

Articulación de procesos académico-administrativos para fortalecer la eficiencia de la organización de las Escuelas Normales

Adrián Cortés Sánchez, José Julio Allende Hernández

Resumen— El presente ensayo presenta como tema central “La articulación de procesos académico-administrativos para fortalecer la eficiencia de la organización de las Escuelas Normales” como parte de los avances de una tesis doctoral, la cual tiene como propósito, contribuir a la mejora de la calidad de la educación a través de una eficiente organización institucional. El problema que se plantea, surge de la necesidad de contar con una articulación entre los diferentes procesos académicos y administrativos que se llevan a cabo al interior de las escuelas normales, garantizando mejores resultados.

I. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, la educación superior en el mundo enfrenta los retos y desafíos más grandes y complejos de la historia, ya que la globalización ha dado enormes oportunidades de desarrollo, sin embargo, también nos ha demostrado que como sociedad tenemos grandes áreas de oportunidad por cubrir si queremos ser autores principales de dicha globalización y no únicamente objetos del conocimiento.

Debido a los cambios vertiginosos que sufre nuestra sociedad, las actividades sociales, culturales y económicas dependen primordialmente del conocimiento y de la información, mismas que son generadas por las instituciones educativas, de tal manera que estas deben garantizar dicha demanda de manera eficiente y con calidad.

Münch [1] señala que “uno de los pilares fundamentales para lograr el desarrollