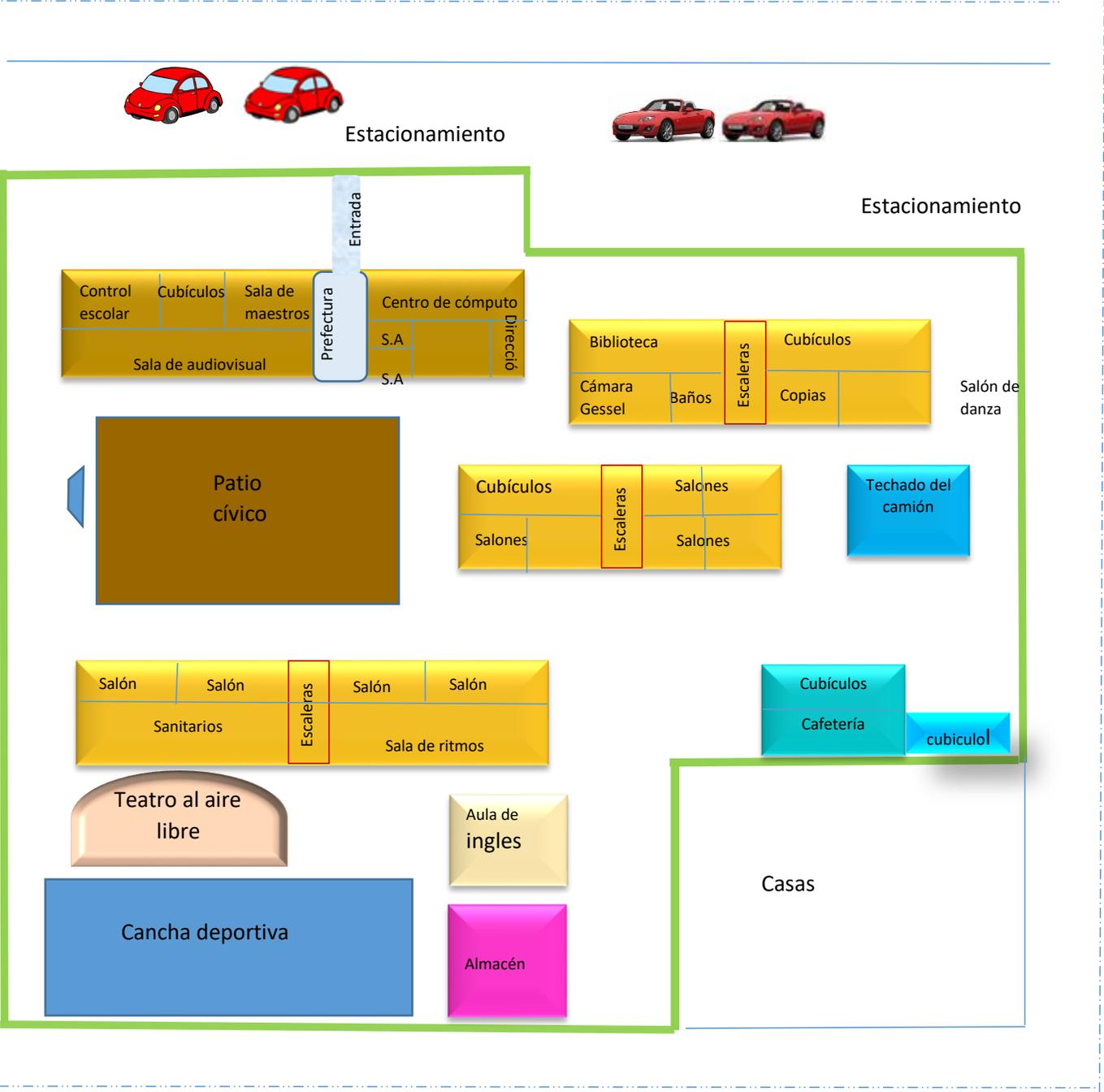
empleados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la intención de lograr el desarrollo del programa educativo.

En esta institución los espacios físicos se encuentran distribuidos de la siguiente manera; diez salones que son empleados para impartir clase distribuidos de la siguiente manera: en el edificio D, 4 salones y en el edificio C, 6 salones, de los cuales 8 cuentan con cañón y todos tienen mobiliario como sillas, mesas, escritorio, pizarrón blanco y lockers. Así mismo la escuela cuenta con una sala audiovisual ubicada en el edificio A, misma que se encuentra equipada con pantalla, cañón, butacas, ésta es usada para conferencias, presentación de proyectos de fin de semestre con las alumnas (os), presentación de academias al inicio de cada semestre con las alumnas (os), entre otras; del mismo modo la institución cuenta con una cámara de Gesell ubicada en el edificio B la cual se acompaña con cañón, pantalla, pizarrón blanco, 1 equipo de cómputo y mobiliario como, vitrinas, mesas y sillas, espejo, es usualmente ocupada para realizar los colegiados, reuniones de inicio de semestre con los docentes, y reuniones extraordinarias, así como para cursos y diplomados entre otros.

Del mismo modo, la institución tiene un centro de cómputo el cual está equipado con computadoras, pizarrón electrónico, mobiliario, como mesas y sillas y servicio de internet; la institución también cuenta con una biblioteca, la cual cuenta con un acervo bibliográfico importante, así como mobiliario equipos de cómputo, estantes para colocar los libros, mesas y sillas, un fichero para buscar libros. Además de lo anteriormente señalado, la escuela normal tiene un salón de danza (no es utilizado actualmente), así como una sala de ritmos que tiene un piano, misma que es utilizada para las clases de artística o cursos sobre ésta temática. Es importante señalar que además del equipamiento, la escuela cuenta con un teatro al aire libre techado, el cual es usado para educación física, ensayar presentaciones como bailables, obras de teatro, así como para los eventos que se organizan en la institución como navidad, aniversario de la institución, semana de ciencia y tecnología, entre otros, patio cívico el cual es empleado para realizar los homenajes, eventos cívicos, y eventos de la institución como reuniones con maestras tutoras, concursos como el de día de muertos, cancha deportiva, la cual es empleada para para educación física, y eventos de la institución

Distribución de la infraestructura educativa

Carretera federan a San Martin Kilometro 5



Calle

Plan de Estudios

El Plan de estudios 2012 que actualmente está vigente, es el documento que rige el proceso de formación de los futuros licenciados en educación preescolar, describe las orientaciones fundamentales, elementos generales y específicos, de acuerdo con las tendencias de la educación superior considerando los modelos y enfoques vigentes del plan y los programas de estudio de la educación básica. Su aplicación en las Escuelas Normales debe atender, con oportunidad y pertinencia, las exigencias derivadas de las situaciones y problemas que pudieran presentarse en la actividad profesional de los futuros maestros de este nivel educativo en el corto y mediano plazos. La reforma curricular de las escuelas normales tiene como objeto formar docentes que respondan a las necesidades del modelo pedagógico en el que se establece como centro y referente fundamental del aprendizaje al estudiante.

Dentro de sus finalidades, se encuentran la de mejorar la educación a través de acciones en las que se busca que las escuelas normales se transformen y conviertan en espacios de generación y aplicación de nuevos conocimientos, de producción de una cultura pedagógica, y de democracia institucional, que abone para que los futuros docentes logren una formación que responda a una práctica docente pertinente y efectiva.

El perfil de egreso constituye el elemento referencial y guía del plan de estudios, está expresado en competencias que describen lo que el egresado será capaz de realizar al término del programa educativo. Se espera que al final de la carrera se logre la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los estudiantes, para ser movilizados en un contexto determinado donde ejerzan la profesión involucrando aspectos cognitivos, afectivos y éticos, dichas competencias tienen un carácter específico e integrador para poder ejercer la profesión docente y desarrollar prácticas en escenarios reales que permitan a los maestros egresados resolver problemas del contexto escolar; colaborar activamente en su entorno educativo y en la organización del trabajo institucional que contribuya al logro de los estándares curriculares de la educación preescolar que abone el perfil de egreso de la educación básica de los niños que son atendidos.

Este Plan se estructura a partir de tres orientaciones curriculares: enfoque centrado en el aprendizaje, enfoque basado en competencias y flexibilidad curricular, académica y administrativa, las cuales dan coherencia a la estructura curricular. El primer enfoque denominado centrado en el aprendizaje, cuestiona el paradigma centrado en la enseñanza repetitiva, de corte transmisivo-receptivo, tiene como referente principal la concepción constructivista y sociocultural del aprendizaje y de la enseñanza, este enfoque consiste en un acto intelectual pero a la vez social, afectivo y de interacción en el seno de una comunidad e prácticas socioculturales, por lo cual este proceso de aprendizaje considera los contextos, la mediación pedagógica.

Desde esta perspectiva se plantea el desarrollo de situaciones didácticas que recuperan las siguientes modalidades, aprendizaje por proyectos, aprendizaje basado en casos de enseñanza, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje en el servicio, aprendizaje colaborativo, y detección y análisis de incidentes críticos. Estas estrategias permiten abonar a la actividad intelectual de los que aprenden logrando un aprendizaje a nivel individual y colectivo, ya que permiten poner en juego no solo el saber conocer sino el saber ser, saber hacer, y saber convivir además se procura la integración tanto de la teoría como de la práctica logrando la transferencia de los conocimientos hacia otras situaciones y momentos.

Por otra parte, el enfoque basado en competencias, plantea la posibilidad de movilizar e integrar diversos saberes y recursos cognitivos ante una situación, en este sentido la persona requiere mostrar la capacidad de resolver problemas complejos y abiertos, en distintos escenarios y momentos. Para ello el plan menciona seis criterios relacionados con las competencias que deben ser considerados, su carácter holístico, su desarrollo permanente, se concretan en diversos contextos de interacción y evolución, en este sentido se habla de un proceso de adaptación, reflexivo y crítico, que varía en su desarrollo y nivel de logro en función a la complejidad y dominio.

El enfoque denominado flexibilidad curricular académica y administrativa, supone mayor pertinencia y eficacia a los programas académicos, considerando las particularidades derivadas de los avances en las disciplinas, de los nuevos tipos de programas educativos, de los requerimientos de los actores del proceso formativo, así

como de la vocación, la dinámica y las condiciones propias de cada institución. En este sentido el Plan de Estudios concreta en los siguientes rasgos de flexibilidad curricular, incluye enfoques pedagógicos en los cuales el estudiante es el centro del proceso educativo a través del desarrollo de competencias docentes e investigativas, por lo cual se incorpora en los cursos actividades relevantes, pertinentes, que favorezcan el aprendizaje significativo, e incorpora cursos optativos que diversifican las alternativas de formación. También se promueve la participación de los colegiados ante las autoridades educativas locales para proponer contenidos regionales, además formaliza sistemas de tutorías y asesorías como acompañamiento académico, e incluye estrategias de movilidad nacional e interinstitucional a fin de diversificar las experiencias formativas.

La malla curricular concibe cada curso como nodos de una compleja red que articula saberes, propósitos, metodologías y prácticas que le dan sentido a los trayectos formativos. Para el cumplimiento de las finalidades formativas, se estructuró la malla curricular con una duración de ocho semestres, con cincuenta y tres cursos, organizados en cinco trayectos formativos (psicopedagógico, preparación para la enseñanza y el aprendizaje, lengua adicional y Tic, prácticas profesionales y optativos) y un espacio asignado al Trabajo de titulación, en total el plan de estudios comprende 282 créditos.

Dentro del Plan de Estudios se contempla cómo debe ser el proceso de titulación de los estudiantes. Dicho proceso es considerado como la fase final del programa educativo en el que el estudiante normalista demuestra los conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, valores y experiencias que desarrolló durante la carrera, mediante diversas opciones denominadas modalidades de titulación establecidas en el plan de estudios y reguladas por el documento Lineamientos para organizar el proceso de titulación, en el que se da a conocer las responsabilidades y funciones de las instancias encargadas de este proceso con el fin de dirigir acompañar y garantizar la titulación de los estudiantes, a través de la elección por parte del estudiante de alguna de las siguientes modalidades.

El portafolio y examen profesional, consiste en organizar y e integrar evidencias que representen las competencias señaladas en el perfil de egreso (competencias genéricas y profesionales) a través de un análisis y selección de las evidencias de aprendizaje que

desde el primer semestre fue realizando en los distintos cursos de la malla curricular, estas evidencias tendrán que cumplir con los criterios de representatividad, pertinencia y relevancia, para ello tendrá que pasar por cuatro momentos del proceso de elaboración del portafolio que son: definición, selección, análisis-reflexión y finalmente la proyección, que culmina en un documento que reconstruye el proceso de aprendizaje a partir de sus evidencias.

El informe de prácticas profesionales y examen profesional, consiste en un documento analítico-reflexivo producto del proceso de intervención que ha realizado el estudiante durante el periodo de práctica profesional, describe las acciones, estrategias, métodos y procedimientos que empleó con la finalidad de mejorar y transformar su práctica profesional, para ello se requiere del diseño y desarrollo de un plan de acción mediante la investigación-acción. Finalmente es la tesis de investigación que es un texto sistemático y riguroso caracterizado por aportar conocimientos e información en alguna área o campo de conocimiento, para su elaboración es indispensable referentes teóricos metodológicos y técnicos coherentes con alguna perspectiva, enfoque o tipo de investigación apegada al rigor científico.

En la institución actualmente existe un programa de tutorías, implementado durante el primer periodo escolar del ciclo 2014-2015, es regulado por el Reglamento del Programa de Tutorías Académica de la Licenciatura en Educación Preescolar, se apoya en el artículo 37 inciso F del capítulo IX y artículo 38 capítulo X del Reglamento de (ANUIES) está integrado por VI capítulos. En esta institución las tutorías son desarrolladas a través del programa antes mencionado, que las establece como una función prioritaria de la institución, ya que permite apoyar y orientar el desarrollo integral de las (os) estudiantes, así como contribuir a reducir los índices de deserción, reprobación, bajo aprovechamiento escolar, y en general a detectar situaciones que inciden negativamente en el proceso de formación de las (os) estudiantes. Por lo antes mencionado fue indispensable determinar los objetivos, así como los compromisos que debe asumir la institución junto con los tutores, tutorados y operadores de dicho programa.

En este sentido, este reglamento interior señala que todo profesor de tiempo completo debe realizar la función de tutoría, para ello se establecen las funciones que desarrolla, requisitos para ser acreditado como tal, derechos y obligaciones a los que se someten, y los tipos de modalidades para desarrollarla (individual y de grupo), así como el tiempo para realizarla. Dentro de sus funciones se encuentran brindar orientación educativa a los alumnos, promover sus capacidades, apoyarlos a la toma de decisiones académicas. En relación a los tutelados se define quién se considera como tutelado, se establecen sus derechos entre los que se encuentran: participar en dicho programa, ser orientado de manera oportuna, y canalizado cuando lo requiera, solicitar el cambio de tutor. También se establecen sus obligaciones dentro de las cuales podemos mencionar; la asistencia puntual, regular igual o mayor al 80%, participar en forma activa, evaluar el desempeño del tutor y cumplir con las disposiciones.

La evaluación en todo programa es indispensable ya que esta permitirá conocer los alcances logrados, para ello se considera la participación tanto de tutores como tutorados considerando indicadores como; seguimiento de la trayectoria, opinión del alumno, autoevaluación del tutor, funcionalidad de la instancia, responsable, los sujetos de dicha evaluación son los tutores, así como la instancia encargada del mismo, los tutores que resulten con niveles altos en su evaluación se les entregará un reconocimiento.

Otro aspecto importante son los requisitos que debe cumplir el responsable para operar este programa, así como sus funciones dentro de las cuales se encuentran el planear, coordinar, y evaluar la operación y funcionamiento de la actividad tutelar, identificar y atender las necesidades de capacitación, evaluar el programa, gestionar los espacios físicos entre otras.

1.4.10 Los Programas de Gestión Institucional

La educación normal al tener como finalidad la formación inicial de los maestros de educación básica, constituye un subsistema muy importante dentro del sistema educativo, ya que los servicios que ofrece deben responder a las nuevas tendencias en el ámbito educativo, económico y social, que coadyuven al desarrollo del país. Con la finalidad de contribuir a elevar la calidad de la formación inicial de los maestros de educación básica, se crea desde el año 2002 el Programa de Mejoramiento Institucional

de las Escuelas Normales Públicas, conocido por sus siglas como PROMIN, que a partir del 2005 plantea un diseño orientado a que cada entidad formule un Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal PEFEN construido aplicando la planeación estratégica, por lo cual se ve como una estrategia que permite por un lado la integración y consolidación del sistema estatal de educación normal y por otro lado coadyuvar en el mejoramiento de los servicios educativos y de gestión.

Como ya se mencionó, su objetivo general está enfocado al mejoramiento y consolidación de la educación normal, para ello se determinaron los objetivos específicos a través de los cuales se pretende lograr que estas instituciones se consoliden como instituciones de nivel superior. Los objetivos específicos tienen como finalidad elevar el aprovechamiento académico de los estudiantes, para ello se pretende que a través de estos programas mejorar la formación de los docentes y directivos, además desarrollar un sistema eficiente de tutorías y asesorías que contribuyan a mejorar los procesos de formación y aprendizaje de los estudiantes, así como realizar el seguimiento a los egresados que coadyuve a identificar y conocer cuál es el nivel de calidad de la formación, satisfacción y necesidades de formación, y como está responde a las necesidades y demandas actuales del sistema educativo, otros objetivos se enfocan en aspectos relacionados a la infraestructura de las instituciones para ello se plantea la mejora del equipamiento con tecnología actualizada, optimizar y ampliar la estructura, y apoyar al desarrollo y operación de sistemas integrales de información académica y administrativa de educación normal.

Éste programa se desagrega en dos: el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN), considerado como el primer nivel de concreción del PEFEN, el cual orienta al sistema estatal a través de políticas, ya que en éste se describen las estrategias y acciones que la entidad implementará para atender los problemas académicos comunes o transversales detectados de las escuelas normales, y elevar la eficiencia y eficacia de la gestión del sistema estatal de educación normal. El segundo programa es el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN), considerado el segundo nivel de concreción PEFEN actualmente PACTEN, es formulado por cada institución educativa con la finalidad de proteger sus fortalezas, así

como mejorar el desarrollo de las licenciaturas a través de mejorar la formación profesional y el desempeño de los docentes, así como la organización y funcionamiento de la institución, en este se describe de manera específica y detallada las estrategias y acciones a implementar.

Los tipos de recursos que pueden obtener las instituciones de este subsistema son: apoyos técnico- pedagógicos y apoyos financieros, siempre y cuando estas instituciones hayan tenido un dictamen favorable por parte del comité evaluador (CE), el cual es conformado por la SEP, éste comité es quien valora la calidad de los programas PACEN, ProGEN, y ProfFEN a partir de criterios de objetividad, equidad, transparencia, pertinencia y viabilidad, y congruencia. También puede hacer recomendaciones relacionadas con la selección de proyectos y acciones,

Una vez obtenido el dictamen favorable, es la autoridad educativa federal SEP la encargada de asignar y distribuir los recursos a las secretarías de educación estatales, quienes a su vez lo entregarán a las instituciones seleccionadas a quienes les corresponde la administración y ejercicio de los recursos de los programas ProFEN y ProGEN en coordinación con las autoridades educativas.

Para la ejecución de estos programa existe una Controlaría Social la cual estará integrada por directivos de las instituciones, el personal docente y alumnos, así como personas interesadas quienes podrán supervisar los mecanismos de operación, acciones y avances, además ésta informará a la comunidad normalista los apoyos, monto, avances y resultados, así como los derechos y obligaciones que adquiere la institución con la Secretaría de Educación Estatal. Otra de las instancias encargadas de verificar la realización de las acciones la Secretaria de la Función Pública y el Órgano Estatal de Contraloría.

En este capítulo hacemos un reconocimiento de la Escuela Normal Preescolar, aludiendo en un primer momento al proceso histórico por el que han transitado este tipo de instituciones formadoras de docentes, desde su eclosión hasta la actualidad, a través de este análisis logramos identificar cómo la formación docente ha respondido no solo a necesidades sociales, sino políticas y económicas del país, de tal modo que su función y razón de ser ha estado en tela de juicio debido a contradicciones, creencias, disputas,

supuestos y significados. Además en un segundo momento se hace una descripción de los rasgos que caracterizan a esta institución educativa desde el punto de vista formal, es decir, se describe el marco normativo, estructura orgánica, y procesos de gestión institucional.

Capítulo Dos: Marco Teórico conceptual

2.1 La organización escolar como objeto de estudio: Perspectivas principales

En el capítulo anterior hicimos un esfuerzo por describir a la Escuela Normal Preescolar en sus múltiples aspectos, es decir, encuadramos, a partir de los objetivos que persigue la institución, cada uno de los elementos de tipo organizativo que dinamizan y dan estructura a cada una de las acciones que los actores llevan a cabo dentro de ésta. Sin embargo, es necesario reforzar nuestra descripción con dispositivos teórico conceptuales que nos permitan tener un nivel de comprensión profunda de tal suerte que podamos dimensionarla en toda su complejidad. Para hacer este análisis nos apoyaremos de los autores Nieto (2003), Tyler (1996), Gairín (1994), y Morgan (1996) quienes nos aportan una serie de elementos conceptuales que están presentes en este campo de conocimiento, permitiéndonos acercarnos a la comprensión y análisis de la organización escolar desde diversas perspectivas teóricas.

Dentro del campo de la teoría de la organización las organizaciones escolares son definidas como unidades sociales construidas y reconstruidas de forma deliberada para buscar metas específicas, esta definición nos permite entender que una organización como el ejército, una escuela, hospitales, iglesias, puede ser entendida no sólo como un espacio físico, sino como un espacio en el que los diversos actores son considerados actores sociales que pertenecen a un sistema social y cultural, dentro del cual se desarrollan actos individuales que conllevan a una acción colectiva denominada por algunos autores como Ortega (2000, citado en Lorda 2011) la práctica del espacio, a partir de la cual se construye y reconstruye una realidad.

El estudio y análisis de la organización escolar está caracterizado por integrar un conjunto de perspectivas, que integran teorías, métodos, y modelos a lo que Nieto (2003) denomina pluralismo conceptual y metodológico. Para este autor el pluralismo integra una diversidad de conceptos de tal manera que no existe una única definición, ya que esta diversidad permite estudiar a la organización escolar desde diversas disciplinas que han abonado a su estudio. En este sentido las investigaciones sobre su realidad social y

educativa, deben estar fundados en teorías y enfoques que permitan determinar las características y atributos de los fenómenos que se pretenden comprender a través de su análisis.

Una perspectiva teórica de la organización escolar, como lo plantea Nieto (2003), actúa como “marco cognitivo del que se parte para definir lo que se va a estudiar, así como para describir, explicar, e interpretar lo que observamos. Integra múltiples teorías, modelos, o metáforas sobre la organización escolar, y cada una de las elaboraciones conceptuales de éstas pueden centrar su atención en aspectos, dimensiones o componentes determinados de un objeto de estudio. Autores como Gioia y Pitre (1990, citados en Nieto 2003, p.2) definen perspectiva teórica como “una forma general de pensamiento que refleja creencias y asunciones fundamentales sobre la naturaleza de las organizaciones”, por lo que se señalan que una perspectiva teórica es más que una teoría.

Es importante mencionar, que cualquier perspectiva teórica se basa en la actividad científica dentro de una disciplina de conocimiento, a través de la cual se puede llegar a comprender algún rasgo de la organización, permitiendo al investigador a través de su estudio intervenir en ella o simplemente comprenderla. Para poder entender mejor estos conceptos Melich (1996, citado en Nieto 2003, p.4) considera que una teoría es, “un conglomerado de hipótesis, categorías, conceptos...que sirve para ver, observar, comprender o incluso modificar y cambiar el mundo”, su contenido integra dos componentes, una estructura sustantiva, vista como un conjunto de saberes descriptivos y explicativos expresados en enunciados y conceptos sobre elementos del objeto de estudio y sus relaciones, y una estructura sintáctica a través de la cual se establecen las reglas y convenciones que rigen la producción del conocimiento recoger, analizar e interpretar datos tanto cualitativos como cuantitativos sobre un objeto de estudio a través de reglas y convenciones.

En este sentido podemos decir que las teorías funcionan en un marco de perspectivas de comprensión y de análisis, basados en supuestos sobre la naturaleza y funciones del conocimiento, sobre la teoría y el objeto de estudio. De tal suerte que las teorías permiten al investigador, tener referentes conceptuales, metodológicos y teóricos

que le permitan delimitar su análisis sobre la realidad a la cual se pretende acercarse para comprenderla y con ello producir un conocimiento.

En la exploración teórica realizada para hacer esta investigación pusimos atención en tres perspectivas teóricas centrales: la técnica, la perspectiva cultural y la política, dentro de las cuales encontraremos teorías y/o modelos que nos apoyarán en el estudio y comprensión de nuestro objeto de estudio de esta investigación la Escuela Normal Preescolar vista como organización escolar. En lo que concierne a la perspectiva técnica, ésta es considerada dominante en la organización escolar, a partir de ésta, los centros escolares son vistos como estructuras formales, entidades físicas, racionales, mecanizadas que funcionan estableciendo relaciones fuertes y definidas, cuyo funcionamiento pueden ser observado, registrado, cuantificado a través de procesos e instrumentos, que buscan un conocimiento riguroso, objetivo, generalizado e instrumental, con la finalidad de controlar e intervenir sobre los centros escolares buscando la eficacia, y eficiencia, el primero de estos últimos términos relacionado con el logro de resultados, y el segundo con hacer eficientes los recursos disminuyendo costos, de tal forma que la organización logre sus objetivos y fines haciendo que ésta sea más productiva, por ello responde a intereses normativos y no personales.

Dentro de este primer acercamiento a la organización escolar vista como estructuras formales, se visualiza, según Nieto (2003), que la organización escolar está integrada por dos dimensiones una estática y otra dinámica; la primera integrada por la estructura formal bajo la cual se rige una organización escolar, dentro de la que podemos encontrar elementos como la estructura orgánica, marco normativo, manual operativo en el que se definen puestos, funciones mecanismos de comunicación y de toma de decisiones entre otras. La segunda relacionada con el funcionamiento es decir como desarrolla la organización sus actividades para operar en la realidad y lograr sus metas.

Es importante considerar que el logro de dichas metas organizacionales se encuentran estrechamente relacionadas con el grado de correspondencia y coherencia entre estas dos dimensiones (dimensión estática) y (dimensión dinámica), por ello Nieto (2003) considera que es importante que la organización integre a la estructura mecanismos de control y sanción que permitan tomar decisiones de manera racional en

los niveles jerárquicos altos, basadas en información pertinente veraz, completa que integre metas resultados y costos.

Al respecto Nieto (2003) presenta una clasificación de las teorías que estudian a la organización escolar bajo esta perspectiva, y son la teoría de la gestión, el modelo de ambigüedad, y el método positivista. La primera, integra a su vez teorías y modelos que han contribuido al desarrollo de las organizaciones modernas, con aportaciones del modelo de la Burocracia de Weber, principios de la Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, la teoría de Sistemas o de la contingencia estructural. Señala que el modelo de la burocracia desarrollado por el sociólogo alemán Max Weber, se caracterizó según sus trabajos como una forma de organización “tipo ideal” que utiliza la precisión, claridad, y regularidad, a través de la división de tareas, el establecimiento de reglas, y controles mediante jerarquías, impulsada por lo que denominó burocracia, un aspecto importante a considerar en este modelo es el poder que se ejerce a través de la autoridad, para ello identificó tres tipos de autoridad, carismática, tradicional, y la racional legal.

Otro de los aspectos son las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, consideradas como impersonales al ser regidas por criterios formales, es decir un reglamentos, normas, estatutos, regulaciones oficiales dejando de lado a las relaciones de amistad y compadrazgo. En este sentido se entiende que los sujetos deben actuar en correspondencia al puesto que se le asigna a través de que se le establecen no solo las tareas a desarrollar y responsabilidades sino relaciones formales. Este modelo tienen la característica de rutinizar los procesos de administración para hacerlos más eficientes a los fines de la organización, sin embargo se hace un reconocimiento sobre los efectos sociales que tiene la rutinización y mecanización de casi todas los aspectos de la vida humana al mencionar según Morgan (1996) que erosionan la capacidad de acción espontánea y el espíritu y en el ámbito social quebrantan las formas de organización democráticas. Desde una mirada de la organización como burocracia la escuela es vista como ejemplo empírico del tipo ideal.

Otras teorías que abonan al estudio de la organización bajo esta perspectiva es la teoría clásica de la organización que tiene como principales representantes a Federick

Taylor y Henri Fayol el primero fue ingeniero mecánico norteamericano pionero en este enfoque por sus ideas de una "administración científica", quien trabajo con experimentos a través de los cuales pretendía estudiar el trabajo como un método, basándose en la racionalidad del trabajo a través de sus estudios de "tiempos y movimientos, incentivos, distribución en planta, planeación y control de producción, buscaba incrementar la productividad y minimizar el esfuerzo humano haciéndolo más eficiente, por ello se plantea que Taylor ve al trabajador como un hombre económico racional, cuya motivación es el salario que le sirve para satisfacer sus necesidades básicas, su enfoque se extendió pasando de la empresa hullera, a la empresa industrial para finalmente influir en la administración pública según Dávila (2001).

También Henri Fayol en la década de los 30, cuando se atravesaba una crisis mundial apareció en Europa transformando el pensamiento administrativo a través de sus catorce principios de la administración, procedimientos administrativos, operaciones de la empresa, y elementos de la administración que al igual que Taylor y Weber buscaban la eficiencia a través de elevar la producción, sin embargo debido a las condiciones sociales de la época y a su excesiva aplicación provoco el surgimiento de los primeros sindicato de trabajadores con ello la demanda hacia el estado para que interviniera en estos aspectos laborales.

Podemos decir que desde esta perspectiva técnica-mecanicista las organizaciones son instrumentos creados para conseguir un fin según Morgan (1996) se ve a la organización como máquinas que funcionan con cierta precisión mecánica, organizada de manera rutinaria basada en tareas y actividades apegadas a reglas y procedimientos definidos, donde los empleados son percibidos como instrumentos o como parte de una máquina, a través del establecimiento de actividades metódicas y repetitivas, razón por la que el trabajador puede ser reemplazado fácilmente por otros que sean más productivos en su trabajo y con ello a la organización.

Lo antes mencionado nos lleva a identificar, de acuerdo a Nieto (2003), tres rasgos que caracterizan a la estructura organizativa de las organizaciones mecanicistas, el primer rasgo es que tienen un alto grado de complejidad, alto grado de formalización y alto grado de centralización, por lo que podemos identificar un alto grado de complejidad

en una organización mecanicista ya que las tareas son altamente especializadas, además de tener un alto grado de centralización debido a que la toma de decisiones tiende a estar en manos de los niveles más altos jerárquicamente hablando de la organización.

Es importante considerar que detrás de estas teorías dicho autor identifica dos líneas teóricas; la primera mira las organizaciones escolares como organizaciones formales y la segunda como informales. Además hace un reconocimiento que ambas líneas miran que las organizaciones están constituidas por una estructura que puede ser de carácter formal o informal. En este sentido la organización escolar vista como estructura formal, o sistema técnico, mira a las metas de la organización como un referente que racionaliza el comportamiento de la organización convirtiéndose éstas en la guía del cómo, y qué, se debe hacer, además considera que su establecimiento está vinculado a procesos políticos dentro de los cuales identifica dos agentes los que determinan dichas metas y los que las hacen operativas.

En este orden de ideas la estructura formal de una organización es vista como instrumento mediante el cual la organización logra sus metas, minimizando esfuerzos y maximizando resultados, por ello el funcionamiento de la organización debe responder estableciendo mecanismos que permitan el control y sanción del actuar de los individuos, así como la toma de decisiones racionales y óptimas reguladas por algunos puestos altos dentro de la jerarquía, dejando de lado las metas y características personales de los individuos.

Los modelos antes citados se denominan, según Nieto (2003) modelos de ambigüedad, poner en tela de juicio los presupuestos bajo los cuales se basa la teoría de la gestión, al mirar que no todas las organizaciones escolares son iguales debido a sus condiciones y dinámicas internas inherentes a la naturaleza humana, razón por la que se considera que las organizaciones escolares afrontan cierta ambigüedad relacionada con su operación, identificado por Nieto (2003) como ambigüedad técnica.

Dentro de este tipo de modelos de ambigüedad encontramos los modelos de anarquía organizada y sistema débilmente articulado, el primero plantea que los procesos de toma de decisiones en la organización escolar, solo alcanzan un cierto nivel de

racionalidad limitado, debido a tres características que se manifiestan en la organización escolar; la primera son las metas ambiguas, ya que estas suelen ser cambiantes, y ser interpretadas por los miembros de diversa forma, lo que limita su uso como referente para guiar técnicamente la toma de decisiones de la organización, la segunda es denominada tecnología imprecisa, al considerar que los centros escolares carecen de modelos para diseñar, evaluar y controlar sus diversos procesos que conduzcan a soluciones óptimas, en esta segunda característica coinciden ambos modelos, finalmente la tercera característica, participación variable y contingente de los miembros de la organización, plantea que el actuar de los miembros de la organización está sujeta a cierta subjetividad vinculada con sus intereses, aspiraciones, motivaciones, etc.

El segundo modelo denominado sistema débilmente articulado antes mencionado cuestiona que el centro escolar funciona de modo compacto e integrado, al no relacionarse de manera fuerte sus componentes ni ser estables, por lo contrario sostiene que estas organizaciones tienen un alto nivel de fragmentación y discrecionalidad en su comportamiento, la débil articulación responde a la falta de solidez y precisión de dos mecanismos considerados prioritarios para asegurar la integración de la organización, la tecnología refiriéndose a la carencia de tareas claras, precisas, delimitadas y estables, Y la débil autoridad al ser está limitada.

También dentro de esta perspectiva encontramos los modelos de investigación positivista, basados en el presupuesto de que la organización escolar es un conjunto de hechos ordenados o estructurados que funcionan independientemente de las personas que actúan en ésta, además su dinámica interna es considerada estable en el tiempo, lo que conduce a los que la investigan basarse en el rigor metodológico para elaborar razonamientos deductivos y verificaciones empíricas bajo un marco teórico que no se vincula a un contexto ni depende de lo histórico. Para ello se hace uso de diseños cualitativos de análisis que racionalizan la medición de los fenómenos que se desarrollan en su interior y cumplir con el propósito de verificar los logros de la organización e influir en la realidad y controlarla.

Hasta este momento hemos analizado la primera perspectiva teórica, bajo la cual podemos buscar conocimiento sobre organización escolar. Dentro de la que podemos

identificar dos posturas acerca de la organización escolar, la primera concibe a la organización como sistemas rígidos, estáticos en el tiempo, controlables, medibles que pueden ser intervenidos para hacerlos más eficientes, y la segunda postura supone una organización educativa con un sistema racional débilmente articulado debido a su fragmentación y discrecionalidad en su comportamiento lo que dificulta el logro de resultados. Sin embargo esta perspectiva nos limita para poder comprender como el factor humano a través de procesos culturales y sociales influye en la organización. En respuesta a esta limitante vamos a exponer la siguiente perspectiva con una mirada de la organización desde lo cultural.

2.1.2 Perspectiva cultural

La segunda perspectiva como ya se mencionó es la cultural, que mira a la organización escolar como una realidad internamente construida, por lo cual, trata de comprender los significados, creencias, mitos y valores que se construyen y reconstruyen al interior de la misma por sus miembros a través de procesos culturales. En este sentido Nieto (2003) menciona que esta perspectiva se basa en la comprensión de lo social y humano a través de la interpretación de sus manifestaciones, concibiendo a la organización escolar como artefacto simbólico, construido desde la experiencia subjetiva que responde a ciertos motivos y razones de los sujetos.

En este sentido, se mira a las organizaciones educativas como sistemas complejos, ambiguos en donde los miembros de la organización a través de una estructura informal, producen significados que se forman por medio de la interacción, esta significación es desarrollada a través de la interpretación que los miembros le dan a las cosas, situaciones lo cual implica un conjunto de valores creencias, rituales identidad hacia la organización.

A diferencia de la perspectiva técnica, el factor humano es el eje de análisis y comprensión, debido a lo impredecible de su comportamiento condicionado por el contexto y circunstancias en particular, que lleva a influir en los resultados de la organización escolar. Desde esta perspectiva el conocimiento que se obtiene es considerado comprensivo, y en relación al tópico Morgan (1998) menciona que el significado, comprensión y sentido compartido, son los diferentes modos de describir la

cultura, como un proceso de estructuras reales para comprender acciones, hechos, objetos y situaciones de modo distinto. es decir que solo puede describir, caracterizar, analizar y comprender a un objeto empírico, razón por la que no puede ser generalizado este conocimiento, ya que solo accede a la razón de ser y esencia de los fenómenos a través del conocimiento de la naturaleza y cualidades de una realidad determinada.

Dentro de las teorías que se contemplan en esta perspectiva según Nieto (2003) se encuentran la teoría subjetiva, teoría institucional y la investigación etnográfica. La teoría subjetiva ve a los centros escolares como entes dinámicos, heterogéneos, únicos e impredecibles, contruidos por la intra-subjetividad correspondiente al ámbito personal de los miembros, y la inter subjetividad gestada por los grupos que se forman al interior de la organización. En este sentido Morgan (1998) plantea que la cultura conforma el carácter de la organización, sin embargo la influencia de esta no siempre es igual para todos, en el fenómeno llamado “cultura colectiva” las organizaciones son consideradas como mini sociedades, con patrones de conducta que las caracterizan.

Esta subjetividad forma estructuras de pensamiento, lenguaje y crea sistemas de valores y emociones que son contruidos y reconstruidos generando conglomerados de culturas y subculturas al interior de la organización, al respecto Morgan (1998) considera que la subcultura, conlleva a los miembros de la organización a visualizarse desde distintas maneras por sus patrones de creencias compartidas divididas o integradas, soportadas por normas operativas y rituales. Además estos elementos ponen de manifiesto la vida cotidiana del centro escolar ya que son base para construir y manipular simbólicamente la realidad institucional por medio de la comunicación y participación de los miembros de la organización.

Es importante considerar que bajo esta teoría la educación, se ve como una tarea moral, misteriosa impredecible y cambiante, del mismo modo que los centros escolares y su administración, la razón es que al ser las personas las encargadas de su funcionamiento, éstas permean su actuar de valores, creencias y apreciaciones subjetivas sobre la realidad, tal como lo menciona Greenfield (1992, citado en Nieto 2003) quien analiza el valor que tiene para la organización el recurso humano aludiendo lo

siguiente “las organizaciones están formadas por personas ni más ni menos y es aquí no en otro sitio donde debemos buscar lo que es o lo que debería ser la organización”.

Otro autor que abona a este análisis es Douglas citado en Perlo (2006) quien afirma que el error inicial pasa por negar los orígenes sociales del pensamiento individual reconociendo la acción de lo social en la acción de lo individual, puntualizando en la acción de los miembros de la organización escolar, quienes para reducir la ambigüedad y aumentar la certidumbre crean mitos culturales que construyen el contenido de la realidad o también nombrado como artefacto cultural haciendo referencia a la organización educativa, dichos mitos se expresan y transmiten de forma simbólica a través de metáforas, lenguaje y rituales alrededor de una realidad dada.

Otra teoría que abona a la comprensión de la organización escolar es la teoría institucional, que reconoce a la organización escolar como una configuración normativa, determinada por el ambiente social e histórico. En este sentido la organización escolar debe cumplir con una función social, que responda y se sujete a una situación determinada por la sociedad, que la institucionaliza convirtiéndola en una institución que tendrá que buscar y mantener mecanismos para su aceptación y apoyo social gestionando recursos y legitimando su función, adaptándose y respondiendo a las demandas y necesidades de su ambiente externo poco estable hablando de procesos políticos, sociales, económicos, y culturales.

Bajo esta perspectiva Nieto (2003) hace un reconocimiento acerca de los procesos educativos que son desarrollados en los centros escolares, mencionando que éstos están sometidos a una estructura formal, a través de la cual se pretende que las organizaciones escolares se adapten y sobrevivan en el tiempo, dicha estructura funciona según este autor como fachada ceremonial que tiene un papel simbólico, en el sentido de representar las expectativas de su ambiente acerca de qué debe ser un centro escolar, y cómo debe ser la educación que se imparta en éstos.

Sin embargo, es importante mencionar que los centros escolares bajo esta perspectiva también enfrentan ambigüedad asociada a su ambiente, y que Mayer citado en Gairín (1994) reconoce que al no existir una conexión entre la estructura formal, que es establecida desde fuera de la organización escolar con la vida cotidiana que se gesta

en ésta, los resultados no siempre son los que se esperan. Aunado a lo anterior considera que existe un mecanismo denominado por este “lógica de confianza o presunción de competencia” en la que se da por hecho que las personas mantienen una relación de buena fe de estar llevando a cabo la actividad que le compete, sin embargo esto no siempre se cumple.

Bajo esta perspectiva cultural que considera el recurso humano como un agente que influye en la organización escolar de manera determinante, la etnografía escolar y la metodología naturalista de investigación son consideradas para buscar un conocimiento de la realidad no solo mediante la observación sino a través de las interpretaciones de los sujetos que lo expliquen, en este caso la investigación etnográfica es definida por su carácter interno, no pre-codificado, holístico, cualitativo, observable, y empírica que alude a una descripción densa desde una interpretación cultural.

2.1.3 Perspectiva política

La tercera perspectiva es la política, en ésta la organización escolar es concebida como construcciones orientadas ideológicamente, mediatizadas por determinantes históricos, económicos y políticos que responden a metas e intereses particulares, su configuración es deliberada, creada y controlada por los individuos o grupos a través del ejercicio del poder, en beneficio propio en ocasiones a expensas del dominio de otros.

Las teorías que configuran esta perspectiva son la teoría social, teoría micro política y la investigación crítica, a través de las que se busca un conocimiento emancipador mediante la reflexión crítica de supuestos ideológicos que se promueven y legitiman en las prácticas que se desarrollan al interior de la organización escolar. La teoría social según Nieto (2003) toma como referencia las aportaciones de Karl Marx y Max Weber sobre la sociología de las organizaciones, así como sus reelaboraciones, estas aportaciones coinciden en el presupuesto de que las organizaciones constituyen procesos de control mediante el establecimiento de metas, estructuras y formas de autoridad, también se pone de manifiesto el dominio por parte de los que dirigen la organización a través de la estructuración, especificación y división de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización.

Es importante mencionar que las teorías sociales de carácter crítico analizan las organizaciones desde un contexto más general cuestionando las formas de legitimación y naturalización del dominio por parte de fuerzas económicas y políticas.

Otra de las teorías que abona a esta perspectiva es la teoría micropolítica, que centra su análisis en los procesos políticos desarrollados al interior de una organización escolar mirándola como una entidad política, aludiendo al hecho de que la realidad no siempre ni en su totalidad es una reproducción de su entorno a través del cual le confiere marcos normativos que rigen su funcionamiento. Al respecto Nieto (2003) considera que la organización escolar no es ajena a estos procesos micropolíticos al puntualizar que en su interior también se construyen prácticas ideológicas y políticas en las que el ejercicio del poder pasa a formar parte de la vida escolar. Tal como es señalado por Fernández (1998) al decir que el medio político interno de una organización está integrado por una distribución de poder, autonomía, autoridad, producto de la división del trabajo acompañada de un sistema de responsabilidades, en el que se generan conflictos.

Además los centros escolares al ser constituidos por individuos y grupos que persiguen intereses personales, que no pueden ser siempre compartidos por todos y guiar el comportamiento de éstos de manera ordenada y lógica, se vuelven en realidades complejas, inestables y conflictivas, debido a la generación de una dinámica micropolítica a través de la cual se gestan coaliciones, luchas y negociaciones y grupos de poder que les ayude a lograr dichos intereses.

Aludiendo a lo anterior Morgan (1998) plantea que a menudo el conflicto suele ser visto como una fuerza disfuncional, ya que es considerado un estado desafortunado que debería desaparecer, sin embargo, éste es parte inherente de la organización, y puede manifestarse de manera personal, interpersonal, o entre grupos de la organización, puede constituirse en la estructura, funciones, actitudes, estereotipos de la organización o surgir a partir de recursos poco frecuentes. Puede ser explícito o encubierto sin importar la forma y el origen surge de la divergencia de intereses.

Al ver a la organización como un sistema de toma de decisiones uno de los procesos que se identifican como medular es el de toma de decisiones a través del que se tiene no solo control sino poder, es decir un individuo puede ejercer una influencia

importante en los procesos de decisiones, al hacerlo está ejerciendo cierto poder. Es importante mencionar que hay tres elementos interrelacionados en el control de la toma de decisiones, el primero son las premisa de la decisión, el segundo son los procesos de decisión y la tercera son la cuestiones y objetivos. También se puede identificar lo que es nombrado por Nieto (2003) como poder relativo (autoridad e influencia) caracterizado como una lucha política entre el control y la definición cognitiva e ideológica de la organización escolar.

Finalmente, dentro de esta perspectiva encontramos la investigación crítica basada en metodología etnográfica a través de estudios de caso orientada a exponer las tensiones y contradicciones sobre los valores educativos enunciativos, políticas y prácticas, con la finalidad de que las instituciones educativas puedan reconstruirse para ser más emancipadora a través de la reflexión crítica.



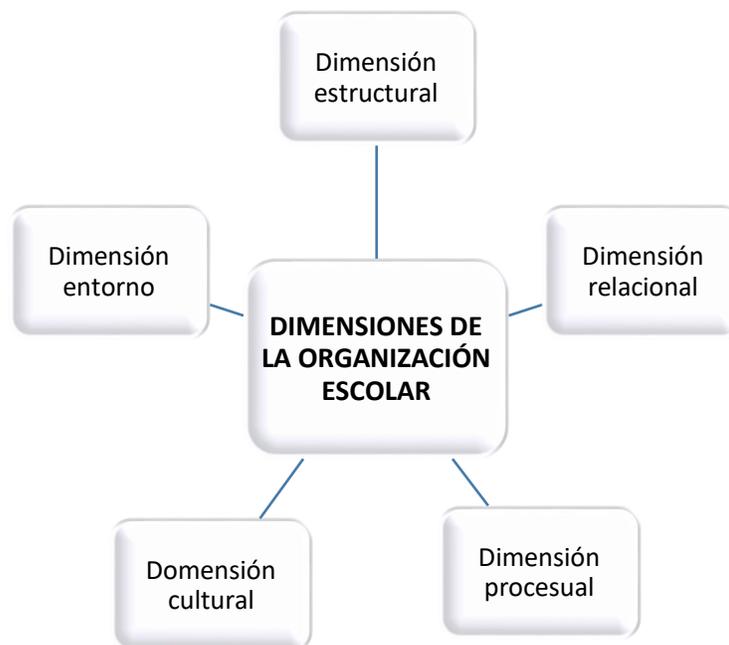
Las perspectivas de la organización antes presentadas nos permiten comprender que la organización escolar como objeto de estudio puede ser comprendida de distintas formas, lo que implica para el investigador que desee estudiarla contar con una diversidad de teorías, modelos, que puedan ser tomados como un cuerpo cognitivo organizado de concepciones, principios y regularidades que le permita explicar conocer y comprender su funcionamiento y dinámica organizativa.

En este sentido Nieto (2003) menciona que la organización escolar puede ser vista como una configuración de múltiples dimensiones y elementos, que generan condiciones organizativas que regulan la manera en la que los individuos de la misma llevan a cabo los procesos curriculares y de enseñanza así como las actividades que son desarrolladas como actores educativos en una organización escolar.

2.2 Dimensiones de la organización

Nieto (2003) identifica cinco dimensiones que son la estructural, procesual, relacional, cultural y entorno, su análisis permiten una comprensión de la organización escolar más profunda y holística. A continuación se presenta una breve descripción de estas.

Dimensiones de la Organización escolar



Fuente: elaboración propia retomado de Nieto (2003).

La primera dimensión es la estructural, hace referencia a la manera en la que la organización articula sus elementos de manera formal, entre los que encontramos papeles o roles, mecanismos formales, unidades organizativas, estructuración de tareas, y del espacio físico, a través de las cuales se desarrollan las actividades organizacionales para el logro de objetivos. Tal como lo señala Santos (1997) citado en Tyler (1996), al

decir que la escuela es una organización formal ya que todo su entramado institucional tiene un andamiaje de roles que corresponde a su estructura. En este sentido la estructura se ve como parte inherente de toda organización al considerar que le da estabilidad y continuidad en el transcurso del tiempo al permitir su funcionamiento independientemente de las características de los individuos,

La articulación de los elementos antes mencionados de la organización es lo que integra una estructura organizativa, Según Nieto (2003) pueden adoptar alguna forma y ser caracterizadas por ser más o menos participativas, más o menos rígida, o más o menos jerarquizadas, además a través de esta dimensión se pueden identificar como es dividido el trabajo y que mecanismos son empleados para tomar decisiones sobre aspectos de la vida organizativa y su funcionamiento.

A continuación se describe de manera breve como se integran los elementos que configuran esta dimensión. Iniciando con los papeles o roles que los miembros de la organización pueden desempeñar podemos identificar los siguientes profesor, orientador, alumnos, directivos etc. Otro elemento son las unidades organizativas que se pueden explicar a través de la forma en la que se organizan las actividades de la organización y son departamentos, áreas, equipo directivo, en éstas los actores educativos son agrupados respondiendo a sus funciones y responsabilidades.

También encontramos en esta dimensión mecanismos formales establecidos por la organización con el propósito de regular los diversos procesos necesarios para el funcionamiento de la organización, estos son establecidos para tomar decisiones, establecer canales de comunicación, con la finalidad de coordinar las actividades de las unidades organizativas. Para el desarrollo del proceso formativo dentro de esta dimensión encontramos la estructura de tareas a través de la cual se definen horarios hablando del factor tiempo, tareas del recurso humano profesor-alumno, así como de los agrupamientos de los alumnos para recibir el servicio educativo.

Finalmente, la estructura física e infraestructura entendida como los espacios materiales y físicos a través de los cuales se desarrolla el currículum que implica conocer como están distribuidos y cuál es la función que cumplen, en el sentido de responder al currículum de manera eficiente y funcional.

Es importante mencionar que las normas, regulaciones, y reglas emanadas de la administración educativa también dan estructura a una organización escolar, al guiar en gran medida como debe prestarse el servicio educativo moldeando no solo la forma en la que debe funcionar la organización si no el comportamiento de los miembros de ésta. Es importante considerar que al ser el centro escolar parte de un subsistema poseen una estructura formal similar, sin embargo esto no significa que funcione de la misma manera que otras del mismo subsistema, ya que su funcionamiento no solo depende de esta dimensión estructural sino de la interrelación de las dimensiones relacional, entorno, cultural y procesual.

Para que una organización escolar funcione no es suficiente el establecimiento de una estructura formal, en la que se establecen puestos, funciones, responsabilidades, bajo un marco normativo, requiere además el establecimiento de procesos organizativos considerados fundamentales para su operación, estos deben responder y dar coherencia no solo a la estructura, sino al desarrollo curricular y de enseñanza-aprendizaje, vistos como el núcleo y razón de ser de la organización escolar, dentro de los procesos podemos mencionar la elaboración de planes de actuación en los diferentes niveles de la estructura orgánica a nivel directivo se requiere de planes que den rumbo y guía a la organización, en los niveles medios podemos encontrar planes que respondan a las áreas, departamentos, etc. y en los niveles inferiores de la estructura se pueden encontrar planes relacionados con el desarrollo en la práctica. Todos estos procesos deben apuntalar hacia el desarrollo de actividades, la evaluación, mejora e innovación, dirección, liderazgo y coordinación.

Sin embargo, es importante considerar que el desarrollo de estos procesos es realizado por sujetos, lo que implica considerar algunos aspectos relacionados con su comportamiento al interior de la organización, hablando de relaciones, patrones, valores, creencias, y supuestos que se promueven, subyacen y manifiestan en la organización, razón por la cual en cada organización estos procesos son realizados, valorados y comprendidos, por ende realizados de manera distinta, ya que implican la influencia recíproca de los sujetos que laboran en la organización versus la organización. También el desarrollo de dichos procesos está sujeto al tipo de estructura si es participativa, se

permitirá que los miembros de la organización participen en la toma de decisiones para desarrollar dichos procesos, pero si es jerarquizada la participación estará limitada incluso restringida para los directivos y jefes de áreas, lo mismo pasa con el tipo de relaciones que se favorezcan que pueden ser de cooperación, conflictivas, etc.

Como ya se mencionó la organización escolar no puede ser vista solo como una estructura formal, también en su interior se gesta un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas, quienes tienen ideas, concepciones, intereses que no siempre son similares, y que influyen en la forma de trabajar, ver y enfrentar los problemas y conflictos.

En tal sentido, podemos decir que los miembros de una organización construyen y reconstruyen la vida social y académica al interior de la organización escolar a través de la interacción cara a cara, como lo menciona Beltrán y Guerra 1994; Domínguez citados en Nieto 2003) al decir que “la simple presencia de los diferentes actores conlleva a surgir otro tipo de relaciones que sobrepasa a las reguladas y previstas por las normas de funcionamiento”.

Según Nieto (2003) estos modos de relacionarse de las personas cotidianamente, permiten una construcción de significados e interpretaciones sobre los acontecimientos que ocurren dentro de la organización que no es construida solo por un individuo, razón por la cual el análisis de esta dimensión es compleja, ya que son diversas las relaciones que se desarrollan. Para comprender esta dimensión se requiere atender a las facetas micro política y de interacción profesional que surgen en el seno de la organización.

La micro política es desarrollada en el plano de lo informal con frecuencia está implícita y se manifiesta en los acontecimientos de la organización, donde se pone en juego intereses, poder e influencia, a través de mecanismos como conflictos, pactos, dinámicas de control, negociación, luchas, y utilización de estrategias por parte de los individuos o grupos para conseguir que sus intereses pasen a formar parte de la vida organizativa consideradas como manifestaciones de estas.

También en una organización se establecen relaciones profesionales que configuran en gran medida el funcionamiento de la organización, sin embargo a pesar de

que existan normas o documentos que tratan de definir las y regularlas éstas pueden adoptar formas diferentes al ser conflictivas, de cooperación y/o de colaboración predomina el individualismo que termina por debilitar a la organización para el logro de objetivos.

La dimensión cultural plantea mirar a la organización escolar como una construcción social de valores, razones, creencias supuestos, y significados construidos y reconstruidos por los miembros de la organización, acerca de diferentes aspectos que integra la organización escolar relacionados con su funcionamiento y concepción acerca de la educación, formas de realizar el trabajo, de resolver problemas y dificultades o situaciones específicas, vistas desde una perspectiva colectiva.

En esta idea, podemos decir que esta construcción social no es producto de un individuo, sino fruto de la interacción de los individuos como parte de la vida social y académica de la organización que conlleva a que éstos realicen interpretaciones acerca de la dinámica organizativa, generando diversas formas de entender y de actuar de los sujetos razón por la que se considera que esta dimensión es dinámica en el sentido de ir cambiando en relación re significación de los valores, creencias y presupuestos, etc.

Es importante mencionar que si bien algunos valores y principios sobre los que funciona una organización escolar están explícitos a través de un marco normativo que rige y regula a este tipo de organizaciones, otros no están formalmente establecidos, sin embargo suelen mantener a la organización funcionando cotidianamente al formar parte en la vida de la organización influyendo sobre su propósito y filosofía.

La dimensión entorno, plantea una mirada de la organización escolar como un sistema, ya que está en constante interacción con su entorno integrado por una serie de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales en un momento y espacio definido históricamente hablando.

En este sentido, la organización escolar no es un entorno cerrado, al contrario está en constante interacción con su entorno, al ser condicionado desde el exterior para alcanzar expectativas, necesidades demandas e incluso exigencias. Según Nieto (2003) este entorno puede tener dos formas inmediato y mediato, cuando hablamos del entorno

que influye de forma directa e inmediata, hablamos de los sucesos e interacciones desarrolladas en la organización por los individuos y organizaciones que se relacionan directamente con la organización escolar como, padres de familia, grupos de presión de la comunidad, la administración, la burocracia entre otras a nivel local. Es importante mencionar que estas relaciones con su entorno inmediato son de suma importancia para la organización escolar ya que a través de esta obtiene apoyo económico, recursos materiales, tecnológicos, capacitación, etc. Indispensables para mejorar el servicio educativo que presta.

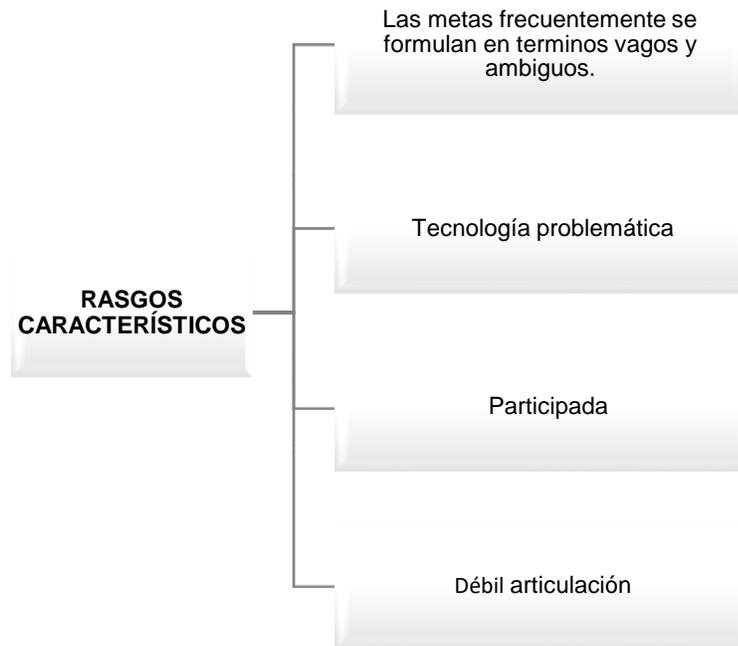
Del mismo modo, cuando hablamos del entorno mediato hablamos de fuerzas económicas, políticas, sociales, y culturales que se encuentran presentes en un estado nación e incluso a nivel global y que de cierta manera influyen en el funcionamiento de la organización escolar a través de instituciones gubernamentales, políticas públicas, así como la escasez o abundancia de recursos, servicios entre otros.

Hasta este momento hemos hecho un breve análisis de las dimensiones de la organización escolar según Nieto (2003), este análisis nos permite hacer un reconocimiento que este tipo de organizaciones no funcionan solo a través de un estructura formal estática, sino que en su interior se desarrollan diversos procesos para su funcionamiento que son permeados por el ámbito cultural y relacional no solo de los sujetos, sino de un entorno cambiante e inestable al cual tiene que responder para poder subsistir.

2.3 Rasgos de la Organización Escolar

Además de las dimensiones antes expuestas las organizaciones escolares presentan algunos rasgos que las caracterizan y diferencian de otro tipo de organizaciones como las militares, empresariales, religiosas entre otras, al respecto Nieto (2003) identifica los siguientes:

Rasgos característicos de la organización escolar



Fuente: elaboración propia retomando de Nieto (2003).

El primer rasgo característico de la organización escolar identificado por Nieto (2003), son las metas, consideradas fundamentales en toda organización, ya que marcan las directrices que se deben seguir para el logro de objetivos de la organización. Al respecto Gairín (1994) menciona que todas las organizaciones persiguen de manera explícita e implícita metas que permiten orientar su acción, además considera que el análisis de los objetivos es fundamental para una organización por dos razones; la primera porque permite clarificar su sentido y la segunda permite el establecimiento de criterios que pueden diferenciarla de otras.

La organización escolar si bien es cierto que se orienta por fines, propósitos o metas, que dan sentido y pretende responder a la realidad, éstas según Nieto (2003) tienden a enfrentar diversos problemas desde el momento en el que se establecen hasta su implementación, el primero es que frecuentemente son formuladas de manera ambiguas y vagas, razón por la cual existen dificultades para ser interpretadas de manera correcta, incluso dicha interpretación puede ser de diversas maneras por cada miembro o actor de la organización.

Otro de los problemas que este autor menciona es que las metas suelen darse por entendidas al considerar que son claras y que no requieren ser explicadas, dando por hecho que son comprendidas por todos los miembros de la organización de la misma manera lo que permitiría su logro, también estas metas suelen ser variadas y múltiples tanto de manera cualitativa como cuantitativamente lo que dificulta que los miembros se centren de manera eficiente en cada una de ellas. Además suelen ser contradictorias e inconscientes limitando proveer con precisión lo que sucederá, lo anterior debido a que no todo lo que acontece en el centro escolar se articula a una definición previa de lo que se pretende lograr.

Este primer rasgo de la organización escolar nos lleva a la reflexión sobre la importancia que tienen las metas, al ser establecidas como parte de la estructura formal de la organización para guiar a la organización hacia el logro de objetivos organizacionales, sin embargo, al ser ambiguas y definirse de manera poco clara dificultan su comprensión y con ello su ejecución de diversa manera por los diversos actores educativos, provocando que la organización se desarrolle bajo un ambiente inestable y de incertidumbre sobre si se lograrán o no sus propósitos y metas.

El siguiente rasgo es denominado tecnología, según Nieto (2003) quien hace mención a este término tecnología para hacer referencia a: “los procesos emprendidos sistemáticamente por la organización para llevar a cabo su función”, entendiendo este rasgo como los mecanismos que los sujetos implementan para poder desarrollar su función y cumplir con metas y objetivos. Además se plantea que en la organización escolar por su complejidad en el proceso de enseñanza aprendizaje, se utiliza el término tecnología problemática para referirse a una diversidad de maneras de hacer, lo que nos lleva a identificar que en la organización escolar no solo existen metas ambiguas sino también ambigüedad en la forma de alcanzarlas.

Otro autor que abona al tema es Gairín (1994), quien aunque no identifica el concepto de metas, si menciona que el logro de objetivos tiene que ver con diferentes actividades, así como la articulación de puestos y la ordenación de instancias (estructura) como un instrumento para el lograr dichos objetivos, además plantea que existen factores

socio-culturales que de cierta manera determinarán la probabilidad de la relación objetivo estructura.

El rasgo referente a las relaciones, plantea que el centro escolar es conformado por muy diversos agentes los cuales participan de una manera diversa en cuanto al compromiso, tiempo, disposición e implicación, además de que estos agentes no son los mismos varían de año en año por lo cual menciona que es difícil prever cuáles serán sus demandas, intereses y motivaciones y del mismo modo es difícil establecer el camino para satisfacerlas. También Gairín (1994) considera este aspecto relacional al mencionar que la organización está conformada de personas que se relacionan en el marco de una estructura para el logro de determinados objetivos.

Otro de los rasgos importantes que menciona Nieto (2003) aluden a la naturaleza sistémica de la organización escolar, al identificar que en su interior existen una serie de elementos y componentes que están interrelacionados conformando una organización educativa. En esta idea Antúnez (2003) también hace un reconocimiento de que en las organizaciones escolares están integradas por un conjunto de elementos o componentes que interactúan de diversas formas y generan efectos en su organización, dirección y gestión de estos centros educativos. Estos elementos y componentes deben cumplir con la tarea de articularse para el desarrollo de funciones y tareas por parte de los miembros de la organización encaminadas al logro de objetivos o metas de la organización.

Para ello el autor identifica dos rasgos que determinan de cierta manera si en una organización existe o no una débil articulación de su sistema, el primero hace referencia a los elementos que la integran, interactúan y son interdependientes entre sí, el segundo rasgo habla de la organización como una entidad global.

En este punto Nieto (2003) menciona que en una organización escolar existe una débil articulación por dos razones, la primera es que la tecnología de una organización escolar es escasa, y la segunda considera que las posiciones de autoridad son débiles. Ambas razones dificultan que los elementos y componentes sean interdependientes y se integren en un todo, dificultando mantener coordinada a la organización solo con reglas escritas, órdenes y directrices.

A lo largo de este apartado hemos hablado tanto de las dimensiones que configuran a la organización escolar, como de los rasgos que la caracterizan y diferencian de otras organizaciones. Ahora pasaremos a exponer las dimensiones de la estructura organizativa de una organización escolar según Nieto (2003) con la intención de mostrar la complejidad y versatilidad bajo la cual funciona en la realidad una organización, identificando algunas características que las configuran.

2.4 Estructura de una organización

La organización escolar considerada como una organización formal, posee una estructura organizativa a través de la cual pretende dar orden a su funcionamiento, es importante considerar que este término de estructura es empleado en diversos campos disciplinares dentro de los cuales toma significado y sentido, en el ámbito organizacional la estructura organizativa de la organización escolar puede ser vista desde tres miradas relacionadas con dar orden a la organización que a continuación se exponen.

La primera considera que la estructura organizativa es utilizada para coordinar y dirigir grupos y departamentos refiriéndose especialmente al recurso humano, la segunda plantea que dicha estructura funciona para dar orden a la acción de la organización es decir a las actividades en las que se divide el trabajo al interior de la organización, finalmente la tercera que integra ambas miradas aludiendo a su interrelación e interdependencia.

2.4.1 Formalización

Continuando con nuestro análisis sobre la estructura organizativa ahora se expondrán sus dimensiones a través de las cuales podemos analizar, describir y comprender desde el punto de vista estructura organizativa a una organización escolar. La primera dimensión es la formalización, hace referencia al grado de determinación del desarrollo de tareas en una organización por medio de especificaciones e incluso codificaciones, con ello se pretende estandarizar y regular la conducta individual, limitando la actuación de los miembros de la organización al describir y prescribir lo que se hace en la organización respondiendo al qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.

En este sentido se habla que una organización altamente formalizada es aquella en la que sus miembros hacen sus tareas en base a lo establecido en reglas. Y una menos formalizada es aquella en la que sus miembros realizan sus tareas con cierto grado de discrecionalidad. Es importante mencionar que en una organización escolar la estructura organizativa viene dada desde fuera por tal razón es una organización heterónoma, esta característica se pone de manifiesto por la existencia de planes y programas de estudio que rigen el programa educativo.

2.4.2 Complejidad estructural

La segunda es la complejidad, este concepto puede ser estudiado y comprendido desde varias acepciones, la primera tienen que ver con el tamaño de una organización por lo cual se dice que entre más grande es más compleja, en función de la cual una organización por ejemplo: al ampliar su nicho de mercado también crece la necesidad de producir más, por ende de adquirir más insumos, materia primas que conlleva a tener más personal.

Otra de las acepciones que encontramos es la planteada por Price (1968, citado en Nieto 2003) quien señala que la complejidad está relacionada con el grado de conocimientos necesarios para la elaboración de los productos en un sistema, por lo que menciona que se mide el grado de complejidad de una organización por el grado de educación que sus miembros requieran para la elaboración de ciertos bienes y/o servicios, educación vista como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas que desarrolla y adquiere un individuo por el cual es contratado por una organización.

En este sentido se habla de complejidad estructural de la organización cuando se hace referencia a la cantidad y diversidad de elementos que la integra. La complejidad de la organización según Nieto (2003) suele considerarse comprensiva de varias sub-dimensiones: la complejidad horizontal, la complejidad vertical, la complejidad espacial.

La complejidad horizontal o diferenciación horizontal la hace referencia a la manera de dividir las tareas en sus componentes básicos, este tipo de diferenciación se

concreta en categorías de puestos, unidades especializadas, en este sentido se dice que entre más sea su número en una organización mayor será su complejidad.

La complejidad vertical o diferenciación vertical es considerada producto de la complejidad horizontal, hace referencia a la distribución que adopta la jerarquía de autoridad de la organización, por lo cual el criterio empleado es la estratificación en niveles jerárquicos de autoridad. La complejidad espacial o diferenciación espacial se refiere a la forma en la que la organización está distribuida geográficamente.

2.4.3 Centralización

La tercera es la centralización esta hace referencia a la distribución del poder (autoridad), en este sentido se habla de una organización centralizada o descentralizada cuando se hace referencia a la distribución del poder dentro de esta. Se dice que está centralizada cuando el poder está concentrado en pocos miembros de la organización, a diferencia de una descentralizada en donde el poder está disperso entre sus miembros. Al respecto Nieto (2003) menciona que la escuela ha sido caracterizada por la ausencia de un poder centralizado.

Dentro de esta dimensión Nieto (2003) identifican dos aspectos relacionados con la centralización la capacidad de toma de decisiones y la capacidad de evaluación, la primera hace referencia a la toma de decisiones, cuando esta se realiza en un cierto nivel de la jerarquía (nivel supremo), se considera que está centralizada, en contraposición cuando la toma de decisiones se incluyen niveles inferiores de dice que ésta tiene un nivel bajo de centralización.

El segundo aspecto capacidad de evaluación, concebida como la determinación de la calidad y adecuación del trabajo, menciona que cuando ésta se realiza en un nivel supremo se dice que está centralizada y cuando incluye a niveles inferiores se establece que esta tiene un nivel bajo de centralización.

Capítulo Tres: Perspectiva Metodológica

3.1 La investigación científica

Para hacer esta investigación recurrimos a hacer algunas reflexiones en torno a lo que significa investigar y cómo hay que trazar un camino para hacerlo. De estas reflexiones pudimos comprender que el hombre por naturaleza siempre está buscando obtener conocimiento y saber cómo funciona el mundo que le rodea, para ello, ha empleado sus habilidades y capacidades que la propia naturaleza le ha otorgado, como; el razonamiento, la observación, análisis y percepción. Al respecto Sabino (1992) menciona que para poder llegar al conocimiento es necesario tener la mente abierta a través del uso de la imaginación y la intuición, considera que ésta, permitirá al sujeto cognoscente un proceso de análisis y ordenación de ideas de una manera crítica, además, menciona que no existe una sola forma de llegar al conocimiento. En tal sentido, nos quedó claro que al plantearnos una investigación es necesario desarrollar habilidades como investigadores que nos permitan tener una mente abierta al conocimiento y una actitud de búsqueda permanente.

Comprendimos que la búsqueda del conocimiento siempre ha tenido un origen, es decir, una razón que nos guía y que puede tener diversos fines como: el querer conocer, comprender, entender, incluso resolver algo. Por ello es importante mencionar que existen diversos caminos para poder llegar al conocimiento y que éste dependerá del conocimiento que busquemos. En el caso de la investigación científica, se pretende generar un conocimiento científico. Bunge (1999) abona al tema mencionando, que en la investigación científica “la razón por la que queremos investigar es porque queremos saber y comprender, necesitamos de conocimientos para resolver problemas prácticos, y satisfacer nuestra curiosidad”, plantea además, que existen dos posturas presentes en la sociología filosófica para llegar a conocer la verdad, por un lado los paradigmas filosóficos que plantean mirar las necesidades prácticas, y el idealismo filosófico que se enfoca más a las necesidades cognitivas, en este sentido considera que la verdad es la síntesis de ambos extremos.

Antes de continuar abordando el tema de la investigación científica, es importante mencionar que existen diferencias sustantivas en los términos conocer y saber, ambos son usados coloquialmente de manera indistinta, como si fueran sinónimos para hacer referencia a la adquisición de conocimiento respecto de algo. Sin embargo, éstos aluden desde el punto de vista teórico a dos significados distintos como es planteado por Bunge (1999) quien los diferencia de la siguiente manera, conocer lo asocia con procesos y el saber lo relaciona con un estado, también hace mención a otra distinción importante, relacionada a identificar de quien es el interés de estos términos, mencionando que los insumos y productos son de interés para sociólogos e historiadores del conocimiento, y la forma y el contenido del producto de los procesos cognitivos son tarea del filósofo.

Uno de los cuestionamientos a los que los investigadores se enfrentan alrededor de la investigación científica es, ¿para qué se investiga?, dando respuesta, se busca conocer la “verdad”. Sin embargo al igual que en los términos analizados anteriormente, éste puede tener varias acepciones que dependerán de la postura bajo la cual se pretenda dar significado. Bunge (1999) argumenta que la verdad en general se estudia en la semántica y la epistemología, y plantea, que la primera verdad que deberíamos aprender de la palabra verdad, es que designa dos enfoques distintos, la verdad artística, y la verdad científica, la científica se divide en dos la factual conocimiento factual relacionado con los hechos y la formal relacionada a las disciplinas como las matemáticas planteada por Leibniz (1981, citado en Bunge 1999). En el caso de esta investigación que nos atiende, buscamos a través de la investigación científica un conocimiento factual, que nos permita entender y analizar la dinámica organizacional que se desarrollan en nuestro objeto empírico, que es la “Escuela Normal Preescolar “Profesora Francisca Madera Martínez”

Por lo antes mencionado es importante dentro de este análisis abordar las diferentes formas de adquirir conocimiento, dentro de estas encontramos el sensorio-motor (caminar), perceptual, (escuchar un grito), conceptual (saber algo acerca de) cabe señalar en este sentido que el conocimiento casi siempre combina las distintas formas de adquirirlo. Para algunos autores esta forma tiene nombre de estrategia, por ejemplo Bunge (1999) señala que la estrategia más general para trabajar con los problemas de

investigación de las ciencias, la tecnología o las humanidades, es el método científico a través del cual se puede producir un conocimiento científico.

En esta misma idea Sabino (1992) menciona que la ciencia como forma de conocimiento es creada por una labor multifacética desarrollada en distintos ámbitos centros, institutos, universidades, laboratorios, etc., además hace una diferenciación entre el conocimiento cotidiano y el conocimiento científico. Al distinguir este último, producto de la investigación científica, ya que se guía por el método científico a través del cual el investigador desarrolla su trabajo en forma ordenada, sistematizada y racional. Sin embargo este conocimiento científico no puede ni debe considerarse como fijo o predeterminado, ya que la misma dinámica de la investigación científica caracterizada por su constante evolución, provoca que el conocimiento científico generado se vaya refutando, reestructurando, ampliando, con el paso del tiempo, así como al surgimiento de nuevas posturas teóricas.

Lo antes abordado, nos permite hacer un análisis puntual acerca de las cualidades que distinguen a la investigación científica. Según Sabino (1992) estas cualidades son; objetividad, racionalidad, sistematicidad, generalidad y fiabilidad. La objetividad, significa que se intenta obtener un conocimiento que concuerde con la realidad del objeto, que permita describirla o explicarla tal cual es, y no como nosotros deseáramos que fuera; racionalidad, se refiere al hecho de que la ciencia utiliza la razón como arma esencial para llegar a sus resultados.

Otra de sus cualidades es la sistematicidad, plantea que la ciencia organiza ideas de manera coherente, y trata de incluir todo conocimiento parcial en conjuntos cada vez más amplios, sin dejar datos que pueden ser relevantes para un problema, conjugarlos dentro de teorías y leyes más generales; generalidad, plantea lograr que cada conocimiento parcial sirva como puente para alcanzar una comprensión de mayor alcance, y Fiabilidad, que reconoce explícitamente la propia posibilidad de equivocación, de cometer errores, lo cual plantea la posibilidad para autocorregirse y superarse, para desprenderse de todas las elaboraciones aceptadas cuando se comprueba su falsedad.

Las cualidades de la ciencia descritas anteriormente, nos permiten comprender que producir conocimiento científico no es una tarea fácil para el investigador, ya que

lleva consigo no solo el poseer habilidades para la investigación, sino un diseño de investigación que requiere de una metodología científica, que si bien no es lineal e inflexible si debe ser rigurosa. Al respecto Sabino (1992) menciona que la metodología es un instrumento para validar y hacer más eficiente la investigación científica, también menciona que es “un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: *metà* (“más allá”), *odòs* (“camino”) y *logos* (“estudio)”. En este sentido podemos visualizar este concepto como un plan que el investigador elabora y que le guía para poder cumplir con ciertos objetivos investigativos en el marco de una ciencia.

Para poder realizar una investigación, es importante definir qué tipo de conocimiento se desea obtener, ya que de éste dependerá la definición y selección del tipo de investigación más idónea, por lo que, antes de pasar al análisis de la metodología es importante identificar y comprender los tipos de investigación que nos darán las pautas para el desarrollo de la metodología, de acuerdo a la literatura podemos identificar tres tipos de investigación cualitativa, cuantitativa, y combinada, cada una de ellas es desarrollada de manera distinta, ya que responden no solo al tipo de conocimiento sino al fin de éste.

En esta investigación que nos ocupa utilizamos la investigación cualitativa, al ser la más idónea para poder estudiar nuestro objeto empírico, a través de la percepción de los actores educativos quienes en su narrativa nos arrojan datos que podemos usar para poder comprender y describir la realidad de la Escuela Normal Preescolar. para ello iniciaremos con algunos datos históricos de su eclosión. La investigación cualitativa tiene sus raíces según la perspectiva sociológica en Estados Unidos, en una época donde se hizo de manifiesto el interés por conocer a mayor profundidad los problemas a los que se enfrentaba parte de la población, en relación a la sanidad, asistencia social, educación. Esta búsqueda de conocimiento pretendía buscar las causas que los provocaban, en este caso se quería asociar estos problemas a los fenómenos sociales de urbanización e inmigración de grandes masas, situación que trajo consigo que se hiciera un llamado social sobre las condiciones infrahumanas de la vida urbana según Bodgan y Biklen (1982, citados en Rodríguez et al., 1999).

El surgimiento de ese tipo de investigación implicó definirla y darle significado, entre los autores que la definen tenemos a Denzin y Lincoln (citados en Rodríguez *et al.*,

1999) quienes mencionan que es multi-metódica; que implica un enfoque interpretativo, y naturalista hacia su objeto de estudio.

Otro de los autores que abona a la comprensión de este tipo de investigación es Taylor y Bogdan (1986) quienes la consideran como aquella que produce datos descriptivos, ya que considera que son las palabras de las personas y las conductas observables sometidas a investigación, por lo cual plantea que ésta puede caracterizarse por ser inductiva, holística, al tratar de comprender a las personas dentro de un marco de referencia de ellos mismos, es decir desde su propia mirada al interior de su realidad.

También es importante considerar el papel que juega el investigador durante el proceso de investigación, al tener que ser capaz de apartarse de sus creencias, perspectivas y predisposiciones, para lograr una comprensión lo más objetivo posible, es decir, lo más cercano a la realidad. En este sentido Miles y Huberman (1994, citados en Rodríguez et al., 1999) también coinciden con el papel del investigador para captar la realidad a través de la percepción de los actores que permite múltiples interpretaciones ya que se utilizan pocos instrumentos estandarizados que abonen a la tarea fundamental que es la explicación de las formas en las que las personas comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas.

También Taylor y Bogdan (1986) mencionan que es sumamente importante que los métodos empleados sean humanistas, además consideran que todos los escenarios son dignos de estudio por lo cual la investigación cualitativa la concibe como un arte.

Al respecto Rodríguez et al., (1999) presenta un cuadro que agrupa las características de los estudios cualitativos en cuatro aspectos, holístico, empático, empírico e interpretativo. También menciona que para ello existe una serie de niveles analíticos como el ontológico, epistemológico, metodológico, y técnico. El ontológico, tiene que ver con la forma y naturaleza de la realidad social y natural, en este sentido la investigación cualitativa considera la realidad como dinámica global y construida.

Epistemológico, se plantean los criterios que deben ser considerados para otorgarle validez y bondad del conocimiento, metodológico, se plantean las cuestiones relacionadas con los distintos caminos o formas de investigación en relación a una realidad, por lo que, los diseños de investigación tendrán un carácter emergente construyéndose en la medida en la que se avanza la investigación.

Técnico, tiene que ver con el conjunto de técnicas instrumentos y estrategias empleadas en la recogida de información que permitan informar de la particularidad de la situación, contenido, plantea que la investigación cualitativa cruza todas las ciencias y disciplina, por lo cual se desarrolla en la educación, sociología, economía, medicina, etc.

3.2 Estrategia de investigación

Como estrategia de investigación utilizamos el estudio de caso basados en la investigación cualitativa, retomando fundamentalmente dos tipos de técnicas de investigación: la entrevista y la revisión documental. Es importante mencionar que al igual que otros métodos, el estudio de caso es definido por diversos autores, entre ellos Toscano (2005) quien señala que es una estrategia de investigación integrada en el marco de la investigación cualitativa, cuyo objetivo es comprender el significado de un fenómeno o una experiencia, además permite constatar cómo funcionan sus partes unidas, para formar un todo, este autor lo considera como un método propio de las ciencias sociales y que está en contraposición a lo que se plantea en la investigación cuantitativa. También Bartolomé (1992, citado en Toscano *et al* 2005) menciona que el estudio de casos, se plantea con la finalidad de llegar a generar hipótesis a partir del establecimiento sólido de relaciones descubiertas, aventurándose a alcanzar niveles explicativos de supuestos relacionados causales que aparecen en un contexto concreto y dentro de un proceso dado. Desde la perspectiva de Sautu (2003) el estudio de casos es un conjunto previamente definido. Además se destacan y diferencian de otros métodos, porque tratan fenómenos contemporáneos en situaciones de la vida cotidiana. Por lo cual plantea que si éste no está delimitado o no puede ser eventualmente delimitado entonces no es un caso.

En tal sentido, las definiciones antes planteadas, nos permiten comprender que el estudio de casos es un método idóneo para ser empleado en esta investigación, vinculada a las ciencias sociales, que nos permite comprender un objeto empírico desde sus particularidades, en este caso la Escuela Normal Preescolar, así como desde una perspectiva holística y descriptiva que nos conlleva a una interpretación de lo que acontece en ésta.

3.2.1 Las técnicas de investigación

Como técnicas recurrimos a la entrevista y la revisión documental. La aplicación de distintas técnicas permitió recoger información del objeto empírico de fuentes primarias y secundarias que ayudaron a obtener un conocimiento más cercano a la realidad de la Escuela Normal Preescolar, así como realizar una triangulación de la información y con ello un mejor acercamiento. Al respecto Taylor y Bogdan (1987) proponen que la triangulación, es la combinación en un estudio único, de distintos métodos o fuentes de datos. Por lo tanto la triangulación la consideran como un manera de protegerse de las tendencias del investigador, y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes para poder corroborar información que nos permitan una mejor comprensión de lo que acontece.

Dentro de las técnicas empleadas en esta investigación, se encuentra la revisión documental, usada para triangular información. Al respecto Taylor y Bogdan (1987) proponen que la revisión documental, implica que los documentos deban analizarse no como datos “objetivos”, sino que ayuden a comprender en este caso los procesos organizacionales y las perspectivas de las personas que los han escrito y que los emplean, así como para alertar al investigador de líneas fructíferas de investigación. También menciona que cuando los documentos se consideran confidenciales es importante esperar hasta estar en el campo durante un tiempo antes de solicitarlos.

El análisis de documentos, también nos ayudó para obtener una perspectiva más amplia del escenario, en este caso el análisis se enfoca a documentos históricos y públicos, por medio de una perspectiva histórica, podemos analizar el escenario, en el contexto de su pasado, en interacción con otros aspectos o dimensiones como: social, económico, político, ideológico, etc.

Otra técnica que ocupamos, es la entrevista, considerada una estrategia interactiva como ya se mencionó anteriormente, debido a que se busca un acercamiento a la realidad, a través de un diálogo con los actores sobre algunas temáticas, en esta investigación, las temáticas fueron definidas respondiendo a los objetivos y preguntas de investigación definidas acerca de la organización escolar.

El concepto de entrevista, es abordado por varios autores entre los que encontramos a Sabino (1992) quien menciona que es una interacción entre dos personas,

en donde el investigador formula preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada. Otro autor que abona al entendimiento de esta técnica es Rodríguez et al., (1999) quien plantea que es una técnica en la cual una persona que es el entrevistador, solicita información de otra o grupo denominados entrevistados, para obtener datos sobre un problema específico por lo cual es indispensable una interacción entre ambos.

Desde un enfoque sociológico Benney y Hughes (1970, citado en Bodgan y Taylor 1987) dice que es una herramienta de excavar, favorita de los sociólogos para adquirir conocimientos sobre la vida social. En este sentido Sautu (2003) expone que la entrevista es una conversación sistematizada, que tiene como objetivo: obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Estas concepciones, nos permiten mirar a la entrevista como una herramienta que el investigador emplea para adentrarse al mundo de las personas a través del diálogo, permitiéndonos comprender lo que acontece en éste.

Los autores antes mencionados, nos permiten visualizar esta técnica como un proceso de interacción, entre el entrevistador que es el investigador, y los entrevistados que son los sujetos de investigación, a través de dicha interacción el investigador pretende entrar al mundo de los entrevistados, para conocer y dar respuesta al objeto de estudio que es lo que se desea conocer.

Es importante mencionar que la técnica de la entrevista puede ser clasificada, según Massot (1998, citado en Toscano 2005) por su estructura o por su momento de realización, en la primera clasificación se encuentran las entrevistas estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas, en la segunda clasificación, referente al momento de su realización se pueden identificar tres iniciales, exploratorias o de diagnóstico, de desarrollo, en las que se visualiza el objetivo de la investigación, que consiste en describir la evolución o el proceso de una situación y la profundización del mismo, y la final que consiste en contrastar información concluir o informar sobre determinados asuntos para continuar.

A diferencia de la investigación cuantitativa, en la que se emplean las entrevistas estructuradas, se busca que todas las personas se les formule la misma pregunta en términos idénticos, para poder asegurarse de que los resultados puedan ser

comparables, en la investigación cualitativa se emplean la entrevista cualitativa, que es entendida como una forma a través de la cual podemos explorar la forma en la que los sujetos experimentan y entienden su mundo, por esta razón estas son caracterizadas como flexibles y dinámicas, ya que se busca a través de lo que relatan los sujetos obtener datos que permitan tener un conocimiento de algún tema de su vida cotidiana, para lo cual se empleen distintos tipos de entrevista entre las que se encuentra la semi-estructurada.

Además de lo anterior Martínez (2009) plantea que esta tiene la finalidad de lograr interpretaciones fidedignas de significados que tienen los fenómenos descritos, lo cual implica tomar en consideración criterios que deben ser considerados por el entrevistador

En esta investigación se empleó la entrevista semi-estructurada tal como lo refiere Kvale (2011) debido a que se buscó obtener descripciones del mundo de la vida del entrevistado, relacionada a la Escuela Normal Preescolar, con respecto a la interpretación de significados, mediante la narrativa de los entrevistados. Martínez (2009), indica que en este tipo de investigación, adopta un dialogo coloquial y que puede ser complementada con otras técnicas como la observación.

Es importante citar, que para poder aplicar una entrevista cualitativa, hay considerar varios aspectos, entre los que encontramos los siguientes, según Kvale (2011) el primero tiene que ver con el establecimiento del escenario de la entrevista, el cual debe animar a los entrevistados a describir su punto de vista sobre su vida y su mundo. Otro de los aspectos es el dar una introducción informativa en la que se defina la situación del sujeto, así como el de dar a conocer el propósito, uso de grabadora y preguntar al entrevistado si desea realizar alguna pregunta.

Otras formas de entrevista que responden a diferentes propósitos según Kvale (2011) entre las que encontramos las factuales, y conceptual, la cual tiene como principal objetivo obtener una clarificación conceptual, narrativas enfocadas a las historias que los sujetos cuentan en las tramas y estructuras de sus relatos, en las cuales el análisis del discurso se centra en cómo se realiza el conocimiento y la verdad dentro de los discursos y en las relaciones de poder de éstos por lo que buscan hechos y conceptos que están, y finalmente las entrevistas de confrontación.

Es importante mencionar que la calidad de la entrevista es decisiva para lograr una calidad del análisis y verificación de la información recogida, que posteriormente se transforma en un informe.

En este sentido kvale (2011) propone algunos criterios de calidad para una entrevista como; la calidad de respuestas espontaneas, específicas y pertinentes, cuanto más corta sea las preguntas del entrevistador y más largas la del entrevistado, se puede decir que nos arroja más información, el grado de profundización del entrevistador, la interpretación de la entrevista, que en su mayoría es realizada al mismo tiempo que se realiza una entrevista, la pericia del investigador para verificar interpretaciones de las respuestas en el curso de la entrevista, la entrevista informa por si misma ya que solo requiere escasa explicación.

Otro de los aspectos a considerar para lograr una calidad de la entrevista, son las habilidades del entrevistador, entre las que encontramos; tener conocimientos profundos acerca de la entrevista sin intentar brillar en ésta, plantear preguntas claras, simples, sencillas y breves para lograr la comprensión del entrevistado, ser cortas permite que los entrevistados hablen y expongan sus ideas, tener un trato sencillo, sensible, y empático, lo cual le permite captar lo que se dice o lo que deja de decirse, capaz de guiar al tener claro lo que desea encontrar, debido a que está familiarizado con el propósito, permitiéndole controlar el rumbo de la entrevista, ser crítico al no creer todo lo que le dicen por lo cual interroga para someter a prueba la fiabilidad o validez, tiene buena memoria y finalmente saber interpretar.

Considerar lo antes expuesto por los autores, acerca de la técnica de la entrevista, nos permitió tener en un primer momento, una comprensión más amplia de la importancia que tiene para el investigador, contemplar de manera previa estos criterios, y habilidades del investigador, en un segundo momento esta comprensión facilitó la aplicación de la técnica de manera más eficiente y con cierta pericia, que trajo consigo en un tercer momento la recolección de mayor información del objeto empírico que en este caso fue la dinámica organizacional de la Escuela Normal Preescolar.

3.2.2 Los Instrumentos

La aplicación de la técnica de la entrevista, requirió un instrumento, el cual nos permitió recoger información de la realidad estudiada, a través de los informantes seleccionados de manera intencional, el instrumento que se consideró más idóneo es el guión de entrevista que se estructuró de acuerdo al tipo de entrevista seleccionada, en este caso la entrevista semiestructurada.

Una guía de entrevista según Kvale (2011) es un guión que estructura el curso de la entrevista de manera más o menos ajustada, el contenido de ésta depende del tipo de entrevista que se desea aplicar. En este caso al ser una entrevista semiestructurada, el guión fue diseñado considerando tres temas centrales a través de los cuales pretendimos acercarnos a la realidad que viven en la cotidianidad los docentes de la Escuela Normal, razón por la que en dicho guión se estructuraron preguntas que nos permitieron delimitar por un lado el objeto de estudio, y por el otro darnos cierta flexibilidad al momento de su aplicación, tal como lo menciona el autor antes citado, cuando plantea que este tipo de entrevistas permite tomar decisiones de cuanto profundizar en las respuestas de los entrevistados, o direccionar la entrevista. Así mismo este instrumento respondió a lo planteado por Sautu (2003) en relación a las preguntas que deben ir dirigidas al objetivo de la investigación.

A continuación describimos de manera breve el contenido del guión de entrevista. El primer tema que fue definido organizativa procesual; que tuvo como finalidad que los informantes describieran los objetivos y propósitos que la escuela normal persigue, así como el papel que juega esta institución educativa en la sociedad, también integra cuestionamientos sobre el funcionamiento y funcionalidad de las áreas sustantivas y su relación con el logro de propósitos educativos. También dentro de este tema se cuestionó sobre la infraestructura educativa con la que cuenta la institución, así como su organización física, condiciones y funcionalidad.

Otro aspecto que se considera en esta primera dimensión, son los mecanismos a través de los cuales es organizado el personal docente y no docente para la prestación del servicio educativo, en este sentido se buscó conocer cuáles son los puestos, funciones, roles, que los docentes asumen en este tipo de instituciones educativas, identificando con ello agrupamientos formales e informales.

El segundo tema se denominó académica, dentro de éste se cuestiona sobre la docencia en el sentido del significado que le dan los docentes a su labor, puntualizando en dificultades, tareas, responsabilidades, formas de organización, mecanismos de evaluación y reconocimiento, así como el sentido y significado que le dan al paradigma educativo en el que se basa la formación de los docentes, también se considera el subtema de la investigación, indagando ¿cómo es concebida? ¿A qué dificultades se enfrentan los docentes para hacer investigación?, ¿cómo se desarrolla?, ¿quién la desarrolla y cuál es la participación de la comunidad escolar? es decir cómo se trabaja la investigación con las alumnas y el impacto que ésta tiene en dicha comunidad.

El tercer tema hace referencia al aspecto cultural político y el entorno, en éste se plantearon preguntas relacionadas a los rasgos culturales, mitos, rituales, ceremonias, valores que los docentes identifican como parte de la cultura de esta institución, así como la forma de concebir buenos y malos ejemplos tanto de docentes como de alumnos, también se consideran preguntas sobre el manejo del conflicto y aspectos sobre las relaciones que tiene la institución con su entorno.

Otro de los instrumentos que podemos utilizar en la entrevista es el diario del entrevistado según Taylor y Bodgan (1987) indica que es buena idea llevar un diario detallado durante la entrevista, éste puede ser útil para varios propósitos el primero debe contener un bosquejo de los temas examinados en cada entrevista esto ayuda al investigador a identificar lo que ya se abordó y tener precisión de dicha información.

El segundo tiene que ver con los comentarios del entrevistador, en este sentido debe tomar nota de sus impresiones, intuiciones y conjeturas emergentes, como investigador, así como de los gestos y expresiones no verbales del entrevistado esto le ayudará al investigador para comprender lo que se dice, en tercer lugar en este se pueden registrar las conversaciones que se den después de la entrevista. Ya que como lo menciona Taylor y Bodgan (1987) todos los datos son significativos y deben analizarse junto con los que se recogieron de la entrevista.

Finalmente refiere que es necesario realizarlo después de cada contacto con los informantes y siempre que se tenga algo importante que registrar.

3.2.3 La selección de informantes

La selección de los sujetos de estudio no es una tarea fácil en una investigación cualitativa, caracterizada por tener un diseño flexible, razón por la cual ni el número de informante ni el tipo de informante se especifican de ante mano de manera rígida, a pesar de que se inicie con una idea general acerca de a quien entrevistar, podría el investigador cambiarlas después de las entrevistas iniciales, cuando considere que estas no aportan a los objetivos y preguntas de investigación.

Existen varias estrategias para la selección de los entrevistados, una es el muestreo teórico que puede ser usado como guía según los autores Glasser y Strauss (1967, citados en Taylor y Bogdan 1987) quienes expresan que en éste, el número de “casos” estudiados carece relativamente de importancia, al considerar que lo importante es el potencial de cada caso, es decir como la información apoya al investigador a la comprensión teórica sobre el área estudiada de la vida social, después de varios informantes se diversifica el tipo de personas entrevistadas, con el objetivo de diferenciar las distintas perspectivas de los informantes, de tal manera que cuando las personas entrevistadas ya no aportan nada nuevo a la investigación se considera que ya se ha logrado el objetivo.

Al respecto Rodríguez et al., (1999) también considera que la selección de los informantes en una investigación cualitativa, es un proceso que continua durante toda la investigación, por lo cual propone una selección deliberada e intencional de los informantes. Además considera que las personas o grupos de personas no puedan elegirse al azar, debido a la naturaleza de la investigación se eligen uno a uno los informantes, en relación a ciertos criterios y atributos que son establecidos por el investigador en respuesta al conocimiento que pretende obtener del objeto empírico.

Por lo antes mencionado en esta investigación, la selección de los informantes se definió en respuesta a los siguientes criterios, primero ser docente de la escuela normal preescolar, tener un puesto directivo, tener una antigüedad laboral de más de 5 años y más de 10 años. El primer criterio respondió a la necesidad de un informante con la función de docente en la institución, por considerar que podría aportar información más densa sobre la dinámica organizacional desarrollada en el objeto empírico que es una

institución educativa, así como lo relacionado a su labor en relación a los diferentes temas en los que se dividió el análisis organizacional.

El siguiente criterio respondió a la necesidad de un informante con puesto clave (dirección) al interior de la organización, ya que estos informantes cuentan con un conocimiento más específico sobre aspectos de la organización como la gestión de los diversos recursos materiales, técnicos, económicos y humanos, así como sobre los mecanismos y procesos desarrollados tanto al interior de la institución educativa como al exterior de la misma.

Finalmente el tercer criterio respondió a buscar que los informantes contaran con una antigüedad laboral mayor de 5 y 10 años en la institución, debido a que algunos tienen no solo antigüedad laboral en el Subsistema de Educación Normal, sino en otros subsistemas como es el de Educación Básica, éste criterio nos permitió tener no solo información de lo que acontece en la vida escolar cotidiana actual, sino histórica que abonó a la descripción de la realidad de la Escuela Normal Preescolar.

3.2.5 Trabajo de campo

La entrada al campo, es una de las tareas de suma importancia que el investigador tiene que establecer y realizar a través de definición de estrategias para su acceso. Esta tarea toma relevancia en la investigación cualitativa, debido a que en este momento es cuando el investigador no solo se integra a la situación estudiada, sino además requiere que permanezca en el escenario por cierto tiempo con la finalidad no solo de recoger información a través de la aplicación de diversas técnicas, sino de su convivencia con los sujetos, estudiando adquiriendo su confianza y un cierto status al interior, permitiéndole colocarse en el lugar de los sujetos para tratar de observar, comprender, analizar, la realidad estudiada.

Antes de continuar, es importante hacer una pausa para definir e identificar dos términos importantes en este apartado campo y acceso al campo. Al respecto del primero Rodríguez et al., (1999) lo define como el contexto físico y social en el que se gestan los fenómenos que se desean estudiar y comprender, estos fenómenos son identificados por el autor como los objetos de la investigación, y por ende los considera la razón de entrada al campo. En segundo término, acceso al campo es entendido según este autor como un

proceso a través del cual se va accediendo a la información necesaria para la investigación.

Una vez definido y entendido lo anterior, podemos comprender que esta tarea de acceso al campo requiere una serie de acciones que el investigador tiene que establecer, definir, y operar, para poder conocer y estudiar el objeto de la investigación, dentro de estas acciones encontramos inicialmente la autorización o permiso oficial por parte de los porteros que son las personas que son identificadas como aquellas que tienen cierto poder al estar en una posición estratégica al interior del campo, en el caso particular de la Escuela Normal Preescolar fueron identificados como porteros los directivos.

Posteriormente al acceso al campo, el investigador debe enfrentarse a posibles obstáculos al recoger información, como el hecho de que los sujetos a investigar no estén dispuestos a colaborar e incluso que estén en desacuerdo en la forma en la que es enfocado el objeto de investigación, o la falta de confianza para hablar de éste, por ello el investigador debe tomar decisiones como quién es la persona más adecuada para hacer contacto, a través de qué manera se realizará el contacto y cómo mantener este.

En el caso de esta investigación, el acceso al campo a la escuela Normal Preescolar, fue en un inicio a través de la autorización de los directivos a quienes podemos identificar como porteros, para ello se utilizó la técnica del rapport a través de la cual se dio a conocer a grandes rasgos la finalidad de la investigación, esta estrategia permitió posteriormente solicitar el apoyo para acceder a diversos documentos oficiales y algunos registros sobre el personal que labora en esta institución, así como del alumnado. Esta información permitió identificar y seleccionar de manera deliberada e intencional los informantes claves que fueron considerados para esta investigación.

También es importante citar, que el acceso al campo busca que las condiciones en las que se desarrolla la investigación, específicamente la recogida de datos sea un proceso de naturalidad, lo que conlleva a que el investigador se situé según Rodríguez et al., (1999) en la perspectiva del “ser allí” que implica formar parte de la comunidad o institución. En esta experiencia como investigadora este aspecto fue hasta cierto punto no complicado, a pesar de no tener tantos años de antigüedad laboral pero pertenecer a esta institución educativa tuve la oportunidad de vivir esta experiencia como investigadora con naturalidad.

3.3 Estrategia analítica

Este apartado tiene como propósito, describir el proceso de análisis de datos, considerada una de las fases más interesante y compleja del proceso de investigación, ya que no solo implica un conocimiento metodológico y técnico sobre cómo recoger y tratar los datos, sino un conjunto de habilidades, capacidades, y aptitudes del investigador que le permitan; encontrar significado a éstos, hacer una interpretación en correspondencia al marco teórico e incluso definir cómo presentar los resultados. Iniciaremos esta descripción del proceso de análisis definiendo qué es un dato, según Rodríguez quien lo define:

“una elaboración de mayor o menor nivel, realizada por el investigador o cualquier otro sujeto presente en el campo de estudio, en el que se recoge información de la realidad interna o externa a los sujetos, y que es utilizada con propósitos indagativos” (Rodríguez et al., 1999, p. 198).

Es importante considerar que un dato puede tener diferente naturaleza, pudiendo ser descriptivos, valorativos, e informativos que revelan interacciones de los sujetos.

Los datos que se recogen en las realidades estudiadas, no pueden ser tomadas de manera pasiva, ya que implica para el investigador una tarea medular en la que tiene que definir un esquema de trabajo, que implique un proceso no solo cognitivo sino de percepción, para tomar los datos como un material en bruto, que necesitan ser tratado a través del análisis, lo que conlleva su, manipulación, transformación, y procesos reflexivos, para discriminar componentes, identificar su naturaleza, al examinar elementos informativos como el tiempo –espacio, sujetos, identificar posturas narrativas, etc., que llevan al investigador a definir lo que se pone de manifiesto en dicha realidad estudiada.

En este sentido, el modo en el cual el investigador focaliza su percepción y el modo en el que da cuenta de esa realidad, está sujeta a un referente teórico y metodológico, que le permite guiar sus interpretaciones de la realidad objeto de estudio. Podemos decir con ello que el investigador es quien les da a los datos una intencionalidad, y los construye al analizar dicha realidad.

Por lo antes mencionado los instrumentos que son aplicados en la investigación responden y están condicionados por los objetivos de la investigación que se persiguen, ya que a través de estos se pretende recoger información de la realidad estudiada que permita la comprensión de la misma.

Para esta investigación dichos datos fueron recogidos a través de dos instrumentos, el primero fue un guión de entrevista semi-estructurada grabada con la autorización previa de los informantes claves, a través de la cual se obtuvo las narrativas de los actores sobre tres temas; y un guión de análisis documental sobre diversos documentos referentes a la normativa, lineamientos, que enmarcan a este tipo de instituciones educativas.

Cada uno de los datos recogidos en campo, forma parte de la realidad que se vive en la escuela Normal Preescolar, desde la perspectiva de los docentes entrevistados que laboran en esta institución, este proceso nos permitió dar significado y poder interpretar y acercarnos a comprender la vida institucional de esta Institución Educativa.

En esta investigación, la recogida de datos se realizó a través de diversas fuentes como: manifestaciones por parte de los informantes, descripciones de los procesos, expresiones, e información en documentos, recabada con los instrumentos antes citados, posteriormente tal como lo menciona Rodríguez et al., (1999) al ser una investigación cualitativa, estos datos tienen como característica ser expresados en forma de texto, para ello se realizó la transcripción de cada una de las entrevistas grabadas en audio a documentos en Word, en las cuales se realizó en un primer momento una lectura a profundidad para entender lo que los informantes expresaron en su narrativa al responder las preguntas del instrumento.

3.3.1 Tratamiento de la información

El tratamiento de datos, sin duda es otra de las tareas fundamentales en toda investigación, ya que implica un proceso para dar significado y sentido a la información recogida. Al respecto Rodríguez et al., (1999) menciona que esta fase de la investigación cualitativa puede ser desarrollada por diversos procedimientos que marcan el camino del

analista, los cuales varían según las posiciones teóricas adoptadas o por el tipo de preguntas que se pretenden abordar.

Sin embargo puntualiza, el que, a pesar de no existir un método único, si existen un proceso común que los investigadores pueden desarrollar para realizar esta fase de la investigación, el cual es concebido como un proceso no lineal y que integra las tareas de: reducción de los datos, disposición de datos y extracción –verificación de conclusiones, según Miles y Huberman citados en Rodríguez et al., (1999).

Otro de los autores que abonan al tema es kvale (2011) quien coincide también con la idea de que no existe un método estándar, si considera que existen enfoques, para el análisis de significados de los textos, en las entrevistas que integran procedimientos técnicos, consideradas como herramientas útiles para dicho análisis, así mismo puntualiza en la importancia del papel del investigador para lograr la calidad del análisis, ya que él es quien tiene conocimiento del tema y su dominio en estas herramientas pueden ayudarlo a la elección adecuada para su investigación.

Para el autor antes citado existen tres modos de análisis de la entrevista: análisis centrado en el significado, análisis centrado en el lenguaje, y bricolaje, en el caso de esta investigación que nos ocupa, el enfoque que se empleó, fue el análisis centrado en el significado, debido al interés por conocer a través de la percepción el significado que los sujetos entrevistados le dan a temas específicos de la organización educativa objeto de estudio.

3.3.2 Codificación

Por lo antes expresado, es importante definir y entender a qué se refiere el autor cuando hace referencia al análisis centrado en el significado, al respecto menciona que este implica un conjunto de actividades que debe desarrollar el investigador que podemos visualizar como un proceso que integra la codificación, condensación para finalmente poder llegar a la interpretación. La primera implica asignar una o más palabras clave, a un segmento del texto que posteriormente podrá ser una declaración.

Esta primera tarea identificada como reducción de datos implicó a través de la lectura a profundidad de las entrevistas, simplificar, resumir, y seleccionar la información

para hacerla manejable, lo que nos permitió en un primer momento codificar la información para posteriormente identificar y subrayar algunas posibles categorías que nos ayudaron a organizar conceptualmente la información y aquellos testimonios que las soportan.

3.3.3 Análisis y construcción de categorías

Posteriormente en una sábana de contenido se delimitó y definió las categorías a considerar respondiendo a la organización conceptual del marco teórico, en esta sábana se vaciaron los datos seleccionados de cada entrevista en relación a cada categoría definida, y que se describen a continuación. La primera hace referencia a los fundamentos normativos de la Escuela Normal, en ésta se habla sobre aspectos relacionados al sistema jurídico bajo el cual se rigen este tipo de instituciones educativas, así como el reconocimiento de la norma, ¿cómo es aplicada y vista por los docentes?, también se habla de la estructura organizativa, que implica temas puestos funciones responsabilidades etc., la segunda categoría, hace referencia a la infraestructura educativa en el cual se habla no solo desde el punto de vista físico, en relación a distribución de los espacios al interior y sus condiciones, sino la funcionalidad que cumplen en relación a favorecer o no a los objetivos formativos de las alumnas, y a la actividad docente, así como los mecanismos para su adquisición mejora y mantenimiento.

La tercera habla sobre el ordenamiento de la escuela, es decir el análisis de su estructura orgánica, haciendo referencia a la organización del personal, designación de puestos y funciones, así como de las áreas sustantivas a través de las cuales esta institución cumple con su misión y visión relacionada a la formación de licenciados en educación preescolar, la cuarta hace referencia al currículum y la tarea docente a través de la cual se buscó que los docentes signifiquen su labor, considerando los obstáculos a los que se enfrentan, así como el reconocimiento y valoración de mecanismos de evaluación, en el marco del paradigma educativo bajo el cual se sustenta la formación de las futuras educadoras.

En la quinta categoría se analiza el tema de la investigación en la escuela normal, es decir cómo es vista, conceptualizada y desarrollada por los docentes en el sentido de,

si forma parte de la cultura de la institución o solo responde a una normativa, así como su impacto en la vida académica cotidiana de la institución, con ello esperamos conocer su funcionalidad. La sexta categoría nos permite mirar el aspecto cultural hablando de cuáles son los mitos, ceremonias, valores que en la escuela normal son practicados y reproducidos como miembros de esta institución educativa, y finalmente el entorno en el cual encontramos la percepción que tienen los docentes acerca del momento actual que viven y que enfrentan al pertenecer a este tipo de instituciones, así como los mecanismos que esta institución emplea para relacionarse con su entorno mediato e inmediato.

3.3.4 Elaboración del informe final

Una de las últimas tareas que debe ser realizada por el investigador es la elaboración del informe de investigación, a través del cual comunica los resultados de dicha investigación, es importante considerar que este informe a pesar de no tener un esquema universal para su construcción, si debe considerar algunos aspectos como objetivos, tipo de investigación, procedimiento de difusión y a hacia quien se dirigirá, estas consideraciones permitirán tener un marco referencia a través del cual el investigador presenta de manera coherente, lógica, inteligible, y sistemático, todo el proceso de investigación desarrollado. Razón por la cual dentro de sus prioridades el investigador tiene y debe definir los elementos que deberán ser integrados al informe de investigación.

En el caso de la investigación que nos ocupa los elementos que se consideraron en el informe de investigación son los siguientes, los objetivos que persigue la investigación en los que se delimita el alcance, la metodología bajo la cual se basó la investigación que en nuestro caso es una metodología que responde al paradigma cualitativo, se describe tanto el método empleado como los instrumentos que se diseñaron para la recolección de datos, así como su proceso de análisis, los resultados y conclusiones, finalmente la bibliografía que se convirtió en guía durante toda la investigación.

Como ya se mencionó dentro de los aspectos que debe considerar el investigador para integrar el informe, es definir hacia quien será dirigido, en nuestro caso en un primer momento se construyó para presentarlo al grupo de asesores de titulación quienes con su profesionalismo y experiencia en la investigación cualitativa, valoraron dicho

documento bajo criterios de diseño, metodológicos, teóricos, y técnicos, apegados a la investigación cualitativa, así como la gramática y sintaxis. También se dirige a la sociedad en general como una manera de contribuir a la comprensión organizacional de la institución educativa objeto de estudio.

Capítulo Cuatro: Presentación De Resultados

4.1 La perspectiva de los actores de la Escuela Normal Preescolar en relación al sistema normativo

En una institución educativa es importante la comprensión y análisis de su sistema jurídico, integrado por normas, leyes y reglamentos, establecidos por instancias y órganos de administración tanto al interior como al exterior de la institución, este marco jurídico es establecido con la finalidad de regular la actuación de los diferentes actores educativos, y no educativos, así como los diversos procesos que se desarrollan en la misma. El análisis de su funcionalidad y operatividad desde la perspectiva de los docentes quizá permita tener una mejor comprensión y descripción de la vida cotidiana que se desarrolla al interior de la organización, así como de si éste funciona como un mecanismo de control de los miembros de la Escuela Normal.

El centro educativo cualquiera que sea su tipo y nivel se mueve en un contexto político administrativo. Tal como es mencionado por Mestres (1994) con el que guarda estrechas relaciones que actúan en dos direcciones de fuera hacia dentro y también al inverso. En este orden de ideas podemos identificar en la narrativa de los docentes entrevistados que la Escuela Normal está regulada por un sistema jurídico que emana tanto del interior a través de acuerdos y reglamentos, establecidos por los diversos órganos de administración, como al exterior, normas, reglamentos, documentos oficiales, el plan y programa de estudios, que le dan sentido y significado a la actuación de cada uno de los actores educativos y no educativos que la integran.

En este sentido, hay un reconocimiento por parte de los docentes entrevistados que en la Escuela Normal Preescolar Profesora “Francisca Madera Martínez” existe un sistema jurídico que es identificado por éstos desde dos ámbitos, el primero correspondiente al ámbito académico el cual integra un conjunto de normativas a través de las cuales se establecen, organizan y delimitan las actividades y actuaciones de los docentes en el marco de los planes y programas de estudio de la educación normal, este conjunto de normas emanan de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación, conocida por sus siglas como DEGESPE la que al decir

de los entrevistados es la instancia superior rectora del proceso formativo a nivel nacional en este Subsistema de Educación Normal, al ser no solo quien determina los Planes y Programas de Estudio de la Educación Normal, sino quien da seguimiento al cumplimiento y funcionalidad de dichos Planes y Programas a través de diversos mecanismos de asesoría y orientación, así como capacitación a los docentes en los diferentes campos disciplinares en los que se encuentra organizada la malla curricular.

La institución se ha apegado tradicionalmente a una estructura orgánica que proviene de DEGESPE, que es la instancia superior a nivel nacional de las escuelas normales.
Entrevista 1

El segundo ámbito identificado por los docentes corresponde a las condiciones de trabajo a las que se encuentran sujetos normativamente hablando durante el desarrollo de su labor docente, haciendo un reconocimiento de un marco legal nombrado como Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico del Subsistema de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública, a través del cual se fijan los lineamientos, condiciones, procesos, requerimientos, a las que se sujetan los docentes para brindar el servicio educativo que se ofrece a través de este tipo de instituciones. Lo anterior establecido en el artículo 123 apartado "B" de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Es importante mencionar que este reglamento fue mencionado solo por dos entrevistados, quienes sí reconocen en su narrativa que existe una normativa a través de la cual se establecen lineamientos en los que se especifica y delimita la tarea docente, en función al tipo de nombramiento que sustentan considerando categorías y tiempo.

Si hay lineamientos que nos dicen, un maestro de tiempo completo a lo mejor investigador nada más debe de tener determinadas horas frente a grupo y las demás, debe de haber una descarga académica, me parece que son las Normas Internas del Funcionamiento de las Escuelas Normales y ahí nos dice y es claro lo que señala las descargas académicas por ejemplo de cada nivel y del número de horas que tiene.
Entrevistado 5

Sin duda alguna es importante que la norma sea de conocimiento por todos los miembros de una organización, en el caso de la Escuela Normal Preescolar, hablamos de actores educativos y no educativos, esto permite a los miembros de la organización escolar tener claridad en aspectos como, la manera en la que debe estar organizada

administrativamente la institucional referente a las áreas sustantivas, y con ello los puestos, funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones a las cuales están sujetos los miembros de la organización. Al respecto, algunos docentes entrevistados reconocen que no solo ellos desconocen las normas y su contenido, de manera parcial y/o total, sino también sus compañeros.

Yo veo que, y debo de reconocer, que ignoro algunas cosas de este reglamento y lamentablemente también la mayoría de los maestros.

Entrevista 5

Otro aspecto importante a considerar en este análisis sobre el sistema jurídico que rige a este tipo de instituciones educativas, se relaciona con la identificación que hacen de diversas instancias encargadas de velar y dar seguimiento al cumplimiento de lo establecido en este subsistema educativo. En este sentido podemos visualizar a través de la perspectiva de los docentes una normatividad vertical que implica la toma de decisiones de manera de cascada, es decir, desde la instancia de mayor jerarquía en este subsistema que es DEGESPE a nivel nacional, posteriormente pasando por el Departamento de Educación Terminal correspondiente al ámbito estatal, y finalmente al interior de la E.N.P. a través de los directivos, en especial son los directivos, al decir de los entrevistados, quienes tienen a su responsabilidad la difusión y aplicación de la norma, así como su puesta en práctica.

De manera oficial DEGESPE ha contribuido a que estos reglamentos permanezcan vigentes y todo en cascada posteriormente educación terminal del Estado de Tlaxcala quien también trata de difundir el reglamento, aplicar el reglamento, en tercer lugar la parte directiva quienes tenemos una responsabilidad grande como institución debido a que es nuestra responsabilidad de difundirlos, darlos a conocer pero también llevarlos a la práctica.

Entrevista 3

Mirar a la organización solo desde la perspectiva técnica a través de lo que Ramedi (2004) reconoce como lo instituido, nos limita para poder entender y comprender cómo se desarrolla la vida cotidiana al interior de la Escuela Normal Preescolar, en cuanto al funcionamiento, desarrollo y gestión de los diversos procesos al interior de la misma.

El autor mencionado en el párrafo anterior hace referencia también a lo instituyente que son los procesos que se están gestando y que devienen nuevas prácticas generando

tensión entre lo instituido y lo instituyente. En este sentido es importante reconocer el papel que juegan los miembros de la organización, ya que son ellos quienes hacen operativo el marco jurídico que regula este tipo de instituciones educativas, de tal modo que los sujetos que forman parte de la organización no solo responde de manera directa a la estructura formal y su sistema jurídico, sino a un conjunto de significados, apreciaciones, juicios e interpretaciones, contruidos y reconstruidos a través de la interacción cara cara, durante el desarrollo de sus funciones asignadas de manera formal.

En este sentido encontramos en la narrativa de los entrevistados diversas maneras de mirar la aplicación de la norma, no solo como un conjunto reglas que se acatan, sino que existe un aspecto subjetivo tanto de los sujetos que tienen la responsabilidad de aplicar la norma, como de los que tienen que acatar a ésta, Este aspecto subjetivo permea e influye el cómo es vista la norma al interior de la ENP, así como si puede y debe, o no debe y puede ser aplicada.

De tal modo que la aplicación de la norma es vista por los docentes entrevistados como flexible, de modo, que se adecua en función a: intereses de los sujetos tanto profesionales, económicos como políticos; la interpretación que le dan los sujetos a ésta; posiciones de los sujetos dentro de la estructura formal hablando de espacios de toma de decisiones en los niveles jerárquicos superiores tanto al interior de la Escuela Normal (directivos, jefes de áreas, comisiones o docentes frente a grupo). Sin embargo, es importante mencionar que los docentes entrevistados reconocen que a pesar de no estar actualizada la normativa es usada como referente para ordenar el funcionamiento de la institución.

A continuación describimos las diferentes posturas que tienen los actores educativos al interior de la ENP en relación a la interpretación y aplicación de la norma. Desde la mirada de los directivos quienes tienen la función y responsabilidad de hacer cumplirla al interior de la ENP, ponen de manifiesto en su narrativa que en ocasiones esta normativa no se respeta por diversas razones entre las que encontramos, intereses personales y de grupos informales creados por los propios sujetos al margen de la estructura formal, estos intereses pueden ser de carácter profesional y económicos, también para evitarse problemas, por tales razones consideran que la aplicación de la

norma o no aplicación implica tomar una postura y saber balancear que tanto conviene aplicarla o no, ya que de esta postura pueden surgir compromisos entre los encargados de hacer cumplir la norma y los que la infringen.

Dependiendo del tipo de reglamento, en ocasiones no se respeta debido al tipo de interacción que hay entre los sujetos que componen esta institución, intereses están de por medio, intereses tanto profesionales como económicos, compromisos entre los actores, por qué otra razón, no se a lo mejor por querer evitarse problemas que pueden desencadenar incluso problemas mayores, entonces la aplicación de la norma si implica estar en una postura de estar en balanza de medir la balanza que tan conveniente es aplicarlo que tan conveniente es no aplicarlo y si no se aplica pues que otra medida, que otro compromiso se va adquirir.

Entrevista 3

En este sentido podemos mirar que la estructura formal y el sistema jurídico de la Escuela Normal Preescolar, se ve impactada e influida por la forma de pensar sentir y actuar de los sujetos, tanto de forma personal, como de sus diferentes grupos informales, de tal manera que los sujetos al interior de la institución crean normas que no se encuentran en documentos oficiales, y sin embargo son consideradas y acatadas por los miembros de la organización como si emanaran de documentos oficiales, incluso, al decir de los entrevistados, llegan a tener tanta aceptación y significado que llegan a institucionalizarse debido a que otorgan beneficios a los miembros de la organización y, por tal razón, son poco cuestionadas o modificadas.

Es como las normas no escritas que se instituyen por parte de los individuos que le dan un valor bastante grande se institucionalizan pero ya nadie es capaz de romperlas o cuestionarlas o modificarlas por qué, porque los mismos actores las instituyeron en un momento dado y los beneficia... hay docentes, que no sé, yo no conocía ese tipo de prácticas hasta ahorita que estoy acá en el sentido de que no seas malo la escuela pues te ha dado mucho pues entras tarde y sales temprano apóyame con algo, para una tallerista, sale con que te apoyo con viáticos y si hay maestros que sí y hay maestros que no.

Entrevista 3

Este acercamiento al sistema normativo de la Escuela Normal Preescolar, desde la perspectiva de los docentes, nos permite observar cómo es implementado dicho sistema en la vida cotidiana escolar, identificamos con ello posturas, interpretaciones y significados tanto de los docentes encargados de su aplicación, como de docentes que tienen que acatarla, estas posturas se ven influidas tanto por la posición que tengan en la estructura organizativa, como a los intereses personales, profesionales y de grupo, limitando y obstaculizando su aplicación, incluso se perciben prácticas cotidianas gestada, aceptadas y operadas por los docentes que contribuyen al logro de proyectos a cambio de “beneficios”.

4.2 El estado que guarda la infraestructura educativa

En una organización escolar es importante el análisis del espacio escolar, desde el punto de vista físico aludiendo a aspectos como condiciones, organización, distribución, y funcionalidad, en este sentido hablamos de la infraestructura educativa, vista como elemento fundamental para el desarrollo de las actividades, tanto del personal docente como del no docentes, relacionado con el servicio educativo que se ofrece.

Por lo antes mencionado, podemos decir que los espacios físicos cumplen una función preponderante como un recurso, a través del cual las instituciones educativas logran dar cumplimiento a su razón de ser, enmarcadas en la visión y misión institucional. Por ello, comprender y entender cómo interactúan los diversos actores educativos, docentes, alumnas, directivos, con la infraestructura educativa al interior de la institución durante el desarrollado del proceso formativo es fundamental.

Al respecto, encontramos que la Escuela Normal Preescolar, al ser una institución de nivel superior, debe de cumplir con un conjunto de finalidades que podemos identificar en la narrativa de los docentes entrevistados, quienes aluden a la misión que persigue dicha institución, la cual focaliza, en primer lugar, en la formación de profesionales de educación preescolar; en segundo lugar, mencionan que estos profesionales deben de integrar un conjunto de habilidades, capacidades, que les permita ser competentes al enfrentarse al campo laboral de manera eficiente y con responsabilidad social, capaces de estar a la vanguardia y asumir retos y desafíos.

Entregar a docentes, profesionales que atiendan a niños de educación preescolar, niños de tres a seis años de edad, el compromiso mayor es que sean docentes competentes, docentes dotados de habilidades, capacidades, para desarrollar prácticas que favorezcan las capacidades de los niños, entregándole a la sociedad docentes calificados, docentes capaces de estar a la vanguardia, de enfrentar los desafíos y los retos que la sociedad demanda.

Entrevista 3

Tal como lo menciona Gairín (1994, p.153) “Una estructuración adecuada debe facilitar la intervención educativa, mediante la combinación adecuada de espacios fijos que le sirvan de referencia y espacios estructurados que faciliten la diversificación de acciones”. En este sentido dentro de la narrativa de los docentes entrevistados encontramos que la institución está organizada físicamente en 5 edificios, que pueden ser identificados por las primeras cinco letras del alfabeto, dentro de los cuales se albergan espacios físicos creados para responder a la misión, visión y objetivos institucionales relacionados al proceso formativo, así como a las tres funciones sustantivas establecidas en los documentos oficiales antes mencionados y que a continuación se presentan, por lo antes mencionado podemos observar que estos espacios no son organizados por la función que cumplen sino por el espacio que ocupan físicamente en la institución educativa.

Los espacios físicos son 4 edificios y cada edificio se distingue por una letra A, B, C, y D, son los edificios digamos mayores o más grandes de la institución. El edificio A, se compone de la dirección, centro de cómputo, área de control escolar, la sala de maestros, sala audio visual, y prefectura. El edificio B lo integra, la biblioteca, cámara de gesell, sanitarios, cubículos de trabajo y sala de danza, el edificio C, son salones o aulas de clase, y cubículos de asesoría, y finalmente el edificio D, integrado por la sala de ritmos cantos y juegos, sanitarios, un área de intendencia y aulas. Esos son los 4 edificios más importantes de aquí de la escuela, y bueno hay otro tipo de espacios que ya son como adjetivos, como la cafetería, el edificio E, que es llamado colectivamente como el edificio nuevo donde hay también oficinas, en este hay un espacio que no está habilitado temporalmente, también está el área de almacén en donde hay recursos materiales importantes, y bueno las canchas deportivas, un patio cívico, y las áreas verdes que también son importantes.

Entrevista 4

Sin embargo y de acuerdo a lo que plantea Gairín (1994) podemos identificar y organizar estos espacios en función a la actividad educativa que es desarrollada en su interior. Según este autor, los espacios físicos responden a espacios y actividades que delimitan y complementan la actividad educativa en respuesta al carácter y metodología que tengan, en este sentido este autor los clasifica en tres tipos de espacios que a continuación se describen.

La primera clasificación hace referencia a espacios instructivos, los cuales son identificados como las aulas, laboratorios, biblioteca, dentro de esta clasificación los docentes manifiestan que para hacer operativa la primera función sustantiva conocida e identificada por los docentes entrevistados como docencia, se integran diversos espacios físicos unos destinados a hacer operativo el currículo que son las aulas de clase, las cuales se encuentran distribuidas en dos edificios B y C, cámara gesell, ubicado en el edificio D, laboratorio de inglés, centro de cómputo y sala audiovisual edificio A, salón de ritmos, cantos y juegos, así como la biblioteca. Estos espacios tienen como objetivo primordial responder al plan de estudios y a la malla curricular de primero a séptimo semestre.

Otros espacios físicos que son reconocidos por los docentes entrevistados y que al decir de éstos son empleados por los docentes para el desarrollo de la tarea docente, pertenecen según Gairín (1994) a espacios formativos, estos son identificados por los docentes como cubículos en los que se da asesoría personalizada a las alumnas, así como para el programa de tutoría.

También existen espacios que tienen como finalidad la organización de actividades que se realizan durante los semestres, en los que han sido asignados e integrados de manera formal los docentes, estos espacios según el autor son espacios complementarios dentro de esta institución objeto de estudio, estos espacios físico son sala de maestros, dentro de la cual los docentes manifiestan que es empleado para realizar diferentes tipos de reuniones académicas, generales, informativas, en las reuniones de academia se abordan aspectos académicos como la planificación semestral, organización del semestre, seguimiento de las actividades cada semana del semestre; también son utilizadas para difusión de programas institucionales, reuniones

generales en las que se tocan temas administrativos y de organización semestral, asignación de descargas académicas, difusión de la normativa, eventos institucionales; así como reuniones de otro tipo como la organización de eventos de carácter social.

Del mismo modo, para las otras dos áreas sustantivas que es investigación y difusión y extensión educativa, se subdividen en dimensiones, que usan espacios físicos en los edificios E, A, B, D. dentro de estos espacios físicos los docentes desarrollan diferentes actividades a través de reuniones programadas y organizadas al interior de cada una de las áreas sustantivas.

Al interior de cada una de las áreas de trabajo se tienen, labores, funciones, con dos reuniones de manera semanal, quiero pensar que también las otras áreas están con dos reuniones por semana. Entrevistado 4

Otro aspecto importante a considerar es el estado que guarda la infraestructura educativa en relación a las condiciones físicas en las que se encuentran actualmente, al respecto, los docentes comentan que al ser instalaciones antiguas de 1978, todavía consideran que están resistentes. Sin embargo perciben que no están en condiciones óptimas en el sentido de comodidad, y seguridad. Además consideran que les falta mantenimiento, a pesar de esta situación consideran que para el desarrollo de las actividades propias de la docencia dentro de la institución cumplen con lo necesario para poder hacer operativos los planes y programas de estudio actualmente vigente.

Son instalaciones antiguas, de 1978 resistentes todavía desde mi punto de vista, pero no hay condiciones de seguridad, en el sentido de por ejemplo, protección civil, carecemos de equipamiento como: extintores, señaléticas, cosas así, creo que le hace falta mantenimiento de puertas, en cuestión física, porque yo puedo estar en el mejor cuarto en la mejor aula equipada pero si en lo académico no hay un buen proceso pues no sirve de nada. Entrevista 3

No están en óptimas condiciones si hablamos de comodidad. Entrevista 2

Tal como es mencionado por Gairin (1994) el análisis de la organización del espacio incluye dos elementos que son, la manera en la que éstos están ordenados en cuanto al espacio físico hablando del edificio y su ubicación, y el equipamiento que lo integra como material didáctico, muebles, etc. Ambos elementos son considerados para poder desarrollar el trabajo escolar en el sentido que proporciona los medios para su

realización. Al respecto los entrevistados mencionan que estos espacios están siendo reacondicionados para ser más agradables y cómodos en relación al ambiente.

Sin embargo estamos tratando de reacondicionarlos como lo mencionaba y que sean de cierta manera cómodos y agradables hablando de ambientes. Entrevista 2

De lo anterior, podemos analizar desde la perspectiva de los actores educativos como visualizan la funcionalidad del espacio en el sentido de qué tanto permite el logro de objetivos educativos. Al respecto, los docentes manifestaron a través de su narrativa que estos espacios sí son funcionales en razón de que permiten el desarrollo de la docencia. Sin embargo, reconocen que esta funcionalidad se ve limitada por procesos burocráticos en el sentido de que en ocasiones las tareas y funciones que se establecen se superponen e impactan en los resultados, y en esta línea en la funcionalidad eficiente de cada área y subárea de la institución que en ocasiones ha dado malos entendidos.

Creo que hay situaciones a veces desventajosas porque a veces hay como superposición de actividades, o una actividad la quieren hacer diferentes departamentos, y eso hace que a veces halla algunos malos entendidos o a veces los resultados que se entregan no son los que se esperarían. Para mi yo creo que un dato es el lugar en el que estamos dentro de las evaluaciones nacionales, porque yo creo que una institución bien organizada y bien eficiente si da mejores resultados que una que no lo es, entonces le quiero decir y reconocer que a veces como que la burocracia está más arriba que el trabajo cotidiano que uno quiere hacer. Entrevista 5

Insisto si coadyuvan al logro de propósitos educativos de nuestra escuela e función a los programas de estudios y los planes. Entrevista 1

Si, afortunadamente sí, hay espacio suficiente para cada estudiante, se dice que debe ser un metro cuadrado por estudiante, si se cumple, están equipados con cañones modernos, hay ventilación, hay suficiente iluminación, yo creo que no hay ningún impedimento en cuanto a lo físico, para poder desarrollar una buena práctica por parte de los docentes. Entrevista 3

Es importante mencionar que, algunos actores educativos entrevistados reconocen que la funcionalidad y eficiencia de las áreas no está solo relacionada con las características y condiciones físicas de la infraestructura, para dar cumplimiento a las diversas funciones y responsabilidades que deben cumplir como docentes en pro de lograr objetivos institucionales, sino con un aspecto subjetivo que emana de los miembros

de la organización y que se manifiesta en la forma de pensar, sentir y actuar, de los docentes en relación a su labor, puesto, funciones y responsabilidades. Este aspecto subjetivo se construye y reconstruye en la interacción día a día, al hacer uso de estos espacios físicos donde se van creando significados, valoraciones, apreciaciones.

En este sentido encontramos al autor Santos citado en Gairin (1994, p.154) al decir que “más allá de la valoración de los espacios con determinada finalidad hay que considerar también que resultan ser un territorio de significados, un lugar de convivencia y un ámbito estético”, además, menciona que el significado está determinado por una cultura y las diversas subculturas que existen en la institución.

Yo puedo estar en el mejor cuarto, en la mejor aula equipada, pero si en lo académico no hay un buen proceso pues no serviría de nada. Entrevista 3

... para el trabajo específico yo creo que cumplen con lo necesario. Entrevista 2

Es importante mencionar que el uso y funcionalidad de dicha infraestructura educativa se ve influida por aspectos subjetivos relacionados con creencias y significado que los actores educativos le dan no solo a su labor, sino al espacio físico en el que desarrollan sus actividades, por ello encontramos que los docentes consideran que esta infraestructura si responde al proceso formativo, sin embargo consideran que su mantenimiento y renovación permitiría un mejor desempeño docente y su uso eficiente contribuiría en el logro de objetivos institucionales.

4.3 Mecanismos de financiamiento

Otro de los elementos de análisis es el financiamiento a través del cual una organización obtiene recurso económico para hacer frente a sus necesidades. Este recurso financiero permite hacer operativo el funcionamiento de esta institución y prestar el servicio educativo, al ser una institución pública los entrevistados mencionan que el financiamiento es gestionado desde diversos ámbitos, institucional y federal.

El recurso que se obtiene al interior de la institución emana de las alumnas, sin embargo, este no es administrado al cien por ciento por los directivos, al tener que ser depositado la mitad a una cuenta que es monitoreada por el Departamento de Educación Terminal, considerada una instancia superior a nivel Estado, encargada entre otras

funciones de gestionar y administrar el recurso de estas instituciones educativas formadoras de docentes, por lo que para poder ejercer el recurso económico es necesario no solo ser solicitado a través de una requisición, si no pasar el filtro de autorización, motivo por el cual el recurso que se administra en la institución es insuficiente para atender necesidades básicas como es la limpieza, papelería, entre otros. Además parte de este ingreso es destinado al pago de un especialista en el área de computación al no contar en la institución con este recurso humano.

Mitad y mitad una parte se aporta aquí y otra parte en una cuenta bancaria que es controlada por Dirección Terminal, entonces por ejemplo lo que se queda aquí en la institución ya de entrada buena parte es destinada a un recurso humano que es el ingeniero de la institución de lo contrario ,porque no se nos ha sido otorgado un especialista en el área de computación por parte de la secretaria de Educación Pública, y la parte que aportan a la cuenta bancaria es monitoreada por dirección terminal y es quien nos vigila cómo se va ir ejerciendo éste. Lo que decía hace un momento cuestiones de limpieza, papelería, tinta, material para la fotocopidora, hojas todo eso.

Entrevista 3

El proceso antes mencionado para ejercer el recurso de la institución que monitorea el departamento de educación terminal, se ve impactado desde la perspectiva de los docentes entrevistados por la visión que tienen quienes encabezan dicho departamento, ya que los entrevistados consideran que hay administraciones que tienen una visión que limitan el ejercicio de este recurso, y otras no, al recordar que antes con otras administraciones el recurso era ejercido sin problemas al ser autorizado todo para los eventos programados. Sin embargo reconocen que los tiempos van cambiando y por ende las administraciones también.

yo pienso que esto depende de la visión que se tenga en este caso Dirección de Educación Terminal... cuando yo era estudiante de esta escuela yo recuerdo que se autorizaba más cosas se autorizaba no se comidas aniversarios en macro festejos grupos incluso de Puebla y todo era autorizado en mayor medida pero era otra administración era otro director de educación terminal pero va pasando el tiempo y bueno ya cuando me toca jugar este rol de ser docente frente a grupo, va cambiando los tiempos y las administraciones.

Entrevista 3

En la actualidad los docentes consideran que esta administración limita el ejercicio del recurso a través de prohibiciones no solo en eventos académicos en los que se solicitan recursos para solventar gastos como el festejo del aniversario de la institución, salidas a congresos, sino en la compra de artículos de limpieza condicionando incluso la compra de una determinada marca que puede ser adquirida y que es de menor calidad, así como la cantidad de los mismos.

... en la actualidad tenemos una administración que limita y tiene una visión de decir fiestas ya no, banquetes ya no, salidas a congresos ya no, cierto material de limpieza para los compañeros ya no, o sabes que si pero de tal marca o marca más sencilla, entonces va aminorando la cantidad y calidad de las solicitudes que se hacen en las requisiciones.

Entrevista 3

Desde el ámbito federal, este recurso financiero está organizado en diversas partidas; recursos para atender sueldos y salarios del servicio profesional que se presta, recursos para atender diversos programas federales enfocados a mejorar las condiciones de las instituciones, (infraestructura, capacitación docente, equipamiento), así como recursos que las propia institución genera a través de diversos mecanismos como la inscripción, reinscripción, constancias, por parte del alumnado entre otros.

en el aspecto económico pues se ha hachado mano de muchas cosas, obviamente de la aportación que hace el estudiante al inicio de cada semestre otras implementar estrategias para generar recursos por ejemplo constancias... , entonces de esos digamos poquitos es como se va sobre viviendo se hace requisición se autoriza cierta parte y las necesidades que van saliendo de manera imprevista... en contraloría es quienes hacen ese tipo de estrategia.

Entrevista 3

Dentro del recurso que la escuela ha gestionado como parte de las políticas educativas a nivel nacional, a través de las que se crean diversos programas con el objetivo de mejorar las condiciones de las escuelas normales, actualmente la escuela se encuentra dentro del Programa Escuelas al Cien.

Otro de los recursos es el gestionado a través de diversos programas federales para poder mejorar el servicio educativo, identificado por los entrevistados con el nombre de PEFEN, actualmente PACTEN que es al decir de los entrevistados un programa de fortalecimiento a las escuelas normales, el cual es ejercido en periodos de un año, este

recurso se divide en diversas partidas, dentro de las que mencionaron el apoyo a la formación docente en el proceso de titulación, apoyo a la infraestructura educativa, adquisición en equipo de materiales para la institución, así como mantenimiento y acondicionamiento de instalaciones.

Éste es un programa para fortalecimiento de las escuelas normales, a través del cual se apoya a la formación docente por ejemplo a docentes en proceso de titulación dando facilidades para que puedan culminar sus estudios en el aspecto económico, apoyo en infraestructura, apoyo en adquisición de equipo de materiales para la institución.

Entrevista 2

En la institución existe el PEFEN... Los rubros que cubre este programa van dirigidos a infraestructura, impermeabilizante de la biblioteca, se habilitó el aula de inglés y el edificio E, se le dio un acondicionamiento en la parte de abajo, en general a la ampliación de espacios y mantenimiento de la institución.

Entrevista 3

Es importante mencionar que este programa es ejercido mediante un proceso que inicia según los entrevistados con el diagnóstico de la institución considerado como una autoevaluación en la que se especifica las condiciones justificando la necesidad de ser atendida, este proceso es visto como amplio ya que es sometido a filtros para poder ser autorizado y finalmente obtener el recurso, es importante mencionar que la elaboración de dicho proyecto, está a cargo de docentes con experiencia, así como directivos para la integración al proyecto de aspectos administrativo y académicos.

... a partir de ese programa se hace un diagnóstico, un autoevaluación de la escuela normal, donde se dice cuáles son las condiciones físicas, bueno desde el aspecto físico, y se justifica porque estoy pidiendo por ejemplo impermeabilizar la biblioteca, es un proceso cansado es un proceso bastante amplio, y se somete a también a filtro, y ese filtro nos dice se autoriza para impermeabilizar o no se autoriza.

Entrevista 3

... el diseño está a cargo de personas específicas que han estado trabajando el proyecto tiempo atrás y ya tienen conocimiento del mismo, involucra a la parte directiva para ir subsanando alguna necesidad de carácter administrativo académico. es lo ideal ya que tenemos ciertos plazos.

Entrevista 2

Sin embargo, a pesar de que el recurso de la escuela proviene de diversas fuentes éste no logra cubrir con todas las necesidades que se presentan en la institución, razón

por la cual los directivos implementan estrategias para poder hacer frente a estas necesidades a través de la gestión de recursos de actores políticos como diputados, incluso de los propios docentes que han contribuido aportando recurso, así como los directivos y alumnas lo menos posible.

Ya sea por gestión de autoridades gubernamentales ya sea por medio de diputados, con gastos propios, cada uno da su aportación e incluso lo menos que podamos molestar a las alumnas mucho mejor pero si vemos que el recurso no es suficiente para poder realizar el evento tratamos de involucrar a las alumnas pero lo menos posible porque sabemos que de por si la carrera es cara por lo que buscamos no lacerar más los bolsillos de los padres de familia

Entrevista 4

También se ha recurrido a las prácticas de la bolsa de los docentes, el director ha tenido que ponerlo de su bolsa si se necesita para esto chin y ahora ya esto.

Entrevista 3

Los testimonios antes citados, nos permite hacer un reconocimiento de la existencia de diversas fuentes y mecanismos tanto para su adquisición, como para su aplicación, que al no ser suficientes, y tener que ser sometidos a procesos de gestión que limitan este recurso, los actores educativos han tenido que implementar estrategias y prácticas, como solicitar a los docentes cooperar a cambio de algún beneficio y lograr hacer frente a los proyectos institucionales. Sin embargo estas prácticas ponen de manifiesto intereses económicos, profesionales y de poder, que afectan la dinámica organizacional generando conflictos, inconformidades y malos entendidos.

4.4 El ordenamiento institucional de la escuela normal

En este apartado se hace un análisis acerca de cómo la Escuela Normal Preescolar está organizada de manera formal, en el sentido de describir los diversos sectores que conforman al personal que labora en dicha institución, así como los diversos órganos colegiados unipersonales y auxiliares a través de los cuales se desarrolla las actividades de la institución, finamente se describen los procesos para seleccionar al personal, lo anterior de acuerdo a lo planteado por Domenech (1994).

A través de este análisis se pretende identificar no solo áreas sustantivas, niveles jerárquicos, funciones, tareas, responsabilidades, puestos, procesos, relaciones formales, sino cómo son valorados y percibidos por los diversos actores educativos

quienes al interactuar dentro de una estructura formal construyen y reconstruyen significados sobre la vida cotidiana escolar y su tarea como docentes al interior de la organización.

A continuación describimos cómo está organizada la institución de manera formal. Al respecto un autor que abona a la comprensión de la organización desde esta mirada formal es Santos, quien visualiza la escuela de la siguiente manera.

“la escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tiene un “andamiaje de roles” que corresponde a su estructura, este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo, y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características generales de sus integrantes. Santos (1997, citado en González 1994, p 27)

En este orden de ideas encontramos que la escuela Normal Preescolar comparte un tipo de estructura orgánica, hasta cierto punto homogénea con otras instituciones de educación normal, planteada por una la instancia encargada de establecer su estructura orgánica, al respecto los entrevistados mencionan que esta instancia es DEGESPE quien funge como una instancia superior a nivel nacional encargada no solo de establecer dicha estructura sino de regular y normar el funcionamiento de estas instituciones educativas.

De hecho en la institución tradicionalmente se ha apegado a una estructura orgánica que proviene de DEGESPE.

Entrevista 1

Otro de los autores que aporta a este análisis de la organización desde la perspectiva técnica es Nieto (2003) quien plantea que la estructura formal se concibe como un instrumento que la organización utiliza para poder lograr las metas de la organización, en este orden de ideas podemos identificar en la narrativa de los entrevistados que al interior de esta institución objeto de estudio los diferentes actores educativos y no educativos se encuentran organizados a través de diversos documentos oficiales que institucionalizan su actuación al interior de la organización dentro de los cuales encontramos el organigrama, el cual actualmente está siendo analizado y reestructurado ya que consideran necesario conocer las responsabilidades y funcionamiento que este tiene para los miembros de la organización y evitar trabajar de manera aislada.

Si, bueno actualmente estamos analizando el organigrama institucional como sabemos viene desde la cabeza, la directiva, las subdirecciones, las diferentes áreas y dentro de estas áreas se engloban todos los docentes que conforman nuestra plantilla, se está haciendo una reestructuración de áreas, el comité está analizando el organigrama. Entrevista 2

Este organigrama está constituido en primer momento por el director de la escuela posteriormente vienen hacia abajo de manera vertical las subdirecciones y estas se ramifican áreas sustantivas como las denominamos como son docencia, investigación, y difusión y extensión educativa de los servicios. Entrevistado 1

el organigrama general, realmente todavía no lo tienen conformado como tal hay muchos huecos y en ellos hay que trabajar bastante, si ya se tienen conformadas al menos las tres áreas más importantes que es; alumnado, que está formado por docencia, investigación y gestión pero a la par las tres las rigen los directivos. Realmente si se requiere de conocer el funcionamiento y responsabilidades de cada uno de los actores que somos todos los docentes, porque de lo contrario estamos funcionando cada quien a manera de islas. Entrevista 4

Uno de los documentos considerados como rectores por los entrevistados es el Manual Operativo de las Escuelas Normales, que integra un organigrama en el que se pueden identificar áreas sustantivas, puestos, funciones, requerimientos del puesto es decir perfil, líneas de autoridad, niveles jerárquicos, este documento permite visualizar la forma en la cual está organizada la escuela. Sin embargo no es conocido por todos, ya que no todos los entrevistados lo mencionaron además de que solo algunos logran identificar las áreas sustantivas, niveles jerárquicos establecidos en este manual operativo. A pesar de que en su narrativa algunos dicen que fue diseñado tomando como referente un documento denominado Manual Operativo de las Escuelas Normales.

El documento oficial que sustenta las funciones que se desempeñan en la institución, es el Manual de Operación de las Escuelas Normales. Entrevista 2

Desde la mirada de algunos directivos consideran que algunos los lineamientos y normas al ser antiguos no responde del todo a la realidad actual que enfrenta la institución, por tal motivo no es aplicado al cien por ciento y se va adecuando según cada administración lo determine, o atendiendo a lineamientos por parte de otras instancias como CIES, Departamento de educación terminal y Programas como PEFEN

actualmente PACTEN, otros docentes consideran que no es difundido y que hay poco compromiso para conocerlo y actualizarlo.

... el funcionamiento de esta institución particularmente se rige a partir de normas y lineamientos que ya están establecidos, una de las debilidades que tenemos es que esos reglamentos son bastante antiguos desde 1948... en algunos aspectos se consideran se siguen considerando estos lineamientos y en algunos aspectos no, por qué razón, porque hay otros lineamientos que van rigiendo o van dando pauta para el funcionamiento de las EN por ejemplo PEFEN, CIES por ejemplo las políticas de Dirección de Educación Terminal, quienes nos van dando también unas pautas de funcionamiento institucional.

Entrevista 3

Si y no, es decir si lo hay, y no en cuanto que hay poca difusión del mismo y poco compromiso de nosotros para actualizarlo, conocerlo, apropiarnos.

Entrevista 5

Quiero pensar que a nivel nacional existe al menos un organigrama general... ha sucedido también aquí en la normal, que de acuerdo a las necesidades y a la realidad del contexto que se esté viviendo, se crean también otras áreas sustantivas, de las básicas o rectoras que deben ser y a partir de esto es que nosotros podemos ver la inclusión de los diferentes compañeros en cada una de estas dimensiones y áreas.

Entrevista 4

La estructura orgánica de una institución educativa es fundamental, permite dar orden a la misma, sin embargo, no es suficiente para el logro de objetivos institucionales, también el factor recurso humano juega un papel medular para poderlos alcanzar, tal como lo menciona Antúnez (2003) al decir que la estructura organizativa de un centro está formada por un conjunto de elementos, es decir, por unidades que tienen funciones propias (órganos de gobierno, equipos, cargos, asignados a personas concretas, servicios...) y por las interacciones que se dan entre ellas.

En este sentido, podemos mirar en una organización escolar que la actuación de los diversos actores educativos no solo responde a lo normativo, a la estructura orgánica, vista como un orden predeterminado, si no que permea la forma de sentir, pensar y actuar de los diversos actores educativos en relación a sus intereses tanto personales como profesionales, lugar que ocupa dentro de esta estructura, el rol que desempeña, la pertenecía o no a un grupo informal, así como del sentido y significado que construya como docente.

Como es mencionado por Doménech (1994, p. 127) “la población escolar forma una comunidad con intereses y proyectos comunes, que se organiza sectorialmente y colegialmente, su estudio es uno de sus principales aspectos para comprender e incidir en la mejora del funcionamiento del centro”. Por lo antes mencionado, para hacer operativa y funcional la estructura orgánica de la Escuela Normal Preescolar, los recursos humanos son organizados en diversos agrupamientos formales, los cuales son reconocidos e identificados por los docentes entrevistados de la siguiente manera: personal docente, administrativos y de apoyo.

El personal docente cumple con diversas roles y funciones al interior de la organización escolar que responde a su estructura orgánica dentro de las que encontramos las siguientes; los directivos con funciones, tareas y responsabilidades relacionadas con la planeación, distribución, asignación de tareas, funciones, y responsabilidades. En este caso nos encontramos con diversos puestos dentro del organigrama de toma de decisiones que son: la dirección, la subdirección académica, la subdirección administrativa, así como un comité de planeación, quienes tienen a su responsabilidad el establecimiento y organización de las diversas áreas en las cuales se organiza de manera formal la escuela en las que se identifican áreas enfocadas a lo académico y áreas enfocadas a lo administrativo.

... la directiva, las subdirecciones, las diferentes áreas, dentro de las áreas se engloban todos los docentes que conforman la plantilla, se está haciendo una reestructuración de áreas, el comité está analizando el organigrama. Las áreas sustantivas me parece que son cuatro, el comité de planeación, la de difusión, la de evaluación y la de investigación y dentro de esas áreas tienen sus subcampos y ahí están integradas todos los docentes en sus ramificaciones dentro del organigrama.

Entrevista 2

Si, maestra si existe un organigrama, nada más que han ido cambiando a veces ya por la administración entra o a veces por políticas nacionales, pero yo creo que lo que le debo de mencionar es que desde que nos elevaron o nos elevamos así sentimos, a nivel licenciatura, que fue desde el año de 1984, nuestro organigrama principal, se basaba en las funciones sustantivas de cómo toda educación superior, que es la docencia, investigación, la difusión y la extensión de los servicios.

Entrevista 5

Para las actividades propias de la docencia, los docentes son agrupados por semestre organizados en colegiados, también reconocidos y nombrados por los docentes entrevistados como academias, estos agrupamientos formales responden en primer momento al objetivo de hacer operativo los planes y programas de estudio de la licenciatura en educación preescolar, organizando las actividades del semestre como los viajes pedagógicos, encuentros académicos, etc., así como de su espacio curricular en el sentido del antes durante y después de la práctica. Para ello los docentes son organizados en cuatro academias por semestres, ya sea pares o nones dependiendo del momento en el que se esté desarrollando el ciclo escolar.

..yo creo que en gran medida son los colegiados que son de acuerdo a cada semestre. Entrevista 2

Son de carácter pedagógico, de carácter académico en las ideas de que hay un propósito de las reuniones de este tipo donde se tratan aspectos de relacionados con el antes, durante y después de la práctica docente por ejemplo técnicas de trabajo evaluación pero también se tocan aspectos relacionados con la gestión y administración de tal manera que también se tratan aspectos docentes, se mencionan situaciones relacionadas con la tutoría y asesoría y alumnado.

Entrevista 5

Además de estar organizados por semestres también existen otros agrupamientos formales para los docentes en los que desempeñan otras funciones llamadas comisiones que responden a las áreas sustantivas de la estructura orgánica de la institución, son sub-áreas dentro de las que se realizan actividades coordinadas por un jefe de área las cuales tienen como propósito coadyuvan al desarrollo de los diferentes procesos que se realizan al interior de la organización.

... otras son las áreas, área de docencia, alumnado, e área de asignación y aplicación del conocimiento, psicopedagogía. Entrevista 1

... y por comisiones que en la gran mayoría trabajan ya posteriormente son las áreas que son otro tipo de agrupación más general. Entrevista 2

... las funciones sustantivas de cómo toda educación superior, que es la docencia, investigación, la difusión y la extensión de los servicios Entrevista 5

Otros tipos de agrupamiento formal que podemos mirar al interior de la Escuela Normal Preescolar son los conformados por el personal no docente agrupado en dos grupos, el personal administrativo y el personal de apoyo, el primero se encarga de cumplir con funciones y responsabilidades de las áreas administrativas que al decir en la narrativa de los docentes entrevistados son fundamentales para el funcionamiento óptimo de la organización, dentro de las cuales encontramos, control escolar, biblioteca, almacén, contraloría, prefectura, centro de cómputo, recursos humanos, almacén, academias, biblioteca, estas se designan por comisiones.

...hay comisiones específicas que también se encargan de lo administrativo, por ejemplo: la encargada de becas, la compañera encargada de los seguros institucionales de las estudiantes, la compañera o el compañero encargado de biblioteca, de almacén, academias, pero digamos que en lo administrativo las tres fundamentales son control escolar, recursos humanos, y contraloría. De ahí se desprenden otras sub áreas otras funciones más específicas.

Entrevista 5

Es importante mencionar que tres áreas administrativas se consideran como fundamentales para el funcionamiento de la institución contraloría, control escolar y recursos humanos, control escolar encargada de lo correspondiente a las alumnas como calificaciones, becas, estadísticas, etc., recursos humanos encargado de llevar los expedientes de los docentes en relación a su formación académica y actualización, así como de la gestión de prestaciones y el área de contraloría encargada del recurso financiero tanto interno como del ejercicio del recurso de programas como es el PEFEN y PROFEN actualmente PACTEN.

el área de control escolar quien se encarga de llevar el control de las alumnas en cuanto a calificaciones, altas, bajas, becas, estadística, por ejemplo el ingreso al servicio, estadísticas de cuantas se han titulado cuantas no se han titulado de que plan son, todo eso, está el área de recursos humanos que se encarga justamente de llevar los expedientes de los maestros preparación académica datos personales, hacer la gestión sobre percepciones, prestación de lentes, de canasta, de puntualidad y asistencia, percepción de los retroactivos, todos los formatos, gestionar por ejemplo; si alguien cumple años de servicio, gestionar quinquenios, el área de contraloría escolar se encarga de todo lo financiero, el ejercicio de recurso PEFEN, PROFEN así como los recursos internos, comprobar gastos, y bueno todo en el aspecto

económico, también la comprobación de gastos.
Entrevista 3

Finalmente el personal de apoyo es el encargado de dar mantenimiento y limpieza a los espacios físicos de la institución, como son áreas verdes, salones, patio cívico, sala de maestros, cámara gesell, baños, cubículos, etc.

Otro de los elementos fundamentales para el análisis organizacional de toda organización escolar es el relacionado con el proceso de selección del personal quienes ocupan los diferentes puestos establecidos en su estructura orgánica con sus respectivas responsabilidades, funciones y tareas. Sin embargo, debido a la complejidad de la organización escolar, este aspecto se torna preponderante, ello requiere de un conjunto de criterios y requerimientos a considerar vinculadas al tipo de servicio educativo que se ofrece en una institución educativa, de esta selección eficiente dependerá el logro de los objetivos educativos e institucionales establecidos.

Tal como lo menciona Gairin (1994) al decir que en el sistema educativo, los recursos (recursos humanos) son el elemento fundamental que permite la mejora de la calidad y si son vinculados a recursos materiales pueden contribuir a esa mejora si se tienen claros sus objetivos. Por lo antes mencionado el proceso de selección del personal se torna de suma importancia para tal logro de objetivos En el caso de la escuela Normal Preescolar, este proceso de seleccionar de los docentes para ocupar algún puesto dentro del organigrama es analizado y descrito desde dos posturas por un lado los directivos y por el otro los docentes frente a grupo.

Los directivos manifiestan en su narrativa que este proceso de seleccionar al personal que asumirá algún puesto dentro de la estructura orgánica de la institución, implica una toma de decisión, por tal razón son considerados diversos criterios que permitan que este proceso sea más certero y eficiente para lograr los objetivos institucionales y educativos.

Al respecto encontramos en la postura de los directivos los siguientes aspectos a considerar para asignar puestos y funciones docentes, el primordial es el perfil profesional y grados académicos que sustenten los docentes, este aspecto es considerado para determinar en cierta medida en que espacio curricular será asignado cada docente, ya

que los directivos consideran que este criterio permitirá asignar al personal calificado en los espacios curriculares considerados por éstos como medulares para el proceso formativo de los alumnos, dentro de los cuales encontramos los cursos que integran el trayecto de práctica y por ende son los primeros asignados, posteriormente los espacios curriculares correspondientes a otros trayectos formativos que a su consideración tienen un impacto menor en dicho proceso.

Los criterios de selección del personal de las áreas desde luego es el perfil, la formación que ha tenido cada docente muy particular, se inserta de manera específica en cada campo. Entrevista 2

El criterio fundamental es el perfil profesional, y grados académicos que ostente, es decir, personas con grado académico se les otorga una carga académica que en la maya curricular sea crucial, por ejemplo: el trayecto de práctica profesional no es otorgado a cualquier persona, tomamos en cuenta el perfil profesional. ... y bueno de ahí se deriva en primer lugar se designan a los docentes del trayecto de práctica profesional, en segundo lugar a partir de la reforma de EN aquellos cursos que son también fundamentales. Entrevista 3

En un segundo momento son considerados otros criterios que son el compromiso, desempeño, actitud, que han demostrados al interior de la institución, así como el nombramiento que sustenta cada docente en relación al tiempo si es de tiempo completo, tres cuartos de tiempo medio tiempo e incluso horas.

Hablando de los criterios, el perfil profesional, el desempeño y compromiso que muestre en la Institución, y bueno finalmente volvemos a la actitud que muestre y el grado de compromiso que demuestre el docente Este grado de compromiso sí tiene mucho que ver en la asignación de cargas académicas.

Entrevista 3

Básicamente es el tiempo si cuenta con tiempo completo, tres cuartos, medio tiempo, horas, el otro el tipo de perfil que cada uno tiene, otro el tipo de escolaridad que actualmente uno va presentando y esto va dando al curso que uno puede impartir y esto va aunado a las características que de alguna manera ellos toman en cuenta para poder ubicar a cualquiera de nosotros dentro de las áreas o dimensiones que conforman la institución.

Entrevista 4

En el caso de la designación de los jefes de área, los directivos manifiestan que el principal criterio a considerar es la experiencia, ya que en cada área se desarrollan funciones, tareas y actividades específicas que requieren personal capacitado en la materia. Al respecto dan un ejemplo del área de investigación y manifiestan que en ésta se requiere personal con grado académico no solo conocedor sino experto y con gusto por la investigación, ya los directivos consideran que esta área no solo se pretende generar y aplicar conocimiento sino difundirlo, este proceso de designación de comisiones para ser jefe de área es realizado del mismo modo en las otras áreas sustantivas.

...por ejemplo del área de investigación se busca una persona cuyas características sean referentes a sí tienen experiencia en investigación, en un segundo momento también es el desempeño que ha mostrado al interior de la escuela normal durante su estancia.

Entrevista 3

Otro de los criterios a considerar es el desempeño que los docentes han manifestado con antelación a la designación de nuevas funciones, relacionado con el cumplimiento o no de sus funciones tareas y responsabilidades como docentes frente a grupo y en comisiones, que de acuerdo a la narrativa de los algunos docentes entrevistados este desempeño está vinculado a la falta de compromiso y no tener gusto por la docencia.

Bueno finalmente volvemos a la actitud que muestre y el grado de compromiso que demuestre el docente, hay docentes muy comprometidos hay docentes que no están comprometidos, hay docentes que les gusta la docencia y hay docentes que no les gusta la docencia, y que por seguridad laboral pues tuvieron que estar aquí.

Entrevista 3

En este sentido también encontramos en la narrativa de los directivos que los jefes de área son vistos como líderes, al ser quienes tendrán que asumir como tarea primordial el liderazgo, y la responsabilidad de lograr que los miembros integrantes de cada área alcancen objetivos y metas, institucionales, por tal razón la experiencia de los docentes que asuman las jefaturas es fundamental para garantizar la funcionalidad de las áreas.

Bueno las áreas se conforman por un líder o un responsable de los miembros que conforman las

dimensiones, en un primer momento se seleccionan a los que lideran, los criterios es obviamente la experiencia que se tengan respecto al área.

Entrevista 3

Finalmente un criterio que es independiente al puesto, es decir, que es considerado no importando si es para asignar al jefe de área, docente frente a grupo, o miembro de alguna área sustantiva, es lo que reconocen los directivos como la “fama” que los docentes tienen en relación a su trabajo académico desarrollado dentro de la institución que, a pesar de no estar establecido en la norma es considerado en la toma de decisiones de los directivos.

...un tercer criterio que yo creo que no lo dice la norma pero que sí es determinante para hacer esa toma de decisiones es incluso la fama que se tenga que el docente tenga con respecto al trabajo académico.

Entrevista 3

En este sentido podemos decir que los directivos consideran que estos criterios son fundamentales para lograr que las áreas sustantivas, como el proceso formativo, sean funcionales y contribuyan al diseño, planificación y operación de los diversos proyectos institucionales como son; el Plan Anual de Trabajo, (PAT), Plan de Desarrollo Institucional, (PDI), así como ProFEN actualmente PACTEN.

Otros actores educativos que no tienen puestos directivos tienen una postura distinta sobre cómo es el proceso de designación de las descargas académicas, así como de los criterios que son considerados al poner de manifiesto, en su narrativa, que esta designación de puestos y funciones se ve impactada por el tipo de relaciones informales que se generan al interior de la Escuela Normal, producto de la interacción día a día de los miembros de la organización, provocando que se unan al margen de la estructura formal en grupos informales que persiguen distintos intereses, tanto personales, profesionales, económicos y de poder.

Sin embargo, también es importante mencionar que este proceso de designar descargas académicas, se ve obstaculizado por la carencia del perfil, aceptación académica, intereses, necesidades y formas de entender e interpretar la norma, que dificultan el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos, además en ocasiones tampoco es bien visto y aceptado por todos los docentes.

Desde la postura de los directivos mencionan en su narrativa que se enfrentan a situaciones que dificultan este proceso de selección, al comentar que no todos los docentes tienen un perfil profesional acorde a los perfiles profesionales que se requiere para hacer operativo los espacios curriculares que se establecen en la malla curricular del plan de estudios; otra dificultad es que no todos los docentes tienen aceptación académica por parte de las alumnas y docentes, por tal razón es difícil asignarles un espacio curricular dentro de su descarga académica.

hay docentes que no sabemos ni donde asignarlos, por qué? Porque el perfil profesional no es acorde a las necesidades de la malla curricular, y otra, porque no tiene aceptación académica por parte de los docentes, y por parte de las estudiantes, entonces ahí entramos en disyuntiva porque decimos bueno hora qué hacemos, en donde ponemos, dónde lo colocamos, si no atiende al plan de estudios, y no atiende pues a la aceptación académica por parte de las alumnas. Entrevista3

Es importante conocer y analizar desde la narrativa de los actores educativos, cuál es la funcionalidad que tienen las áreas sustantivas en las que se encuentra organizada de manera formal la Escuela Normal Preescolar, establecidas en su organigrama. El conocimiento y análisis de este aspecto nos acerca a la comprensión y entendimiento sobre qué tanto estas áreas permite a esta institución educativa el logro de metas organizacionales, al respecto Nieto (2003) menciona que la estructura formal de una organización escolar, es construida de forma intencional independientemente de las características de los miembros, con la cual se busca minimizar esfuerzos y maximizar resultados.

Al respecto los entrevistados en sus narrativas mencionan que si son funcionales hasta cierto punto, si son funcionales para los docentes entrevistados desde el punto de vista formal, es decir, consideran que si lo que está estipulado en los documentos oficiales si se realizara en tiempo y forma permitiría el logro de metas organizacionales.

Desde el punto de vista del papel, cuando yo leo por ejemplo este cuales son las funciones a quien se tienen que dirigir, cual es el rol que se tienen que desempeñar suena fabuloso y si se llevaran realmente tal cual al pie de la letra a la práctica pues yo creo que el panorama de las escuelas normales seria de éxito. Entrevista 3

Sin embargo, en el momento de hacer operativas esas áreas, los entrevistados mencionan que existen obstáculos vistos como “debilidades” para cumplir con tal finalidad para la que fueron diseñadas y creadas, lo que trae consigo que no siempre se tengan logros.

en la parte operativa de todos estos lineamientos van surgiendo obstáculos que van desde la falta de presupuesto, desde este los trámites burocráticos que implica el ejercicio del recurso económico, material, humano incluso y también creo que un obstáculo en la parte operativa de estas áreas es la misma actitud de nosotros los docentes. Entrevista 3

Estas debilidades son identificadas en la narrativa de los docentes entrevistados, vinculadas por un lado a las actitudes que toman los actores educativos miembros de esta institución para el desarrollo de las diversas actividades que deben ser realizadas en cada área sustantiva, y que sin duda alguna se refleja en la producción académica, en general en los objetivos de la institución y de cada área. Pero también están vinculadas al decir de los entrevistados con el propio sistema que limita la autonomía de estas instituciones y la gestión de sus recursos, por tal razón los docentes consideran que esta funcionalidad podría ser mejor si la institución fuera más autogestora y autónoma, que traería mayor compromiso de los equipos de trabajo para identificar las fallas y la manera de corregirlas.

la actitud es algo muy fundamental mucha gente no está dispuesta a trabajar tal cual está estipulado en la norma y hay gente que si está comprometida, sin embargo pues no podemos trabajar solos tenemos que trabajar en equipo. Entrevista 3

si fuera más autogestora y autónoma ya que nos permitiría eso, mayor compromiso de los equipos y yo creo que sería un poquito más funcional y bueno nos permitiría incluso ver en donde están las fallas y como corregirlas pero de manera colectiva. Entrevista 5

Si bien es cierto una organización, sea cual sea su razón de ser, siempre existe una estructura orgánica a través de la cual se organiza, y opera. En una institución educativa sin duda alguna también existe una estructura orgánica a través de la cual se presta el servicio educativo y se hace operativo el plan de estudios actualmente vigente, no menos

importante es estudiar y comprender a los miembros que la conforman ya que son éstos los que de alguna manera crean la vida institucional y logran las metas y objetivos institucionales.

Por lo antes mencionado este apartado tiene como finalidad el análisis de los grupos informales que son constituidos al margen de la estructura formal, en este sentido trataremos de conocer cuál es su impacto e influencia en dicha estructura, así como las razones, motivos e intereses por las cuales se constituyen, y reconstituye, de tal manera que nos permita ver a la organización escolar no solo como algo preestablecido, estático, sino como un sistema orgánico que día a día a través de la interacción cara cara de los miembros se va reconfigurando en la propia vida cotidiana de la escuela normal.

Al respecto podemos encontrar en la narrativa de los docentes entrevistados el reconocimiento de estar agrupados de manera informal al margen de la estructura orgánica. Estos agrupamientos al decir de los entrevistados responden a varias razones, dentro de las que mencionan la afinidad, intereses, formas de pensar es decir formas de concebir la tarea docente. Sin embargo, consideran que estos agrupamientos no solo son conformados por los docentes, sino por los diversos grupos formales como administrativos, de apoyo y de servicios.

De manera informal nos encontramos organizados por afinidades, ideas, de pensamientos de esa manera también existe una sub división al interior de la institución tanto en docentes como en administrativos y de servicios, obviamente esto es producto de por la gran diversidad de pensamientos, que nosotros tenemos, porque no podemos ser iguales a otros compañeros y en cuestión de criterios vamos entablando estos lazos directos de relación y desafortunadamente o afortunadamente se van creando estos grupos que tienen intereses muy independientes de otros. Entrevista 4

En relación a la influencia que tienen estos grupos informales en la estructura formal es decir en el trabajo académico de la institución, los docentes entrevistados consideran que si han llegado a impactar el trabajo académico de manera negativa y positiva, ya que reconocen que así como hay grupos informales que se unen para trabajar otros se han conformado para destruir los proyectos, en especial mencionan un proyecto para crear una nueva licenciatura en la institución para la cual se tenía que construir una propuesta

de malla curricular, sin embargo mencionan que un grupo de compañeros desafortunadamente no permitió concluir dicho proyecto.

Influyen bastante mucho puesto que así como hay equipos de trabajo que están apostándole al trabajo, se han reunido para sacar muchos proyectos adelante sin embargo quienes estos grupos se han reunido para poder destruir las cosas mucho más fácil lo han logrado porque si de manera académica nosotros estuvimos a punto de generar una licenciatura en Educación Inicial, este equipo de compañeros se dio a la tarea de desbaratar este proyecto y ya no se les dio continuidad, nosotros estábamos trabajando de manera conjunta para trabajar los espacios que iban a conformar la malla curricular de la licenciatura y estábamos entregando avances en la cuestión de la reestructuración y diseño de cada uno de las cartas descriptivas pero desafortunadamente los compañeros creo que peso más el hecho de destruir que construir.

Entrevista 4

Hablando de los grupos formales y su aportación para el logro de objetivos institucionales, al respecto encontramos que los docentes entrevistados mencionan que estos grupos si enriquecen el trabajo colaborativo, al integrar en los proyectos la experiencia, puntos de vista y opiniones de cada uno. Sin embargo consideran que es a paso lento, debido a que existen obstáculos que limitan el trabajo docente en colaborativo, relacionado con el horario, debido a que no todos los docentes tienen tiempo completo en la institución, lo que limita la organización del tiempo para trabajar en colaborativo, el uso del tiempo, que es percibido como poco eficiente en ocasiones al suscitarse asuntos que se llevan mucho tiempo dejando de lado otros asuntos, diversidad de pensamiento, y formas de percibir las cosas, también estos obstáculos al decir de los docentes emergen de las autoridades educativas quienes los docentes consideran que obstaculizan el trabajo al no aprobar o autorizar proyectos académicos como visitas pedagógicas.

Los grupos formales si enriquecen el trabajo colaborativo, pero a paso lento ya que existen obstáculos como la coincidencia en horarios, el no hacer el uso del tiempo de manera eficiente, por qué, porque nos detenemos tanto debatir un elemento, horas y esto va deteniendo, va haciendo que el avance sea muy lento, muy muy, lento.

Entrevista 3

Los obstáculos del trabajo en el grupo formal son las discrepancias y percepciones muy diferentes en cuanto a la forma de trabajo... otro obstáculo se llama dirección de educación terminal, muchas veces nosotros hemos querido hacer, grandes cosas nuevas proyectos y allá nos los rebotan nos dicen no porque no hay sustento, no porque no contamos con solvencia económica, no porque ya no está permitido. Entrevista 2

si porque de alguna forma en el diseño de proyecto da la oportunidad de tomar en consideración las experiencias, o los puntos de vista de los y opiniones de cada uno de ellos, de esta manera yo considero que si bien no podemos pensar que estamos apegados a un criterio conceptual de los que es el trabajo colaborativo yo considero que se lleva a la práctica. Entrevista 1

Yo considero que tendríamos que ver la personalidad del docente hay docentes que les cuesta mucho el trabajo e integrarse a este tipo de propuestas de trabajo colaborativo y no tenemos estrategia para incidir o impactar en los docentes y podamos modificar esa actitud y disposición de los maestros. Entrevista 1

A través de lo expuesto anteriormente podemos decir que la tarea docente en una institución superior no está limitada solo al ámbito áulico y a la docencia, además existen otras funciones relacionadas con las áreas sustantivas, que deben de ser desarrolladas por los docentes a través del trabajo colaborativo y su participación, encontrando limitantes y obstáculos tanto en los grupos formales como informales para este trabajo y hacer funcionales las áreas en pro de los objetivos institucionales.

4.5 El currículum y la organización de la docencia

El análisis de este apartado tiene como finalidad entrar al mundo de los docentes normalistas en este caso docentes y directivos, para intentar entender y comprender cómo le otorgan sentido y significado a su rol y quehacer docente, por qué actúan, piensan y responden de una determinada manera al interactuar dentro de la estructura formal al interior de la organización educativa.

Para ello se realiza un análisis descriptivo de diversos aspectos como, qué significa la docencia en la escuela normal, cómo se caracteriza a un docente en este tipo de instituciones, cómo son desarrolladas las actividades como docentes, haciendo referencia al grado de autonomía, tareas, responsabilidades, etc. cómo son vistos y desarrollados los procesos para evaluar la labor docente, en relación a instancias, mecanismos, sujetos, así como la funcionalidad que cumple, en el sentido del impacto que ésta tiene a nivel de objetivos personales, de grupo o institucionales.

Iniciaremos en análisis de este apartado con el significado y sentido que los docentes entrevistados le otorgan a la docencia de manera general. Al respecto encontramos en la narrativa de uno de los docentes entrevistados que la docencia la visualiza estancada, a pesar de que en los últimos años se han intentado promover programas de capacitación y actualización docente, eficientes, eficaces.

Siento que se ha estancado pero en los últimos años a la fecha se ha intentado promover programas más eficientes más eficaces más efectivos en cuanto a la actualización y capacitación. Entrevista 1

Aunado a lo anterior consideran que los procesos de ingreso de la planta docente en la escuela normal preescolar han impactado a la organización al ser considerados por los docentes entrevistados como un fenómeno que ha afectado la dinámica de la institución, haciendo referencia a la capacidad académica. Éste fenómeno es denominado por ellos como “relevo generacional”, que al decir de los entrevistados trajo consigo varias situaciones.

La primera se relaciona con el ingreso a la planta docente, éste permitió que no todos los docentes contaran con un perfil idóneo, es decir una formación profesional en el ámbito educativo, visto como fundamental por los docentes entrevistados para desarrollar la docencia en el nivel superior, y como consecuencia se han tenido que ir capacitando para poder responder a las demandas de la profesión y sociedad.

En este sentido podemos entender este proceso de renovación de la planta docente como un proceso de ingreso flexible, no riguroso y que fue visto como una oportunidad de tener un trabajo seguro al entrar en lugar de sus padres al jubilarse éstos, por tal razón encontramos que los entrevistados manifiestan tener una formación

universitaria, y los otros entrevistados respondieron que a pesar de tener una formación en la docencia, ésta está dirigida a la educación básica.

También nos topamos hace algunos años con los relevos generacionales en cuanto a lo laboral, algunos docentes de mucha experiencia tomaron la decisión de jubilarse y tuvieron la oportunidad de dejar a sus hijos varios de estos no contaban con el perfil. Entrevista 1

Sin embargo, todos reconocen que al entrar a la docencia en la Escuela Normal Preescolar, han tenido un proceso que ha reconstruido su identidad profesional, ahora dirigida hacia la docencia, al reconocer en su narrativa que la carencia del perfil para ser docentes en la escuela normal es importante atenderla, ya que impacta en el desempeño de su labor, al considerar que la formación de formadores es una gran responsabilidad, por lo que capacitarse y actualizarse es fundamental.

... sobre la marcha se han ido capacitando y actualizando para responder a las demandas de la formación profesión de las educadoras. Entrevista 1

... fui a una especialización de la práctica docente en UPN, ya después hice la maestría en esa institución en Docencia en Educación Superior, Entrevista 5

El segundo punto está relacionado con los saberes docentes con los que cuentan los de nuevo ingreso. Tal como es mencionado por Tardif (2009) los saberes docentes se componen, de diversos saberes provenientes de diversas fuentes; disciplinarios, curriculares, profesionales dentro del cual se incluye las ciencias de la educación y la pedagogía finalmente los experienciales, en este sentido podemos observar que para los docentes de mayor antigüedad laboral, los saberes que tienen los maestros de nuevo ingreso con profesión distinta al ámbito educativo, son vistos como herramientas indispensables para la práctica docente, dentro de los cuales son valorados un segundo idioma y el manejo de tecnologías.

... creo que ellos tienen un plus en relación a los maestros muy experimentados en cuanto a la docencia porque son muy capaces en el manejo de la tecnología, que son herramientas muy indispensables para la práctica docente y algunos de ellos ya manejan un segundo idioma que es el inglés. Entrevista 1

En este sentido el mismo autor argumenta que los formadores deben ser capaces de asumir dentro de los sistemas educativos procesos tanto individuales como colectivos que constituyan a la base de la cultura intelectual y científica moderna. Otro de los elementos de suma importancia para el análisis de la organización educativa es conocer y analizar como los docentes le dan sentido y significado a su labor. Al respecto el autor Tardif (2009) considera que los docentes ocupan una posición estratégica en el seno de las relaciones complejas que unen a las sociedades contemporáneas con los saberes que se producen y movilizan con diversos fines“. En este sentido los docentes entrevistados manifiestan que el ser docente es complejo, implica responsabilidad y compromiso, sin embargo para algunos esta responsabilidad está limitada al ámbito áulico, haciendo referencia a la importancia que tiene el docente no solo de impartir los temas que deben ser abordados sino para generar ambientes de aprendizaje.

Para otros consideran que es un compromiso incluso de vida, además algunos coinciden es que su labor trasciende hasta el ámbito social, al referirse a las demandas educativas y desafíos sociales a los que deben responder los futuros docentes al insertarse en el ámbito laboral.

... implica una gran responsabilidad, no es solamente pararse frente a un grupo y plantear todas las temáticas que se encuentran dentro del programa, implica ganarse la confianza de los alumnos para que el clima que uno mismo genere.

Entrevista 4

... implica mucho compromiso, implica un compromiso de vida porque creo que a veces es una carrera de vida, implica también estar en constante indagación de los avances científicos, tecnológicos, de las demandas educativas, de los desafíos sociales, de lo que le estamos entregando a la sociedad.

Entrevista 3

... es un compromiso, un compromiso social, profesional, y personal para insertar profesionales bien capacitados.

Entrevista 1

También para algunos docentes implica un reto profesional en dos sentidos primero porque implica estar preparado y actualizado en avances científicos, tecnológicos y demandas sociales para estar a la vanguardia en el ámbito educativo en especial en la Educación básica, razón por lo que consideran que la docencia es un constante

aprendizaje. En segundo lugar esta preparación les permite mejorar su práctica docente ya que consideran que en cada generación debe ser distinta su intervención al decir que no porque con alguna generación se considere que se hizo un buen trabajo, así debe de continuar con las demás generaciones e Incluso un docente ve el ser docente además de lo antes mencionado como un sacrificio personal ya que implica estar de tiempo completo.

... implica estar a la vanguardia de lo que sucede en este caso en Educación Básica, mucho sacrificio incluso personal al estar de tiempo completo, ... como docentes, creo que como formadora de formadores, el ser docente es una responsabilidad muy grande, es entablar un compromiso bastante estrecho, incluso estar conscientes de que nunca ser va a dejar de aprender, estar en constante actualización, estar a la vanguardia.

Entrevista 3

Entonces, para mí la docencia es de lo más importante, de lo más complejo, y que siempre es permanentemente un reto profesional, es decir, no porque con esta generación hice un buen trabajo o me autoengaño con un buen trabajo, ya así voy a seguir en todas las generaciones, si no se prepara uno si no se actualiza es mentira.

Entrevista 5

Un aspecto más de análisis está relacionado con los rasgos que los docentes deben tener, en este sentido los rasgos que los docentes consideran fundamentales para desarrollar la docencia en la escuela normal son, primero tener vocación, al respecto los entrevistados reconocen que antes era vista como un mito, pero que actualmente es considerada como una necesidad de apasionarse por lo que se hace, además consideran que ésta tiene un impacto directo en su práctica docente.

Cuando uno asume una profesión se decía que era un mito la vocación, yo considero que no, la necesidad de apasionarse por lo que uno hace, arropar con amor esa actividad.

Entrevista 1

Además de los rasgos anteriores, se vincula a los saberes docentes, vistos por los docentes entrevistados como parte de la cultura general que debe poseer un docente, y que consideran importante es el conocimiento de dos objetos de estudio, el primero relacionado a las alumnas dentro de su proceso formativo y el segundo es la vida cotidiana en las instituciones educativas vistas como espacios formativos donde la

alumna desarrolla su práctica docente hablando de jardines de niños. Al respecto mencionan que el trabajo con niños preescolares es muy “delicado” por las propias características de la población infantil a la cual no se puede descuidar.

Hay que tener una cultura general muy importante hay que conocer en este caso dos objetos de estudio uno nuestras alumnas formándose como educadoras y otro en donde ejercen la educación preescolar que son en los jardines ósea tenemos que conocer como es el preescolar y como es su vida cotidiana. Entrevista 5

Por naturaleza de la institución y porque finalmente ellos van a trabajar con los preescolares y su características son de una población delicada, que no se puede descuidar por un momento. Entrevista 3

Otro de los aspectos de análisis en una organización escolar, es la organización de actividades que debe desarrollar un docente en este caso de la Escuela Normal Preescolar. Al respecto encontramos en la narrativa de los docentes el reconocimiento de una instancia denominada subdirección académica, que tiene la responsabilidad de organizar, designar, y supervisar las actividades académicas, dentro de un marco normativo establecido por DEGESPE.

En primera instancia, es la subdirección académica la encargada de regular todas estas actividades de manera lógica. Entrevista 1

En relación a lo anterior los docentes entrevistados reconocen como parte de su labor docente que existen una serie de tareas que deben desarrollar las cuales están dirigida primordialmente a la atención a los alumnos considerados por algunos entrevistados como su “primer consumidor” ya que es con ellos en donde encuentran su razón de ser, por tal razón en su narrativa mencionan como una de sus tareas primordiales la intervención docente, vista como el acompañamiento que se les da a los alumnos durante su formación, también como mediador entre el conocimiento y el aprendizaje.

Pero no solo visualizan su tarea en el proceso formativo de las estudiantes como futuros profesionales de la educación preescolar, sino como seres humanos, ya que algunos consideran que debido a los tiempos actuales caracterizados por los entrevistados como tiempos de crisis de valores, desintegración familiar, y de identidad

social, la tarea docente también conlleva a visualizar un área de oportunidad para ayudar a los alumnos a tomar conciencia para poder integrarse a la vida social en un futuro.

Ver hasta qué nivel el estudiante requiere de un acompañamiento en su formación profesional y hasta que nivel el maestro o docente tiene que convertirse en el mediador entre el conocimiento y el aprendizaje del aprendiz. Entrevista 4

Si fíjese que en estos tiempos la crisis de valores, la crisis de desintegración familiar, y las crisis de la identidad social propician una área de oportunidad donde el docente puede incidir en la toma de conciencia de los estudiantes para que tengan una mejor integración en el ámbito social y también en el desempeño de sus funciones que en este momento como estudiantes. Entrevista 1

La actividad docente en una escuela normal va dirigida al primer consumidor que sería el alumno, yo creo que va dirigido principalmente a ellos y al nivel educativo al que se van a insertar. Entrevista 2.

También se consideran dentro de los aspectos de análisis de la labor docente, la autonomía, al respecto los entrevistados manifiestan que sí cuentan con autonomía pero solo en la gestión del conocimiento, reconocida por algunos docentes como la libertad de cátedra. También reconocen que esta autonomía es limitada al ser ejercida solo en algunos espacios como es el áulico o espacio donde se imparte la clase, así como en las academias. Debido a la existencia de un documento rector, conocido como Plan y Programa de Estudios de la Licenciatura en Educación Preescolar, que integra una malla curricular, en la que se determinan, los espacios curriculares, contenidos, propósitos, competencias, créditos, horas de impartición, bibliografía, incluso momentos y propuestas de evaluación, etc.

El programa educativo es un tanto normativo porque a nivel de institución no hay posibilidad de transformar esta malla que es determinada por la DEGESPE de manera central y el docente el único espacio de flexibilidad en relación a esto lo tiene al interior de la academia y de su grupo (s) que atiende. Entrevista 1

Por lo antes mencionado encontramos que esta autonomía se ve acotada por un documento rector que limita la actuación docente, en el sentido de que los docentes solo ejercen esta autonomía en la impartición de los espacios curriculares, es decir en el

momento de realizar su plan de trabajo en donde eligen desde el punto de vista de la didáctica, la selección de las estrategias de aprendizaje, organización del grupo de alumnos, tiempos y contenidos curriculares a abordar, así como instrumentos de evaluación.

Todos estos elementos quedan plasmados en una planificación que es ejecutada en un periodo de tiempo ya sea semanal, mensual o semestral. Por lo antes mencionado algunos entrevistados en su narrativa equiparan la actuación docente en el aula como una receta de cocina, ya que solo se requiere dar secuencia y seguimiento a los documentos establecidos de manera oficial en el programa educativo, a los que también denominan como “programas dirigidos” ya que manifiestan no poder ser modificados al considerarlos como la directriz de su actuación docente.

La autonomía de la gestión de conocimientos solo es en la impartición, en la manera en como yo lo transmita lo transponga al grupo, ahí es donde tengo la libertad de facilitar el conocimiento con las alumnas, me pueden dar el bagaje de la literatura pero yo decido como lo trabajo.

Entrevista 2

Si obviamente hay un documento rector, los programas de los diferentes cursos, sin embargo ya en el aspecto operable, el docente tiene la libertad de seleccionar sus estrategias, de seleccionar sus materiales, de seleccionar incluso la dinámica de trabajo que se desarrolla al interior de las aulas, en ese sentido sí, y es algo que a mí me gusta, porque al menos cuando yo doy clases me gusta tener la libertad de seleccionar, diseñar y probar y verificar que resultados se obtienen, no me gustaría que me dijeran pues a fuerza vas a implementar esta estrategia a fuerza esto no, si hay libertad de cátedra amplia.

Entrevista 3

Hay un proceso de planificación en el que se les pide a los docentes que jerarquicen, prioricen sus contenidos de tal manera que aquellos programas que probablemente estén muy amplios que sus contenidos se reflejan en cuatro unidades de aprendizaje tengan esa libertad de jerarquizar, priorizar y dosificar los contenidos con la consigna de que esto no valla dejar lagunas en el aprendiz.

Entrevista 1

Nosotros hablamos de la libertad de cátedra pero la libertad de cátedra, solamente está establecida en función de cómo didácticamente para abordar cada uno de los temas, pero no puedes modificar nada del contenido los planes ya están establecido y de alguna manera la

directriz es esa, y no hay movilidad de ello, ahora están establecidos los planes y programas dirigidos, incluso hasta con estrategias ya establecidas con el tipo de evaluación que se tiene que hacer, con el tipo de bibliografía que se tiene que revisar, las competencias que se tenían que trabajar con los campos formativos plenamente establecidos, realmente es seguir un recetario, donde ya nos viene todo y únicamente tenemos que darle este seguimiento o secuencia, ahora la planificación depende de ti y en ese sentido ya tenemos un poquito de mayor soltura como para poder definir que estrategias didácticas voy a aplicar.

Entrevista 4

También como ya se mencionó existen otros espacios fuera del espacio áulico como parte de las actividades docentes, que es desarrollada al interior de la E.N.P. reconocido por los entrevistados como academias, las cuales al decir de los entrevistados son espacios en los que se reúnen los docentes para la organización del trabajo académico por semestre, dentro de la narrativa de los docentes entrevistados encontramos que estos espacios cumplen con un propósito, no solo un carácter pedagógico al considerar la práctica docente como un proceso en el que es importante considerar el antes durante y después, también se atienden situaciones de tutoría, asesoría y alumnado, así como de gestión, administración.

Son de carácter pedagógico, académico en las ideas de que hay un propósito de las reuniones de este tipo donde se tratan aspectos de relacionados con el antes, durante y después de la práctica docente. También se tocan aspectos relacionados con la gestión y administración de tal manera que también se tratan aspectos docentes, se mencionan situaciones relacionadas con la tutoría y asesoría y alumnado.

Entrevista 1

La vida al interior de una organización educativa no es estática, al contrario es dinámica debido a que en ella emergen interacciones cara a cara entre los diversos actores educativos como docente, alumnos, directivos, etc., quienes a través de la propia dinámica de la institución, crean situaciones, acontecimientos, que pueden ser reconocidos por los entrevistados como obstáculos que pueden limitar no solo el ejercicio de la docencia sino el logro de objetivos educativos a nivel personal, por área e incluso institucional.

En una organización educativa, no todo es perfecto siempre existen obstáculos que limiten la actuación docente, en este sentido los docentes de la escuela normal

manifiestan una serie de obstáculos a los que se han enfrentado identificados por ellos desde dos miradas la prima relacionada con el propio docente para el desarrollo de su labor y la segunda relacionada hacia quien se dirige su labor, ósea los alumnos.

Los obstáculos relacionados con los docentes giran en torno a los siguientes aspectos; compromiso profesional, dominio de contenidos curriculares, infraestructura educativa y la organización de actividades en relación a la administración del tiempo. En relación al compromiso profesional los docentes entrevistados lo vinculan con el sentido y significado que es atribuido por un docente a su quehacer, así mismo puntualizan que existe una diferencia sustancial el ser docente y ser un profesional de la docencia, en el sentido de que el ser docente limita su intervención en el aula y por ende su ejercicio docente al no responder a las demandas de las estudiantes, así como el uso y administración del tiempo en el proceso enseñanza aprendizaje.

Yo consideraría el compromiso profesional, creo que la visión que se tienen del ser maestro de repente no concuerda con las necesidades o demandas del alumnado, y hay ocasiones que nuestra dedicación a la optimización del tiempo real de trabajo no es muy elevado de tal manera que yo si considero eso como un problema el hacer conciencia en qué es ser docente y ser un profesional de la docencia. Entrevista 1

El segundo obstáculo identificado como dominio de contenidos curriculares, pone de manifiesto la forma de operar el plan de estudios, en este sentido los entrevistados mencionan que éste plan integra cursos con contenidos curriculares para los cuales los docentes no están preparados para abordarlos, y han tenido que enfrentar esta situación de manera autónoma buscando bibliografía adecuada para las alumnas, información en internet. Sin embargo esta carencia ha sido considerada también como un reto que algunos han tenido que asumir, y que les ha permitido mejorar su formación como docentes.

(...) el curso procesamiento de información estadística me lo asignaron, a mí me ha gustado asumir retos, entonces dije es un reto, para mí, lo voy a hacer, lo que conozco de estadística, lo poco que conozco, lo conozco desde la prepa que estuve en computación, en el área de fisco matemático, vi Excel un poco, todo en pocas cantidades... me puse a buscar tutoriales en YouTube sobre Excel, sobre cómo hacer diferentes representaciones gráficas que el mismo curso sugería... fue un reto y me termino

gustando, porque eso también ayudó a mi formación como docente. Entrevista 3

(...) Pero las he solventado Buscando medios a veces nos confiamos tanto en medios por ejemplo electrónicos y nos olvidamos de otro tipo de estrategias más manuales, como libros etc. el curso que yo llevaba por ejemplo era muy manipulable en ese aspecto.
Entrevistado 2

Otro de los obstáculos que los docentes manifiestan es el relacionado con la infraestructura educativa, que como ya se mencionó con anterioridad, juega un papel preponderante para el logro de objetivos educativos, sin embargo también puede ser un obstáculo para los mismos. En este sentido encontramos en la narrativa de un docente que este aspecto si ha limitado el desarrollo de su práctica docente, ya que dentro de la malla curricular se contempla un curso denominado desarrollo físico y salud, que requiere el uso de espacios fuera del ámbito áulico para favorecer habilidades físicas, los cuales la institución no cuenta aún, porque actualmente está en proceso de construcción. Sin embargo el docente buscaba otro espacio para poder dar la clase e incluso adecuarla al espacio áulico.

(...) en mi curso lo que necesitaba eran espacios físicos y a veces por ejemplo el no tener un área techada y el horario de clase, influía mucho mi clase por el sol, el frío, la lluvia, pero buscaba un espacio cerrado amplio donde impartir la clase e incluso en el mismo salón, acomodar o adaptar las actividades al recurso con el que contaba.

Entrevista 2

Desde la perspectiva de los obstáculos que emanan de los estudiantes encontramos tres; debilidades formativas, la vocación, e interferencia de autoridades sindicales y oficiales en la evaluación de algunas alumnas.

Son manías que traen las chicas de preparatoria, nosotros al recibirlas en un aula pensamos que llegan con un cierto nivel, y nos encontramos con unas cosas que son contradictorias,
Entrevista 2

Los obstáculos referentes a las debilidades formativas de las alumnas son vistos por los docentes como manías, arraigadas en los niveles educativos previos. Dentro de las que se identifican bajos niveles en los siguientes aspectos, hábito de lectura, habilidades expositivas, habilidades de comunicación, técnicas de estudio, y una visión estrecha, éstas son consideradas por los docentes formadores de suma importancia para

el proceso formativo de las futuras licenciadas en educación preescolar, al implicar un conjunto de competencias meta-cognitivas a desarrolla de impacto no solo profesional, sino de vida. Además la última es considerada como consecuencia del escaso hábito de la lectura. Por tal razón los docentes las consideran no solo como dificultades sino un reto docente que implicar la búsqueda de estrategias para superarlas.

(...) no tienen hábitos de lectura, no tienen habilidades expositivas, no tienen habilidades de comunicación en general, no hay técnicas de estudio, cosas que deberían de ser básicas, elementales, para éste nivel y no lo presentan .. uno de los retos que tenemos como docente es el superar todo este tipo de dificultades, buscar nosotros las estrategias y los medios para hacerlo,

(...) otro más que le digo a veces falta el hábito de la lectura... es decir me da la impresión de que muchas alumnas tienen una vida profesional muy local, muy nada más lo que rodea la escuela lo que rodea su casa y ya no ven más allá, y es una dificultad como docente...

Entrevista 5

Otro de los obstáculos a los que los docentes se han enfrentado relacionado con las alumnas, es el intento de Interferir por parte de las autoridades sindicales y oficiales en la asignación de calificación de algunas alumnas, esta situación es vista por la docente como penosa, de poca ética profesional, problemática para los directivos, al implicar que la docente recibiera la orden de que tenía que modificar la calificación de la alumna y al no hacerlo recibir una serie de situaciones como llamadas telefónicas, comentarios de docentes sobre el impacto que tendría la calificación de la alumna en su proceso formativo ya que tendría que retirarse de la escuela por no acreditar el curso.

(...) una de las alumnas no estuvo conforma con su calificación, entonces tenía contactos en el sindicato y básicamente me llegaron órdenes, con la consigna de que tenía que cambiarle la calificación a la estudiante por el tipo de relación que tenía ella con el personal de ese organismo. Fue un problema muy fuerte con los directivos en turno porque... entonces pues eran llamadas telefónicas, visitas...

Entrevista 3

Sin embargo la docente considera que la formación profesional de educadora no puede ser una formación a medias, por lo que se requiere ser objetiva en su proceso formativo al implicar un trabajo complejo con niños preescolares, razón por la que considera que no puede ser acreditada una estudiante por lo que considera amiguismos,

compadrazgos. Este tipo de situaciones implicar el señalamiento por parte de los docentes hacia la decisión de no modificar la calificación de las alumnas.

yo dije yo soy muy objetiva y yo no puedo cambiar una evaluación de esta estudiante, cuando hay otras estudiantes que están en la misma situación, pero porque el proceso se dio así... y finalmente respetaron... fue bastante penoso y fui muy señalada porque muchos maestros me dijeron frustraste la trayectoria profesional de las estudiantes, frustraste la carrera de estudiantes, pero realmente, yo creo que para poder trabajar con niños preescolares, no podemos ser educadoras a medias, no podemos tener todo a la deriva, o pasar una carrera tan compleja por amiguismos, compadrazgos o cosas así, y se tuvieron que ir esas estudiante ...

Entrevista 3

La vocación sin duda alguna es fundamental para el ejercicio de la docencia, y es justamente durante el proceso formativo de los futuros licenciados en educación preescolar donde esta vocación se manifiesta o no, de tal manera que puede convertirse en un aliado para el proceso formativo del sujeto en formación o convertirse en un limitante del mismo.

En este sentido podemos encontrar en la narrativa de los docentes que el ingreso a esta institución no significa que todas las alumnas tengan realmente vocación, ya que algunos docentes manifiestan que han atendido alumnas que han sido obligadas por algún familiar para entrar a estudiar esta carrera. Un caso compartido por un docente entrevistado, alude a una alumna que ingresó a la institución obligada por la mamá quien pretendía dejarle la plaza a su hija sin que tuviera vocación. Al respecto el docente considera que esta falta de vocación se pone de manifiesto en las conductas y comportamientos de las alumnas ante su proceso formativo manifestando poco compromiso en la carrera, que trae consigo un reto para los docentes para tratar de revertir este comportamiento, pero cuando no se logra se presenta la deserción escolar que es visto por los docentes como un favor que se le hace a la alumna para que deje la carrera.

(...) una de ellas ya no estudio, dijo, honestamente esto no me gusta, entré aquí obligada, otra estudiante se fue a estudiar en una universidad licenciatura en educación, pero yo creo que era más presión de su mamá para dejarle la plaza, no concluyo, tampoco... cuando dices: es

que a esta estudiante no le gusta la carrera, no está comprometida, le estoy haciendo un favor que se vaya,

Entrevista 3

Algunos docentes consideran que no han tenido obstáculos, y que la única limitante está en uno mismo, cuando uno se pone barreras, consideran es difícil trascender. Además mencionan en su narrativa que esta forma de ver la vida, puede ser transmitida a las alumnas quienes tienen que desarrollar esta competencia establecida en el Plan de estudios, relacionada a la solución de problemas, que implica ver alternativas, oportunidades y sean capaces de resolver problemas en el contexto donde se encuentren.

Realmente no he tenido sienta que la única limitante he sido yo, porque si yo me voy colocando estas barretas definitivamente no voy a trascender y es efectivamente lo que he querido ir transformando dentro de mi formación de no tener límites y que también pueda transmitir esta característica en ellas, para que no vean las condiciones en las cuales puedan marcarles un hasta aquí, que al contrario vean alternativas, vean oportunidades porque es parte de lo que establece el perfil de egreso de las LEP, es que ellas solucionen cualquiera de los problemas donde quiera que se encuentren con lo que el contexto les esté brindando...

Entrevista 4

Otro obstáculo para el desarrollo de la docencia es lo que los docentes reconocen como “resistencia generacional” relacionada con la forma de pensar de las generaciones jóvenes quienes al decir de los docentes se resisten a creer que alguien les va a enseñar, o a manifestar poco entendimiento hacia lo que presenta un docente.

Creámoslo o no de una generación a otra siempre hay una resistencia, el decir esta persona nos va a enseñar a yo se mas que él, o no le entiendo nada esa es una de las resistencias .

Entrevista 5

Finalmente están los obstáculos relacionados con el tiempo relacionado a actividades imprevistas que son convocadas tanto por la parte oficial como sindical incluso de carácter social, lo que ocasiona al decir de los entrevistados que la programación de las sesiones programadas en los cursos se interrumpa afectando los objetivos educativos.

... hay muchas suspensiones imprevistas de pronto saben que hay una reunión, saben que es el festejo de una maestra o maestro, hay reunión sindical, llego un

personaje y se suspenden las actividades y eso hace que se rompan los horarios y recordemos que este plan de estudios, sesión que no se da es una sesión que se trastoca toda la programación, Otro entre maestros que a veces uno excede más de su tiempo que otro pero hasta ahí.

Entrevista 5

La evaluación académica es otro de los aspectos en una organización escolar que son motivo de estudio por sus múltiples implicaciones para la organización y los miembros de ésta. También el significado que se le otorga por parte de los diversos actores educativos es importante conocer, así como su función y finalidad. Al respecto, los docentes entrevistados identifican criterios, instancias y mecanismos así como procedimientos que son utilizados para evaluar su desempeño.

En un primer momento identifican instancias tanto al interior de la organización como al exterior de esta, al interior de la organización escolar el área que es identificada por los entrevistados como instancia evaluadora es la Subdirección Académica, área encargada de lo correspondiente a lo académico, que implica no solo la designación de la descarga académica de los docentes sino también la organización de las actividades institucionales académicas así como vigilar que éstas sean desarrolladas en tiempo y forma, esta responsabilidad de evaluar es importante al decir de los entrevistados para tener elementos de análisis por parte de los responsables de tomar decisiones en un futuro para organización y designación de funciones de los docentes.

Si, las primeras instancias es la subdirección académica.

Entrevista 3

Al exterior de la escuela normal los docentes identifican otra instancia a nivel nacional a través de la cual se puede ser evaluado, este es conocido e identificado por los docentes como un programa Federal denominado Beca al Desempeño Docente que es regulado por una Comisión de programa Beca al Desempeño establecida para operar dicho programa y dar fe del proceso de evaluación. Esta evaluación que emana de la beca al desempeño docente es vista por algunos docentes como un premio al docente que tiene un buen desempeño en relación a lo que produce en la institución.

...se supondría que es un premio al docente que presenta o al docente que tiene buen desempeño y tiene producto y da resultados en la escuela.

Entrevista 2

En relación a los mecanismos y procedimientos e instrumentos para realizar la evaluación correspondiente al programa de Beca al Desempeño Docente, los docentes entrevistados perciben que estos son débiles, poco objetivos al considerar que no se realiza una valoración real del desempeño profesional de los maestros, además consideran superficiales que tienden a prestarse a sesgos por parte de los que emiten la valoración debido a la pertenencia o no a un grupo, y la empatía que se tenga entre los miembros. Además algunos consideran que es una evaluación de élite al no poder participar toda la planta docente sino solo los que cuenten con tiempo completo con más de tres años como PTC.

otra más es un programa que se le llama beca al desempeño docente, en particular yo si quiero reconocer que probablemente los instrumentos y procedimientos para evaluar estos procesos de desempeño profesional son débiles, siento que no son muy objetivos porque son muy superficiales, ya que probablemente no hacen una valoración real del desempeño profesional del maestro y que probablemente se prestan a sesgos de quienes evalúan ya que podrían ser de manera emocional cuando un docente tiene empatía con un grupo sale bien evaluado también si tiene buena empatía con los directivos también es bien evaluado es un prejuicio probablemente.

Entrevista 1

la única evaluación que conozco es cuando los compañeros participan en una beca al estímulo al desempeño académico que está en función de presentar documentación de preparación, documentos que también sustentan el haber cumplido con comisiones pero a la par la evaluación por parte de los directivos presidentes de academia alumnas.

Entrevista 4

... hay uno por ejemplo la beca al estímulo del mérito académico que yo creo que es bueno pero esa participación al estímulo académico, nada más lo hace una elite de maestros es decir pocos maestros.

Entrevista 5

El programa de beca al desempeño sobre todo es para profesores de tiempo completo, deben de tener cierta trayectoria académica presentar resultados académicos favorables para tener la beca. Entrevista 2

Hay un programa de beca de estímulo al desempeño docente, donde algunos maestros quienes desean participar generan un expediente en donde comprueban todas las acciones que hacen aquí en la escuela, con oficios de comisión, informes, y constancias, estos maestros aspirantes hacen entrega de éstos

expedientes, y el estímulo es que se les otorga la beca de estímulo al desempeño docente, aparte de una evaluación que hacen los Directivos y presidentes de Academia. Entrevista 3

Los mecanismos para hacer operativo el programa antes mencionado, inician con el proceso a través del cual se integra el grupo operativo conocido e identificado por los docentes como Comisión de Beca al Desempeño, integrado por docentes adscritos a las escuelas normales, a través de la cual se emite una convocatoria en la que se establecen las bases para poder participar en la evaluación del programa, también tienen como responsabilidad el diseño de los instrumentos de evaluación, es importante mencionar que solo pueden participar los maestros de tiempo completo.

En el caso de beca al desempeño se constituye un comité o un grupo operador del programa y ellos son quienes a partir de la participación de los maestros adscritos en cada escuela normal integran ese comité, y se dan a la tarea de diseñar los instrumentos de evaluación y dentro de la institución solo pueden participar los maestros de tiempo completo que tengan más de tres años de haber ingresado a la institución o pertenecer al sistema de educación normal. Entrevista 1

Normativamente los docentes reconocen la existencia de un documento que regula dicho programa a nivel federal. Éste al decir de los entrevistados es emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sin embargo es concebido por éstos como flexible al mencionar que a nivel estado éste es adecuado según lo consideren los integrantes de la comisión o comités identificados por los entrevistados.

... existe un documento normativo que proviene de secretaria de Hacienda y crédito público, y posteriormente a nivel de estado se da la apertura a que como comités revisores de estos lineamientos puedan hacer algunas adecuaciones... Entrevista 1

Dentro de los aspectos que son considerados para evaluar el desempeño docente a través de este programa encontramos al decir de los entrevistados, el desempeño, la permanencia y la eficiencia de la práctica, para ello son considerados criterios, en el caso de la permanencia se consideran la puntualidad y asistencia a través del libro de entrada y salidas, para evaluar la eficiencia de la práctica es a través de revisar la actividad docente frente a grupo e incluso es considerado el testimonio de las alumnas. Otros

criterios que son considerados y que los identifican los docentes es el perfil a fin a la educación, el grado de maestría, así como tener tiempo completo para participar.

Se evalúa el desempeño la permanencia y de alguna manera la eficiencia de la práctica, dentro de la permanencia está relacionada con la puntualidad y asistencia y si hay formas de verificar esto a través del libro de entrada y salida de los maestros otra forma es revisando la actividad docente de los maestros frente a grupos de los docentes incluso las propias estudiantes pueden ser un testimonio de la presencia de los docentes en el aula... Entrevista 1

... es a través de una convocatoria, esa convocatoria establece lineamientos como: un perfil afín a la educación, grado de maestría preferentemente, convoca a todo el personal de tiempo completo, habiendo estado dos años con tiempo completo, esto se hace a través de una evaluación. Entrevista 3

no todos los maestros participan y deben de tener dos años mínimo como profesor de tiempo completo, estar frente a grupo, tener ciertas horas de descarga académica y sobre todo cumplir con proyectos, tener ciertos cursos ósea presentar evidencia de formación académica durante cierto periodo de tiempo. Entrevista 2

Es importante mencionar que los docentes consideran que esta evaluación debería ser modificada y medir de cierta manera los conocimientos docentes sobre todo del curso que están impartiendo al momento de ser evaluados. Ya que consideran que solo se evalúa el desempeño relacionado al cumplimiento o no de las su función y no los diversos saberes pedagógicos, disciplinares, curriculares, experienciales, que son aplicados en el desarrollo de la práctica docente. Además consideran que la investigación y producción académica debiera ser mejor evaluada al considerarla fundamental para la transformación de la práctica docente y sobre todo por ser una institución de nivel superior.

Si sin embargo ese tipo de evaluación no tiene mucho que ver con conocimientos, grado de conocimientos, más bien evalúa el desempeño, si llegué temprano, si di mis clases, si presenté mi planificación, si presenté una antología, si colaboré en el trabajo, es más como de cualidad en el desempeño docente más allá de conocimientos o saberes pedagógicos. Entrevista 3

Yo creo que sí debe haber modificaciones en la evaluación, por ejemplo, el grado de conocimiento que tenga incluso del propio curso que esté dando,...el qué tanto sabe el docente de su curso, una, dos, la

investigación y producción académica, porque al ser una Institución de Educación Superior, se supone que como docentes de educación superior tenemos que investigar para transformar nuestra práctica docente. Entrevista 3

El instrumento que es utilizado para realizar esta evaluación es un inventario dividido en tres áreas, docencia, investigación y difusión, en él se organizan indicadores por cada una de las áreas a evaluar, así como el puntaje al que equivale cada uno. Tomando como base este inventario es como los docentes integran un expediente que será sometido al proceso de evaluación por parte de la comisión dictaminadora encargada de dictaminar cada expediente recibido de los docentes, en este dictamen se da a conocer al docente evaluado cuántos puntos obtuvo y a qué tiene derecho en relación a los salarios mínimos a los que ha sido beneficiario que se reflejarán en su ingreso quincenal por un año.

Esa evaluación a través de un inventario, y de una lista de que si fuiste presidente de academia tantos puntos, si tienes el grado de maestría tantos puntos, de doctorado tantos puntos, si compruebas el inglés tantos puntos, otra lengua diferente al inglés, tantos puntos fuiste jefe de área tantos puntos, ese inventario se divide en las tres áreas que al inicio de la conversación platicábamos, yo como docente qué hice en la parte de docencia? Qué hice en la parte de investigación, qué hice en la de difusión, entonces yo voy comprobando todo eso, y con base a esos criterios se somete el expediente a un proceso de evaluación y se dictamina. El dictamen te dice obtuviste tantos puntos, por lo tanto tienes tantos salarios mínimos, y en tu quincena adicional te va a llegar tanto dinero extra.

Entrevista 3

En todo proceso de evaluación es importante analizar cómo es percibida la objetividad que ésta tiene para los sujetos que son evaluados, en el sentido de si realmente se logra medir lo que se pretende medir en este caso el desempeño docente. Al respecto los entrevistados mencionan que esta evaluación no es objetiva al cien por ciento por lo que consideran que es objetiva solo en un setenta por ciento y que el otro treinta por ciento carece de ser objetivo debido que es vista como poco clara y transparente en cuanto al proceso de evaluación, además consideran que existen evidencias de prácticas poco honestas que son realizadas por algunos docentes en complicidad con autoridades quienes avalan dichos documentos que se someten a dicha evaluación. Sin embargo a

pesar de no ser considerada al cien por ciento objetiva es una de las más objetivas dentro del sistema de educación normal.

... Yo creo que si hablamos en términos de porcentaje es 70% objetivo, por qué, porque se muestran las evidencias tangibles del trabajo desempeñado al interior de una EN, porqué el 30 % no es objetivo, porque hay gente que incurre en prácticas poco honestas, por ejemplo: yo entrego mi expediente, y a lo mejor hay un documento de una actividad que nunca hice, pero me firmaron las autoridades la constancia de que sí lo hice. Pero yo creo que de todos los procesos beca al desempeño docente, es uno de los más objetivos... Entrevista 3

... no hay claridad y mucho menos transparencia de saber este maestro porque está ubicado acá y que hizo para llegar a eso que documentos presento y luego de esos documentos que paso antes de esos documentos y que reflejan después, es decir que evidencia muestra

Entrevista 5

En relación a la funcionalidad que cumple la evaluación a través del programa de beca al desempeño docente y que es importante mencionar. Según los docentes entrevistados argumentan que los resultados de las evaluaciones del programa de beca al desempeño docente solo son considerados para que los miembros de comité operativo dictaminen e informe a los participantes acerca de los resultados obtenidos en relación a si son o no beneficiarios de dicha beca.

De esta manera podemos entender que esta beca es vista por los docentes entrevistados como un proceso administrativo al carecer de mecanismos de retroalimentación hacia el docente evaluado sobre cómo mejorar su práctica, por tal razón los docentes no ven el objetivo que esta cumple al considerar que se queda en el papel e incluso entre los que participaron, sin que se de espacios para socializar los resultados, además consideran que el recurso económico que se obtiene no es usado por los docentes beneficiados para mejorar académicamente hablando, sino para fines personales.

Hasta la fecha no se ha retroalimentado al docente en relación a estos procedimientos de considerar como una evaluación de su práctica, porque la respuesta de alguna forma administrativa es simplemente que la Dirección de Educación Terminal, a través de comité operador del programa les informa a los docentes que participan como concursantes quienes han sido dictaminados a favor y son

beneficiarios del programa de la beca y quienes de alguna manera quedan fuera. Entrevista 1

Son de carácter administrativo, se queda en papel, en requisitos administrativos y mucho de eso se quedan en el aire entonces no veo que haya retroalimentación por que no se socializa incluso esto se queda incluso entre los participantes de esa comisión se ganan la beca y se queda en un premio, un estímulo monetario. Entrevista 2

Pero no se socializaban los resultados, ni tampoco se nos entregaban entonces no se veía su objetivo. Entrevista 3

... en ocasiones también se torna subjetiva y no tiene una claridad específica con la que podamos partir y decir en esto tengo que mejorar porque para empezar la información es resguardada y no es compartida al menos en el sentido de decir en sobre estas herramientas te falta construir más, no cuentas con estas competencias por lo que la valoración no es tan objetiva. Entrevista 4

...no se nos da información sobre como quedaron evaluados los maestros, yo no veo que se consideren los resultados y no veo mejoría de esos docentes estimulados en hacer una mejor docencia e incluso el mismo recurso que se obtienen de las becas no es usado para fines escolares sino en fines personales que no se sabe para qué... Entrevista 5

A nivel institucional algunos docentes mencionan que no existe un procedimiento o programa de manera formal y sistemática a través del cual se evaluó la eficiencia y calidad de la práctica docente de los maestros. Solo existen mecanismos de cotejo en el sentido de verificar que el docente cumple o no con ciertas responsabilidades dentro de la que encontramos, si hace o no planificaciones, etc.

...No hasta la fecha no existe ningún procedimiento o programa totalmente formal y sistematizado que de fe del nivel de eficiencia o calidad de la práctica de los maestros, no hay nada sistematizado y formal.

Entrevista 1

... en este momento no hay un mecanismo formal y riguroso, generalmente los mecanismos que se tienen son más de cotejo. En el sentido de entregaste planificaciones, está bien, no, cumpliste con todas las planificaciones... Entrevista 3

Realmente no. No se ha evaluado como tal. Entrevista 4

...una evaluación formal como la de educación básica que integra la presentación de evidencias y un examen estandarizado y sistematizado no lo hay. Entrevista 5

Sin embargo algunos mencionan que si se hace una evaluación a través de las alumnas, pero este proceso se ve impactado por lo que denomina “revanchismo” al que describen como un cierto poder que es ejercido por las alumnas sobre la evaluación de los docentes en el sentido de que a las alumnas que se les exige más son las que evalúan mal a los docentes y los docentes que exigen menos son los que salen mejor evaluados. Otros docentes consideran que si hay mecanismos para poder evaluar la práctica de los docentes, pero estos no son usados ya que solo se limitan a dar la “recomendación” de cumplir con sus funciones.

Si bueno se hace o se hacía porque no sé si se valla a seguir implementando, se hacía una evaluación con las alumnas de cada docentes, la cuestión es que a veces había revanchismo por parte de algunas alumnas el que exige más es el que saca menos y el que exige menos saca más. Entrevista 2

Si hay mecanismos pero no se usan es decir, el maestro que no llega a la clase una dos tres, veces no pasa de decirle maestro sígase presentando, ya cuánto tiempo lleva de ausencia, hasta ahí y hay un reglamento que si lo establece que es el reglamento interno de trabajo que se establece pero no se ejerce. Entrevista 5

Desde la postura de los maestros directivos entrevistados, consideran como obstáculo para la implementación de mecanismos que permitan una evaluación objetiva del desempeño docente, la cultura del normalismo, caracterizada por éstos como una cultura del prejuicio, creencia y señalamiento que los docentes tienen sobre los procesos de evaluación. Además consideran que el implementar mecanismos de evaluación más objetivos impactaría en el equilibrio de la institución. Razón por la que ven complicado verificar el desempeño de los docentes en relación a si realmente se lograron los objetivos con las estudiantes.

... el hecho de verificar si realmente se lograron los objetivos con las estudiantes, no existe hasta el momento, no porque permean otras cosa como: prejuicio, creencia, señalamiento, el hecho de que ¡a! ya me vino a observar, ya me vino a espiar, y es un sinfín de cosas, es como mantener en equilibrio la Institución, porque si realmente se establecieran un mecanismo, yo lo vería productivo, sin embargo el contexto cultural del normalísimo impide muchas cosas, solo hay control de registros pero limitado.

Entrevista 3

En una organización educativa el análisis y comprensión del paradigma educativo visto como un modelo bajo el cual se sustenta el servicio educativo que se ofrece, así como el desarrollo no solo el proceso enseñanza aprendizaje, sino de todas las actividades académicas en la institución es fundamental para entender las prácticas educativas cotidianas de los docentes así como la manera de concebir e interpretar dicho paradigma.

En este sentido los docentes mencionan en su narrativa que el paradigma educativo obedece al modelo por competencias, a través del cual se busca la formación de los futuros docentes en educación preescolar con competencias tanto genéricas como profesionales, así como la adquisición de diversas metodologías para la enseñanza como la basada en problemas, en el servicio, en incidentes críticos, en proyectos, así mismo se busca favorecer la capacidad de solución se problemas.

El programa educativo obedece al modelo por competencias. Entrevista 1

... ahorita van enfocados hacia la investigación, se busca la formación por competencias, yo creo que también a la solución de problemas. Entrevista 2

... es el enfoque basado en competencias, donde se contemplan competencias genéricas y profesionales y también a su vez, se generan diferentes metodologías, como la enseñanza basada en problemas, basada en el servicio, en proyectos y la detección de incidentes críticos, es un programa flexible, es un programa orientado a las necesidades de educación básica... Entrevista 3

Algunos docentes también consideran que desde el punto de vista filosófico, su práctica docente se basa en la corriente humanista, y el constructivismo, y le dan importancia a la aplicación de pedagogías activas de manera preferente para la generación de conocimientos en los estudiantes en el que se responsabilice de su aprendizaje al sujeto que aprende favoreciendo el aprendizaje significativo.

filosóficamente debemos de ubicar que estamos en una corriente humanista, podríamos hablar que en la producción de conocimientos de preferencia debemos de enfocarnos al constructivismo el manejo de pedagogías activas que permitan que los estudiantes logren aprendizajes significativos.

Entrevista 1

Le quiero presentar en lo personal yo me baso en un paradigma construcción, yo creo que ahorita las normales permiten eso, es decir, paradigmas humanistas

paradigmas constructivistas más que y esto es aparentemente el trabajo por competencias son paradigmas que de ahí salen, yo me inclino por ello y trato de difundir ello y la escuela está tratando de incluir.

Entrevista 5

Finalmente, podemos decir que el desarrollo de la docencia en esta institución educativa está caracterizada por una autonomía limitada, tanto en la intervención docente en el ámbito áulico, como en su participación como agente de cambio para la reestructuración del planes y programas de estudio, lo que dificulta responder a las necesidades y exigencias a las que está sujeta la formación de docentes en la actualidad, debido en parte a un marco normativo que a nivel nacional regula, controla, y establece la bases del servicio educativo que prestan este tipo de instituciones formadoras de docentes, así como a la propia cultura institucional carente de investigación en el campo educativo y mecanismos de evaluación objetivos.

4.6 La investigación

Sin duda alguna uno de los grandes retos y responsabilidades que tienen las Instituciones de Educación Superior, es la generación y aplicación de conocimiento que contribuya de manera eficiente al desarrollo de un país, específicamente en el ámbito educativo. En las escuelas normales del país, la investigación ha sido una de sus funciones sustantivas que debe ser desarrollada por los docentes como parte de sus funciones y responsabilidades, por lo que podemos identificar que esta función forma parte de su estructura orgánica al ser parte de su marco normativo específicamente en dos documentos, el primero es el denominado Manual de Operación de las Escuelas Normales, en éste se establece dentro del organigrama de estas instituciones el área de investigación, como la responsable de generar y difundir investigación.

También dentro del Reglamento Interior del Personal Académico del Subsistema de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública, establece que docentes, es decir con que claves, tienen como responsabilidad realizar investigación, sin embargo a pesar de que los docentes entrevistados si identifican el área de investigación al interior de la Escuela Normal, no todos los docentes conocen los proyectos que se están desarrollando en dicha área, y otros más manifiestan que no existen proyectos.

Yo sé que hay un área de investigación pero desconozco su proyecto,

Entrevista 5

A manera de Institución, no todavía no existen proyectos enfocados a la investigación.

Entrevista 3

Es importante mencionar que el desarrollo de esta función sustantiva al interior de la Escuela Normal Preescolar se ve influida por varios aspectos como, el significado que los docentes le dan a ésta, aspectos normativos que regulan esta función en las instituciones de educación superior, así como algunas limitaciones y obstáculos a los que se enfrentan los docentes al momento de desarrollarla.

Hablando del significado que los docentes le atribuyen a la investigación encontramos que los docentes entrevistados reconocen en su narrativa que la investigación es de vital importancia al concebirla fundamental para el desarrollo de este tipo de instituciones educativas.

La investigación implica en estos tiempos algo medular y básico para el desarrollo de las instituciones... La investigación debe de tener un papel bien importante relevante en nuestras escuelas el problema es que no todos pensamos de esa manera... Creo que es de vital importancia sobre todo porque se están enfocando a eso actualmente.

Entrevistados 2

Sin embargo a pesar de ser considerada vital esta función, los entrevistados consideran que en la institución no está consolidada la investigación e incluso algunos piensan que apenas se están iniciando acciones de manera formal, debido a varias situaciones como, requerimientos relacionados al perfil de la planta docente, intereses profesionales, e incluso el significado y sentido que le atribuyen a esta función, cuando hablamos del perfil, los entrevistados manifiestan que ha sido un obstáculo para organizarse y realizar investigación de manera formal, al ser uno de los requisitos primordiales para formar un cuerpo académico, debido a la carencia de este requisito por parte del personal docente, actualmente alrededor de 7 docentes están estudiando y obteniendo el grado académico de maestría y doctorado.

La investigación no se ha generado en las escuelas normales, hay un lineamiento que nos establecen las autoridades superiores y es que para generar investigación nosotros debemos de estar conformados en cuerpos académicos desafortunadamente parte de estos candados de estos cuerpos académicos es que los integrantes deben contar con grado de maestría, pero haberla cursado en instituciones que correspondan al plan de excelencia académica, o en el padrón de excelencia.

Entrevista 4

(...) yo considero que apenas estamos encaminándonos a esa ruta, porque al menos en el nivel profesional ya hay muchos de mis compañeros que están intentando incorporarse a algunos grupos de investigación pero no tenemos ningún registro de cuerpos académicos ni tampoco tenemos algún compañero que sea integrante de alguna red o línea de investigadores tampoco tenemos algún docente que sea miembro del Sistema Nacional de Investigadores

Entrevista 1

Cuando hablamos de intereses profesionales los docentes manifiestan que es difícil ponerse de acuerdo para hacer investigación ya que no todos tienen los mismos intereses investigativos, por lo que algunos docentes se han organizado para trabajar algún tema de interés con otros docentes con quienes comparten intereses y por tal razón incluso han tenido que organizarse al exterior con otros docentes de otras instituciones normales del estado.

Otros docentes manifiestan en sus interpretaciones y formas de entender que la investigación es inherente a la docencia, y que ésta se debería realizar no necesariamente de manera formal, es decir que un docente puede ir investigando su práctica docente cotidiana que le permita ir mejorando día a día, de tal manera que esta práctica docente cotidiana se convierta en su objeto de estudio fundamental para mejorar e innovar su práctica al tiempo que contribuya a mejorar su intervención docente.

Para mí la investigación va acompañada todo el tiempo con nosotros porque yo la entiendo como una reflexión a nuestro trabajo y que esa reflexión la podemos dar a los demás compañeros y compañeras del trabajo, es decir no la investigación como algo súper formal...Estamos conscientes de que el maestro que no realiza investigación difícilmente puede innovar o transformar su práctica.

Entrevistados 1,5

También es importante mencionar que los docentes no solo reconocen que la investigación es fundamental para mejorar su práctica docente y contribuir al desarrollo de la institución, sino que está también permea la formación de las futuras licenciadas en educación preescolar de la escuela normal preescolar, en respuesta a la importancia que el plan de estudios 2012 le da a la investigación, además de que integra nuevas modalidades de titulación a parte del informe, que son tesis de investigación y portafolio de evidencias, junto con estas nuevas modalidades también este plan integra diferentes espacios curriculares enfocados a la investigación desde el primer semestre hasta el octavo.

a partir del plan 2012 se incorpora la modalidad de titulación que es la tesis de investigación también existe otra modalidad que es el portafolio de evidencias de aprendizaje y otro más el informe de prácticas

Entrevista 1

Por lo antes mencionado los docentes reconocen que el saber realizar investigación se vuelve en una necesidad para el desarrollo de la práctica docente tanto de los formadores de formadores como de las futuras docentes en especial en los últimos semestres donde tienen la gran responsabilidad de asesorar a las alumnas en aspectos relacionados con la investigación y en especial en su proceso de titulación al ser estos últimos quienes también tendrán la responsabilidad de realizar investigación al entrar al campo laboral.

Es importante mencionar que los propios docentes manifiestan que el plan anterior solo se realizaba un documento denominado recepcional para poder titularse que al no ser un proyecto de investigación apegado al rigor científico no demandaba un conocimiento tan específico en la materia.

Hasta el 2012 el programa educativo solo se exigía como documento recepcional un informe que las alumnas de cuarto grado realizaban en los jardines de niños pero no podíamos considerar que eran proyectos de investigación como tal, no apuntaban a una científicidad muy rigurosa por lo que se estaba atrasado en este sentido.

Entrevista 1

Empezar a inducir a las alumnas en la investigación es fundamental en su proceso formativo.

Entrevista 2

Últimamente con la reforma que se dio del plan de estudios, anteriormente las chicas trabajaban sobre una sola línea que era documento recepcional, hoy en día este nuevo planteamiento va sobre tres modalidades de titulación, una es lo que conocemos como informe de práctica profesional, el otro es un portafolio de evidencias y finalmente una tesis sustentada.

Entrevista 4

En este sentido podemos identificar en la narrativa de los entrevistados que este proceso de titulación implica que el docente juegue un papel importante como asesor de titulación, que no ha sido fácil asumir por diversas razones como el temor que los docentes tienen al desconocer cómo se elabora una tesis de investigación y por ende consideran que el acompañamiento que se da a las alumnas requiere otro tipo de saberes, a diferencia de lo que es el informe de prácticas que ha sido también un proceso de aprendizaje incluso para los mismos docentes que han requerido de igual manera de capacitación por parte de especialistas en la materia en este caso el doctor Eduardo Mercado Cruz considerado uno de los creadores del Trayecto Formativo de Prácticas.

todavía hay temor de entrarle al campo de la elaboración de las tesis pero es parte del proceso en el que también nosotros debemos de ir encausando, la modalidad de informe de prácticas profesional fue complicado en un principio porque nosotros creímos haber entendido de una manera cual era el mecanismos para poderlo realizar sin embargo gracias a las diferentes charlas que nos vino a compartir el doctor Eduardo Mercado Cruz que es precisamente uno de los que elaboraron el plan de estudios 2011 2012 fue quien nos dio mayor luz para poder entender esa modalidad..

Entrevista 4

Es importante mencionar que el acompañamiento que los docentes le dan a las alumnas en cualquier tipo de modalidad de titulación, de acuerdo a la narrativa de los docentes responde a los intereses investigativos de las estudiantes en proceso de titulación en relación a diversas problemáticas a las que se enfrentan o no dentro del campo educativo, a través de las cuales se pretende que las alumnas demuestren el desarrollo de las competencias adquiridas en el marco del perfil de egreso de la licenciatura establecidas en el plan y programa de estudios, así como para el logro de los propósitos formativos

Si reflejan los propósitos educativos porque se identifican con el trayecto formativo de práctica docente de tal manera que aquí la alumna si tiene la posibilidad de demostrar en qué nivel de logro ha alcanzado las competencias relacionadas con los rasgos deseables del perfil de egreso.

Entrevista 1

Este proceso de titulación se encuentra regulado por un documento denominado Lineamientos para el Proceso de Titulación, en el que se establecen los lineamientos bajo los cuales se regula dicho proceso, además da ciertas especificaciones acerca de cómo se organiza y desarrolla cada una de las modalidades de titulación, qué docentes pueden participar, los tiempos y mecanismos para organizar dicho proceso.

En este sentido solo algunos docentes si identifican que existe un estructura orgánica denominada Comité de Titulación al interior de la organización la cual está integrada por un presidente y 4 integrantes encargada de velar que este proceso se desarrolle bajo un marco normativo establecido por DEGESPE, a través del documento antes mencionado, otros desconocen esta estructura orgánica, sin embargo si manifiestan conocer que este proceso está normado ya que identifican que los asesores de titulación necesitan cumplir con ciertos requisitos.

Al interior de la escuela normal se organiza un comité de titulación responsable de ese proceso generalmente está encabezado por el subdirector académico posteriormente se convoca a un grupo de maestros que en la actualidad deben de tener el grado de maestría para poder fungir como asesores.

Entrevista 1

No estoy inmerso en lo que es la titulación por lo mismo que hay ciertos requisitos para ser asesor de titulación, los requisitos para formar parte de los asesores de titulación son similar al grupo de investigadores, parece que ahora con los cambios que se han suscitado es requisito tener maestría mínimo para ser asesor de titulación.

Entrevista 2

Estos testimonios antes planteados acerca de la investigación nos permiten acercarnos a tratar de conocer y entender por qué, en esta institución educativa a pesar de ser una institución con responsabilidad y obligación para desarrollar la investigación

esta no ha logrado transitar a una cultura investigativa, que ha limitado a sus miembros conformar cuerpos académicos y perfiles deseables, debido no solo a significados y formas de entender la investigación, sino a obstáculos que los docentes en la vida cotidiana escolar, enfrentan para poder desarrollarla como parte de su tarea docente.

4. 7 Los valores y los rituales institucionales

Tal como es mencionado por Gonzales (2003, p. 30) “en una organización escolar el funcionamiento cotidiano es el reflejo de su cultura”, vista como sistemas complejos, ambiguos, donde los miembros de la organización a través de una estructura informal, producen significados gestados en la interacción cara cara, esta significación es construida por la interpretación que los miembros le dan a las cosas, situaciones, hechos, que los lleva a construir de manera grupal e individual valores, creencias, rituales, incluso identidad y memoria colectiva.

En este orden de ideas el autor antes mencionado señala que la dimensión cultural es la menos visible y la más implícita en una organización al mantener a ésta unida, y permanecer en el tiempo a través del internalización de valores y principios de manera formal e informal, cuando hablamos del establecimiento de valores de manera formal el autor González (2003) hace referencia al conjunto de documentos organizativos en los que se estipulan directrices que orientan a la organización y su funcionamiento, tales como misión, visión, reglamentos internos incluso normas que rigen a la educación normal desde el ámbito nacional.

El segundo está relacionado con los valores y creencias, rituales, símbolos que no están explicitados de manera formal y que en la vida cotidiana de la organización escolar se manifiestan y pueden ser concebidos como construcción social al ser gestados por los miembros de la organización en la misma dinámica organizativa.

Desde este planteamiento, en la Escuela Normal Preescolar los entrevistados identifican y describen como parte de su cultura una serie de eventos, símbolos, creencias, rituales que son considerados parte de la cultura de la institución. Los eventos considerados tradicionales que se fomentan al interior de la organización educativa, y que los entrevistados consideran han tomado sentido y significado con el tiempo como

parte de la cultura formal, son eventos de corte académico, en los que participan y son realizados por los diversos actores educativos como docentes, alumnos, directivos de esta institución.

Estos eventos académicos tradicionales responden según la narrativa de los docentes entrevistados, a propósitos formativos establecidos al interior de los cursos correspondientes al plan de estudios vigente, por ejemplo la semana de ciencia y tecnología, evento considerado por los entrevistados importante por su impacto en el ámbito pedagógico, sin embargo también en su narrativa manifiestan que este evento solo tiene impacto en la institución y no trasciende sus fronteras, por tal razón consideran debería de reestructurarse junto con su impacto.

La semana de la ciencia y la tecnología es un evento que considero muy importante desde la óptica pedagógica o académica, pero no trasciende las fronteras de nuestra escuela, por eso me remito a considerar que es pertinente una innovación un cambio, de desarrollo y de impacto.

Entrevista 1

También, existen otros eventos establecidos de manera informal al no estar contemplados en el programa educativo, sin embargo, los miembros de la organización han establecido y reconocido como parte de la cultura normalista denominados por los propios docentes como “ceremonia de iniciación a la profesión docente”, éstas son nombradas y reconocidas por los entrevistados como novatadas o bienvenidas, que se realizan con las alumnas de nuevo ingreso a través de actividades lúdicas,

Hay ceremonias de iniciación a la profesión docente, como las típicas novatadas, que ahorita ya son de corte lúdico.

Entrevista 3

se trata de darles una bienvenida acorde a las estudiantes de nuevo ingreso, no se trata de una novatada, como en otras ocasiones se hacía, sino darles una bienvenida de una manera muy particular, con actividades que las vayan interesando a lo que es la cotidianidad de la escuela que son los juegos, los cantos y las actividades de convivencia.

Entrevista 2

Además son considerados en este tipo de ceremonias de iniciación los primeros acercamientos a las instituciones educativas de nivel preescolar en las que se insertan para realizar sus primeras inmersiones a la práctica docente las cuales se realizan en los

primeros semestres de la formación docente, así como para realizar prácticas profesionales en los últimos semestres, y que al decir de los entrevistados son consideradas fundamentales para que la alumna conozca como es la dinámica de este tipo de instituciones educativas en los diversos contextos, debido a la probabilidad en el futuro de desempeñarse en estos.

cuestiones que yo les puedo llamar como ceremonia los primeros acercamiento a los jardines de niños, que son determinantes en la profesión docente, desde el punto de vista de mi experiencia como estudiante de aquí, esas experiencias son fundamentales, el conocer otros contextos, otros niños. Entrevista 3

Desde este punto de vista informal, encontramos eventos que tienen un carácter social, es decir, son organizados por la institución para celebrar algunas costumbres y tradiciones como, época navideña en la que se realiza con la participación de las alumnas normalistas una pastorela, otros más como el festejo del día del niño, día de la madre, día del maestro, día del estudiante, entre otros.

... y bueno actividades de corte social, festejos navideños, en algunos casos alusivos al día de la madre al día del niño, día del maestro y yo creo que esos son los eventos más importantes de aquí de la Escuela. Entrevista 3

Otro de los aspectos de análisis dentro de la cultura de una institución educativa son los valores que en esta se fomentan. Al respecto en la Escuela Normal Preescolar podemos identificar en la narrativa de los docentes que se fomentan valores desde tres esferas; la primera es la esfera institucional, que son valores instituidos de manera formal en diferentes documentos como reglamentos y valores instituidos por parte de los propios docentes, que pueden estar o no en la normativa, y sin embargo ser considerados por los entrevistados importantes para la interacción cara cara de los miembros de la organización, al favorecer un ambiente laboral agradable, así como una buena imagen como institución ante la sociedad.

Dentro de la primera esfera encontramos que los docentes consideran de suma importancia la práctica de valores relacionados con la ética profesional, debido a la imagen que el docente tiene actualmente ante la sociedad en la que es poco reconocido por su labor, por tal razón consideran que esa imagen requiere ser reconstruida a través

de la práctica de valores relacionados con la ética profesional que contribuya a mejorar la percepción que tiene la ciudadanía en relación a la labor docente.

Así mismo los valores que son considerados por los entrevistados importantes para el desarrollo de las actividades al interior de la organización que de alguna manera contribuyen a mantener lo que denominan los entrevistados una “vida institucional”, así como lograr metas tanto institucionales como personales. Son los valores de honestidad, puntualidad, cordialidad, responsabilidad, compromiso del trabajo, cooperación. También en la institución se fomentan valores a través de las actividades que desarrollan las áreas un ejemplo: el área de ecología que favorece valores relacionados con el cuidado del medio ambiente.

Los valores que se deben fomentar en una institución de este tipo creo que es la ética, porque últimamente se ha desvirtuado mucho la percepción del docente en la sociedad otros valores son la honestidad, la puntualidad, la cordialidad, que tienen que ver con la vida institucional... responsabilidad, compromiso, respeto hacia los alumnos y compañeros de trabajo, cooperación que en estos tiempos es importante que como personas y profesionales tengamos la oportunidad de desarrollar este tipo de actitudes para lograr metas institucionales y personales... el área por ejemplo donde esta protección civil, donde fomenta lo de ecología.

Entrevista 2

...existen ciertos niveles de cooperación, de colaboración de que si existen ciertos niveles de respeto hacia los demás así también que si efectivamente hay espacios que desde la óptica de la organización docente se da la apertura a la democracia y que de alguna manera si se observa el compromiso y la responsabilidad de los docentes.

Entrevista 1

Otro de los valores que los docentes reconocer y que se fomenta en la institución para favorecer un buen clima de trabajo es la democracia, este valor de acuerdo a la narrativa de los entrevistados puede tener formas de atribuirle un significado, una de ellas es desde el punto de vista político, en el que se ve como una imposición de las mayorías en las minorías, otra es ver la democracia como la capacidad de tomar decisiones considerando la participación del colectivo de una organización, y en el ámbito educativo

es vista como un derecho, el derecho a participar, a expresar el sentir y ser tomado en cuenta.

Sin embargo, este valor es poco practicado como lo señalan los entrevistados debido a que en la institución no hay acciones y/o actividades que lo favorezcan. Además consideran que este valor de la democracia solo es parte del discurso formal de la organización, al considerar que tendría que formar parte de la dinámica de la organización en las diversas actividades que desarrollan los docentes como parte de su labor, dentro de las cuales encontramos actividades de carácter académico y social, las primeras enfocadas a diseño y desarrollo de proyectos en la que la participación democrática tendría que ser inherente y las sociales enfocadas a actividades cívicas, artísticas, culturales.

Yo lo entendería en situaciones de toma de decisiones en donde se considere la participación y consideración de los colectivos que están involucrados en la comunidad escolar, pienso también que la democracia puede tener formas de interpretación como en el plano político que la democracia se entiende que es la imposición de las mayorías en las minorías en este caso yo pienso que la democracia la entendemos en el ámbito educativo como el derecho a la participación, el derecho a expresar su sentir su pensar y poder ser tomado en cuenta de tal modo que yo pienso que la práctica de la democracia en nuestra escuela es relativamente poca, no hay acciones o actividades en la donde se ponga de manifiesto la práctica de la democracia

Pienso que en la organización de actividades cívicas, culturales, artísticas y culturales, en la participación de estos eventos

Desde el discurso de lo formal como organización se entiende que en el diseño y desarrollo de proyectos tendría que haber también esa apertura democrática a la participación de todos los que conformamos esta comunidad escolar pero estamos un poco débiles.

Entrevista 1

La segunda esfera podemos observarla desde el propio docente, es decir, que valores los docentes consideran importante fomentar como formadores de formadores a los futuros docentes, aquí identificamos en la narrativa de los entrevistados como valores fundamentales la tolerancia y el respeto, éstos valores son operativos hacia dos ámbitos en el contexto escolar de la escuela normal, es decir estos valores deben de ser

practicados para favorecer la interacción día a día al interior de la comunidad normalista, y hacia el contexto escolar donde desarrollan las estudiantes sus prácticas de inmersión y profesionales.

Se habla mucho de la tolerancia, tolerancia al contexto, tolerancia primero entre ellas y tolerancia en el contexto escolar en que desarrollan sus prácticas profesionales, en primer lugar, en segundo lugar el respeto, el respeto con sus iguales y con niños de educación preescolar.
Entrevista 3

Finalmente, la tercera esfera la podemos identificar de acuerdo a la narrativa de los docentes en el plan de estudios que establece de manera formal dentro de la malla curricular, un conjunto de cursos en los cuales se favorecen valores no solo para el ejercicio de la profesión, sino valores para la sana convivencia, promover la salud, entre otros. Al cuestionar a los entrevistados en relación a quién es el responsable de fomentar estos valores, algunos docentes entrevistados mencionan que esta tarea es de los docentes que imparten el curso quienes tienen la responsabilidad, para que las estudiantes integren estos valores como parte del logro del perfil de egreso.

La escuela fomenta los valores a través de los cursos específicos que abordan esos aspectos yo creo que más que la institución es el del docente quien se encarga de fomentar estos. Dentro de los que podemos encontrar los espacios curriculares, el sujeto y su formación docente, tiene mucho que ver con esto, desarrollo físico y salud tiene que ver con la formación de valores... yo creo que va en ese aspecto más que un programa que tenga la institución..
Entrevista 2

En este orden de ideas podemos mirar a través de la narrativa de los docentes que los valores en un primer momento deben ser practicados de manera voluntaria, de tal manera que su práctica cotidiana pueda hacer que la internalización por parte de las alumnas sea de manera natural como parte de la vida cotidiana de la institución, favoreciendo su transferencia a los diferentes espacios de práctica profesional, así como para favorecer una sana convivencia al interactuar con docentes y pares dentro de la escuela normal y en las instituciones en las que desarrollan prácticas.

Yo considero conveniente que los valores tienen entre sus características la situación de la voluntad, si en la escuela desde un referente de cuadro de valores si se intenta promover el respeto, la solidaridad la cooperación principalmente para que este tipo de valores sean

demostrados principalmente en las jornadas de observación práctica y por parte de los docentes de manera permanente durante su interacción con los estudiantes y compañeros. Entrevista 1

Tal como es señalado por la autora Lorda (2011) el espacio vivido es el resultado de la relación existencial y subjetiva que los individuos socializados de manera individual o colectiva establecen con sus lugares y les impregnan valores culturales, En este sentido podemos decir que en una organización los miembros construyen con el paso del tiempo sentido y significado a su actuar, sentir y ser como grupo. En la Escuela Normal Preescolar podemos encontrar una serie de rasgos culturales y de identidad que la identifican y la diferencian de otras instituciones educativas consideradas por los entrevistados como escuelas hermanas no solo por ser pertenecientes al mismo subsistema de educación normal sino también por compartir algunos rasgos culturales.

Al cuestionar a los entrevistados sobre cuáles son los rasgos que identifica a la Escuela Normal Preescolar, mencionan en un primer momento dos factores que les ha permitido identificarse como miembro de esta institución, son el tiempo y la interacción día a día con sus compañeros, en este sentido podemos entender como el factor tiempo ha sido un elemento fundamental que les ha permitido construir su identidad como maestros normalistas, al atribuir sentido y significado a lo que acontece en su interior, el otro aspecto que consideran es el reconocimiento de que esta identidad es construida y reconstruida con la interacción cara cara que tienen con los miembros de la organización.

Lo antes mencionado nos permite comprender que la identidad de un grupo es una construcción social en un momento histórico y espacio geográfico así como que esta construcción social se va gestando y perpetuando en la interacción cara cara de los sujetos en su vida cotidiana al interior de la organización escolar al atribuir un sentido y significado no solo a su quehacer docente, sino a la vida cotidiana de la organización fruto de la dinámica organizativa.

Los rasgos de identidad que identificamos a través de la entrevista a los docentes están relacionados con símbolos como el escudo de la escuela, vestimenta en este caso de las alumnas, lema institucional, colores usados.

Como ya se mencionó uno de los rasgos que caracterizan a esta institución educativa es el relacionado con la vestimenta que portan las estudiantes normalistas, conformada por 3 uniformes, y una bata de práctica, en relación a los uniformes los entrevistados mencionan que éste es usado por varias razones; para evitar la discriminación por estatus socioeconómico entre las estudiantes, propiciar un trato igualitario y como rasgo de identidad como estudiantes de la institución.

...se atiende esta situación del uniforme por la idea de la no discriminación, de no generar sentimientos de estatus y que las alumnas sean tratadas por igual sin ningún distingo sin ninguna forma de discriminación o marginación. Entrevista 1

... lo que pasa es que tenemos estudiantes de diferentes posiciones económicas, entonces nosotros creemos y seguimos con la idea de seguir portando uniforme porque finalmente da igualdad, no se hace distinción de si una niña trae una chamarra de mejor marca y la otra trae la misma diario o trae el mismo pantalón diario y aparte sus accesorios y el tipo de mochila, entonces el uniforme da igualdad... Entrevista 3

... el uniforme es muy característico, elegante que nos identifica... se ha mantenido por tradición. Entrevista 2

Otros docentes entrevistados además de las razones anteriores, consideran que por comodidad en el sentido de evitar a las alumnas el estar pensando que ponerse para ir a la escuela, así como para evitar que las alumnas asistan a lugares que están restringidos para jóvenes, en este sentido, los entrevistados le atribuyen un sentido de seguridad. También consideran que el portar el uniforme está relacionado con fomentar su uso de éste como futuras maestras de las instituciones de educación preescolar.

... da comodidad porque no pierdes tiempo por las mañanas pensando qué te tienes que poner... que sean reconocida en la calle... incluso en lugares propios de jóvenes en que se restringe un poquito el acceso debido a que son uniformadas, sabemos que son mayores de edad, pero también se hace con la finalidad de seguridad de ellas ... también porque en el ámbito de preescolar, se estila mucho el que las educadoras se uniformen, el fomentar el uso del uniforme con los niños..

Entrevista 3

Como parte del uniforme que debe ser portado por las estudiantes de esta institución, es la denominada e identificada por los docentes como “bata de práctica” que

al igual que los uniformes tiene una razón de ser y un significado, en cuanto a su funcionalidad. En relación a su razón de ser algunos docentes mencionan que esta bata es usada solo como apoyo a la labor docente, es decir que su diseño de bolsos amplios y larga responde a las necesidades que en el día a día enfrentan las educadoras durante el desempeño de su profesión así como para mantener limpia su vestimenta. Sin embargo existe un significado que es atribuido a esta prenda al ser considerada como un símbolo de la profesión de educadora.

...la bata de prácticas es un símbolo, por qué, porque al ser portada por las estudiantes, denota la profesión docente, y bueno la utilidad que tiene, hacia el trabajo con los niños. Entrevista 3

La bata sobre todo es tratar de mantener limpia la vestimenta de la docente, es una bata de trabajo donde puede almacenar diversos implementos instrumentos, y bueno sabemos que el trabajo con los niños es un poco sucio en cuanto a material, ninguna otra institución utiliza la bata más que Normal Preescolar. Entrevista 2

También es importante mencionar que este uniforme ha cambiado de acuerdo a la administración, atendiendo a gustos y preferencias. Sin embargo, en relación a su diseño se mantienen dos colores específicos que son gris y rojo, al preguntarle a los entrevistados por qué los uniformes tienen estos colores, encontramos que no existe un discurso homogéneo, al contrario varía su narrativa e incluso algunos ignoran el por qué, dentro de los docentes que dan una razón de ser y significado a estos colores, podemos identificar las siguientes razones; primera atribuyen un sentido político al inferir que los colores están relacionados con el partido político que en el momento de creación y fundación de la escuela normal estaba gobernando en este caso el color rojo se asocia al partido político del PRI. Otros mencionan que estos colores se mantienen vigentes por ser los colores que contenían los primeros uniformes que se diseñaron para las alumnas,

|... los colores específicos o básicos de la institución son el rojo y el gris, y bueno se han mantenido por tradición esos, se han cambiado en algunas administraciones, pero se trata de mantener el rojo y el gris porque son los del uniformes que se utilizaban cuando se fundó la institución. Desconozco porque son de color rojo y gris. ...el uniforme es muy característico, elegante que nos identifica.. Entrevista 2

... se ha modificado, depende de la administración, de gustos y preferencias.... los colores representativos son

el gris y el rojo no sé porque pero yo quiero inferir que tuvo que ver el aspecto político, porque en esos tiempos cuando se funda la Institución, cuando viene el Presidente de la República es de corte priista, entonces el color rojo es un color que denota el PRI, es una inferencia, una intuición...

Entrevista 3

Además del uniforme otro de los rasgos culturales que caracterizan a la institución es el escudo dentro del cual se pueden observar algunos elementos que son identificados por los docentes entrevistados y a los que se les atribuye un sentido y significado. En un primer momento reconocen que éste es uno de los símbolos que identifica a la organización. Sin embargo a pesar de esto, en su narrativa manifiestan no saber con certeza qué es lo que representa cada uno de los elementos que contiene el escudo, por tal razón la atribución de sentido y significado que los docentes entrevistados le dan a este escudo y sus elementos está en relación a lo que considera que puede significar desde su mirada como miembro de la institución.

Los elementos que podemos identificar de acuerdo a la narrativa de los docentes entrevistados son una silueta del estado de Tlaxcala, que al decir de los entrevistados hace alusión a la entidad federativa a la que pertenece la institución, además identifican la silueta de un hombre y una mujer, algunos docentes interpretan que responde a una educación mixta, es decir que puede ser ejercida esta profesión tanto un hombre como una mujer, sin embargo otros entrevistados ven estas siluetas como un niño y una niña y os relacionan con la población a la cual va dirigida la profesión de educadora.

El escudo incluye la silueta del estado de Tlaxcala, tiene la silueta de un hombre y una mujer, pues aquí pueden se educadores un hombre y una mujer, y en general lo que engloba la educación mixta en el estado de Tlaxcala.

Entrevista 2

También dentro de los elementos que contiene el escudo, los docentes identifican un libro abierto, al cual le atribuyen el significado del conocimiento, otro de los elementos son dos niños tomando al mundo, los niños como es mencionado por los docentes entrevistados significan la población a la que se dirige el servicio educativo para el cual están siendo formadas las alumnas de esta institución educativa objeto de estudio, finalmente el mundo es visto como el ámbito social, es decir, la responsabilidad de responder a la sociedad contribuyendo a la formación básica de los futuros ciudadanos

de este país. También algunos docentes mencionan que existe un lema de las educadoras pero ninguno recuerda el contenido de éste.

En el escudo de la institución hay un libro abierto que significa el conocimiento, hay dos niños agarrando el mundo, realmente los niños es la población que atendemos como educadora, y el mundo, yo lo interpreto como una respuesta que se tiene que dar a la sociedad.

Entrevista 3

Además los docentes identifican como un rasgo de identidad el nivel académico, que consideran los docentes las alumnas han demostrado en diferentes eventos en los que ha participado, incluso algunos consideran que no solo en lo académico sino en lo cultural que ha tenido un impacto social, aunado a esto también identifican que el compromiso, responsabilidad y disciplina dentro del rol de estudiante es un rasgo que caracteriza a las estudiantes de la escuela normal preescolar y que las diferencia de otras instituciones normales, además de no estar interesadas en actividades políticas.

... proyectar cierto nivel académico también nos ha distinguido de otras escuelas normales... las alumnas lo hacen notar con la presencia y participación en los diferentes encuentros intercambios escolares que tenemos con otras escuelas de la república. Entrevista 4

la escuela no se ve inmersa en ningún tipo de situación política, siempre se ha destacado por lo académico, cultural y el impacto que da a la sociedad que es muy específico. Entrevista 2

algo que nos distingue yo creo que hay más disciplina con las estudiantes y mayor compromiso, lo he comprobado con escuelas hermanas en cuestiones académicas siempre salimos avante, siempre se ve el plus que se le da a lo académico y el compromiso, obvio de las alumnas, yo si veo mayor compromiso aquí, yo sí veo mayor responsabilidad, mayor disciplina y, más ubicadas al rol de estudiante que ellas tienen, no les interesa mucho las marchas, los paros, no les interesan las fiestas, cosas así.

Entrevista 3

... también la escuela se ha significado porque de alguna manera se le ha reconocido buenos niveles en la calidad educativa. Entrevista 1

Es importante mencionar que alrededor de la profesión de educadora, los entrevistados identifican varios mitos en los que se pueden observar creencias que de alguna manera han contribuido a representar a la profesión de educadora y su labor de

una manera metafórica, es decir que le han atribuido significados e interpretaciones a su labor errónea. Dentro de estos mitos encontramos a la maestra basurera, debido al uso que las educadoras hacen de material que es considerado basura, y que las maestras reutilizan para que los niños aprendan a través de la elaboración de materiales didácticos como maracas, títeres, etc., con envases, rollos de papel higiénico etc., Otro de los mitos es considerar a la educadora como maestra jardinera, por la creencia que las personas tenían sobre el niño al considerarlo como una plantita, a la cual tenían que regar para que creciera y floreciera.

... decían maestra basurera, porque toda la basura la utilizamos para el aprendizaje de los niños, la maestra jardinera, por esa creencia que se tenía anteriormente de que el niño era una plantita y que se tiene que regar para que crezca y florezca...
Entrevista 2

Sin embargo, también es importante mencionar que los docentes en su narrativa, reconocen que estos mitos con el tiempo y debido a los avances científicos y tecnológicos, en especial la neurociencia, ha demostrado la importancia que tiene la educación preescolar en el desarrollo sobre todo cognitivo del niño en edad preescolar. Lo que ha contribuido a cambiar la forma de ver y conceptualizar no solo a los niños en edad preescolar, sino a los profesionales que ejercen la profesión de licenciados en educación preescolar, dando importancia a la formación de las futuras educadoras con competencias profesionales y genéricas que las habilite al decir de los docentes entrevistados para brindar un servicio de educación preescolar de calidad que permita favorecer en los niños en edad preescolar habilidades cognitivas, y no solo hábitos de higiene y alimentación como al decir de los entrevistados se pensaba.

...se ha ido modificando a través del avance científico y tecnológico, que demuestran la importancia de brindar una educación preescolar a los niños, de calidad y favoreciendo habilidades cognitivas, no sólo de hábitos de higiene, hábitos de alimentación, sino también el aspecto cognitivos, por ejemplo en educación inicial una disciplina que ha aportado mucho a esto son las neurociencias, que está más enfocado a lo cognitivo...
Entrevista 3

También es importante reconocer como al interior de la E.N.P. Los sujetos crean imágenes de lo que conciben como buenos y malos ejemplos, no solo sobre los estudiantes sino también acerca de los docentes. En este sentido hablamos de los

prejuicios que son construidos socialmente no solo al interior de la organización sino también a nivel sociedad. Al respecto los docentes entrevistados mencionan y reconocen algunos prejuicios relacionados con la condición física, imagen física, formas de vestir, religión que profesan, incluso el desempeño académico. En relación a la condición física es perjudicado cuando las estudiantes se embarazan debido a que se piensa que una estudiante embarazada es un fracaso y por ende es un mal ejemplo. Sin embargo también los docentes cuestionan este prejuicio al considerar que esta situación depende de un proyecto de vida. Además que el estado de gravidez no es una discapacidad que limite el desempeño de las estudiantes.

Se prejuicia mucho cuando las estudiantes están embarazadas, yo lo cuestiono mucho, pienso que habría que revisar los proyectos de vida individuales, porque finalmente un embarazo no incapacita, requiere varios cuidados pero no incapacita, se prejuicia mucho eso, y se piensa que una estudiante embarazada es un fracaso o es un mal ejemplo.

Entrevista 3

En relación al prejuicio relacionado con la imagen física que una alumna proyecta encontramos formas de vestir relacionados con la religión, moda y grupos de pertenencia como darquetos, que al ser una subcultura comparten gustos estéticos, musicales, y culturales. algunos ejemplos son, si una alumna trae el cabello pintado de colores relacionado con la moda que no se ven a la vista naturales se considera mal ejemplo, y finalmente el prejuicio relacionado con el bajo desempeño académico de una estudiante.

También otra imagen es el aspecto físico, que si por qué trae el cabello así, a veces muy corto muy largo, pintado no pintado.

Entrevista 2

Otro es la cuestión de modas que porque si es darqueta, que porque si se viste, es de otra religión y trae faldas, otra, es obviamente el desempeño académico cuando no hay compromiso por parte de la estudiante, se genera una imagen de buena o mala estudiante.

Entrevista 3

También, los docentes identifican buenos ejemplos por parte de los estudiantes incluso de aquellos que han egresado de la institución, estos buenos ejemplos se relacionan con el buen desempeño académico, es decir, aquellas que obtienen buenas calificaciones e incluso hacia las egresadas aquellas que tienen una plaza. También es valorado como

buen ejemplo; la creatividad, sin embargo ésta suele ser confundida por algunos docentes, como algo vistoso. Y habilidades como la facilidad de palabra, así como la responsabilidad y cumplimiento de actividades.

.. buenas estudiantes quienes cumplen con lo que se le solicita, quienes sacan buenas calificaciones en las evaluaciones, quienes obtienen una plaza, incluso también quienes tengan esa facilidad de palabra y de creatividad, creatividad entre comillas con los trabajos.... entonces se tiene una errónea concepción de la creatividad, se confunde la creatividad con lo vistoso.

Entrevista 3

Conclusiones

Durante el desarrollo de esta investigación, hemos tenido oportunidad de acercarnos a la realidad y dinámica de la escuela normal preescolar desde una perspectiva comprensiva, que nos diera pauta para capturar la articulación de sus elementos sustantivos en un horizonte de complejidad. Los hallazgos que hemos realizado son diversos y por consiguiente difíciles de expresar con cierta nitidez, sin embargo, en las siguientes líneas haremos un esfuerzo por arribar a la construcción de éstos a fin de colocar nuestra atención en aquellos aspectos que nos dan alguna pista acerca de los procesos de gestión que están presentes en la dinámica de la institución, tanto como los obstáculos y contradicciones a las que se enfrentan los directivos, profesores, alumnos y personal en general respecto del logro de los objetivos para los que ha sido diseñada.

Una primera conclusión derivada de este estudio, consiste en la dificultad que tiene la escuela normal, junto con sus actores, para adecuarse a las exigencias que el entorno le demanda para elevar la calidad del servicio para la formación inicial de los docentes. Es decir, a los obstáculos que devienen de ser una institución que históricamente no ha tenido una autonomía, ni pedagógica ni política, que le permita tomar decisiones respecto de sus planes de estudio y la forma de implementarlos, tanto como sobre su autonomía para hacer uso de sus recursos de una manera más amplia. Lo que la ha llevado a mantenerse en espera de las disposiciones que a nivel federal y estatal se establecen para hacer innovaciones en su currícula. Lo que significa que la escuela normal, al igual que otras instituciones formadoras, no tiene autonomía y siempre están sujetas a disposiciones del estado, por lo que de manera permanente debe responder a los modelos educativos que derivan de reformas y políticas educativas federales.

Una segunda conclusión estriba en las limitaciones que tienen los actores de la escuela, en este caso los directivos, para impulsar una dinámica de trabajo al interior de la escuela Normal que permita traspasar el ámbito de la docencia para que los profesores asuman un rol desde el cual se den la oportunidad de generar investigación educativa pertinente a la realidad del contexto de la enseñanza normalista. Factores desencadenantes de esta situación tiene que ver con la recurrencia de una práctica de enseñanza centrada en la docencia, donde el profesor se limita a seguir la ejecución de

prescripciones de un programa y planes de estudio donde reina la mecanización del proceso de enseñanza por encima de la reflexión sobre los modos en los que se enseña a ser docente.

Por lo que podemos afirmar que, si bien esta actividad de la investigación está institucionalizada a partir de la norma oficial, a través de los nombramientos donde se establece quienes están obligados a realizarla hablando de los docentes, así también es definida el área sustantiva responsable de dicha tarea. Sin embargo por usos y costumbres la investigación educativa no ha sido vista como una prioridad para ser desarrollado como parte medular del ejercicio de la docencia, y por lo tanto tampoco forma parte de la cultura escolar, a pesar de que se han hecho esfuerzos para poder desarrollarla, éstos han sido insuficientes con poco impacto al interior y exterior de la institución.

Estos factores internos tienen un impacto en no solo en los docentes, también impacta en el avance o retroceso de las condiciones intelectuales de sus maestros y alumnos. Por ejemplo: dificulta el proceso de asesoramiento que se les da a las alumnas que deciden titularse por tesis, al no contar con docentes con la experiencia en investigación, del mismo modo dificulta en los docentes la posibilidad de hacer investigación en colaborativo lo que obstaculiza la producción académica que limita el logro de perfiles deseables necesarios para formar un cuerpo académico. En este sentido podemos afirmar que la investigación a pesar de estar prescrita en la norma está sujeta al conjunto de creencias, valoraciones, y significados que los docentes tienen sobre a quienes les corresponde desarrollarla, fomentarla y divulgarla, lo que limita a la institución avanzar hacia una cultura de la investigación.

Otra de las conclusiones a las que llegamos en esta investigación está vinculada a los procesos de evaluación del desempeño docente, considerada como una herramienta para la mejora no solo de la práctica del docente sino para elevar la calidad educativa de la institución. En el caso de la escuela normal preescolar estos procesos de evaluación son procesos politizados, segmentados hacia una élite, poco objetivos, discrecionales, y poco funcionales, que limitan la toma de decisiones para generar procesos de mejora de la práctica docente que lleven a la institución al logro de objetivos

educativos, esto puede ser explicado debido a que dichos procesos son realizados por los propios docentes que laboran en estas instituciones formadoras en el Estado, quienes a pesar de estar apegados a la norma a través de diversos mecanismos para realizar dichos procesos de evaluación, éstos están impregnados de subjetividades y percepciones incluso juicios de valor, al integrar criterios ambiguos, poco claros, que ponen en tela de juicio la confiabilidad para lograr medir objetivamente el desempeño docente. Aunado a lo anterior es importante mencionar que el interés de los docentes por participar en dicha evaluación responde en su mayoría a un interés económico y no de profesionalización, ya que los resultados no son considerados para integrarlos a procesos de mejora institucional y solo se quedan a nivel personal.

Otra conclusión que derivamos consiste en la dificultad de la escuela para impulsar que los docentes transiten a estructuras de trabajo colaborativo, esto debido a varias situaciones dentro de las que encontramos por un lado las relacionadas con los grupos formales que son constituidos por la administración, por otro lado, encontramos a los grupos informales que son gestados al margen de la estructura formal y que no por eso tienen menor importancia. Los primeros presentan obstáculos que limitan el desarrollo del trabajo relacionados como el horario, las discrepancias de opinión, y diferencias de ideas, la personalidad relacionada con la dificultad para trabajar en colaborativo, e incluso obstáculos relacionados con autoridades educativas superiores en relación a su aprobación y autorización para proyectos académicos.

En el caso de los grupos informales con poder al interior de la organización en ocasiones tienden a obstaculizar e incluso a echar abajo los proyectos que son elaborados por los grupos informales, debido a que generan posturas académicas y políticas, que influyen en la vida institucional y académica, al ser generados por intereses comunes y preferencias están orientados más hacia la lucha de poder que para el trabajo colaborativo lo que dificulta que la institución pueda transitar a una cultura del trabajo colaborativo.

Bibliografía

Andere, E. (2003) *La Educación en México: un fracaso monumental. ¿Está México en Riesgo?*. México DF: Planeta Mexicana.

Antúnez S. y Gairín, J. 1994 (2009) *La organización escolar prácticas y fundamentos*. España: GRAÓ.

Bunge, M. (1980) *Epistemología*. México DF: Siglo XXI

Dávila, C. (2001) *Teorías organizacionales y administración*. 2° ed. Colombia: Mc Graw Hill

Domenech, J. (1994) "Organización de los recursos humanos". en Gairín, J. *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis. pp. 127-152.

Gairín, J. S. (2004) *La organización escolar. En Contexto y texto de acción*. Madrid España: La Muralla.

Ibarrola, M. (1998) "La formación de los profesores de educación Básica en el siglo XX" en Latapi P. *Un siglo de educación en México II*. México: Fondo de Cultura Económica. PP. 210-271.

Kvale, S. (2011) *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Martínez, M. M. (2009) *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.

Mestres, J. (1994) "El centro educativo y su contexto político administrativo" en Gairín, J. *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis. pp. 49-72

Morgan, G. (1998) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.

Nieto, Cano. J. M. (2003) "Perspectivas Teóricas". en González, M. *Organización y Gestión de los Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid España: Pearson Prentice Hall.

Órnelas, C. (1995) *El sistema educativo mexicano: La transición de fin de siglo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Rodríguez Gregorio, G., Florea, Gil y García Eduardo, J. (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 2º ed. Málaga España: Aljibe.

Sabino, C. (1992) *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Sautu, R. (2003) *Todo es teoría: Objetivos y métodos de investigación*. Argentina: Lumiere.

Stake, R.E., (1998) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. México: Paidós.

Tardif, M. (2009) *Los saberes docentes y su desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.

Toscano, M. (2005) El estudio de casos. en López, N. y León, L. *La investigación cualitativa: Nuevas formas de investigación en el ámbito universitario*. Colombia: Universidad Autónoma Latinoamericana.

Tyler, W. (1996) *School Organization: A Sociological Perspective*. Madrid: Morata

Viñao, A. (2002) *Hacia el fin de los sistemas educativos, culturas escolares y reformas: continuidades y cambios*. Madrid: Morata.

Artículos

Ducoing, P., (2004). "Origen de la escuela normal superior en México" en Revista Historia de la educación Latinoamericana. [en línea] No. 6. 2004, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, disponible en: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=86900604> Estrada, D., (2012). Las escuelas lancasterianas en la ciudad de México, 1822-1842 [en línea] Vol. 22, No. 4, Ensayos

Hurtado, Tomas Patricia. (2012) Una mirada, una escuela, una profesión: Historia de las escuelas Normales. México, Disponible en [http:// biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_27.htm](http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_27.htm) el 22 de octubre del 2012.

Instituto De Estudios Educativos y Sindicales De América (2012) ¿De dónde vienen y a dónde van los Maestros mexicanos? La formación docente en México 1822-2012.

Lorda, M. (2011) "La relación sociedad naturaleza desde la geografía y los enfoques ambientales. Reflexiones teóricas para la superación de la geografía espontánea" *ACTA Geográfica*, vol. 5, pp. 8-24. Disponible en <https://revista.ufr.br/actageo/article/viewFile/490/51>

Martínez, F., (2001) "las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001" en *Revista Iberoamericana*. [en línea] No. 27, septiembre-diciembre 2001, Organización de estados Iberoamericanos, *Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>*:

Perlo, C. (2006) "Apuntes de internacionalismo simbólico a las teorías de la organización", *Redalyc.org*. núm. 16 pp. 90-106, Disponible <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701607>

Documentos oficiales

Acuerdo 650 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Preescolar.

Acuerdo 423 por el que emiten las Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas

Lineamientos para la organizar el proceso de titulación 2014 Plan de estudios 2012.

Normas que Regulan las Condiciones de Trabajo del Personal no Docente de las Escuelas del Subsistema de Educación Normal.

Orientaciones académicas para la elaboración del trabajo de titulación, 2014 Plan de estudios 2012.

Plan de Estudios de la Licenciatura en Educación Preescolar 2012

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el viernes 21 de enero de 2005. Última reforma publicada en el DOF 23 de marzo de 2017.

Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico del subsistema de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública.

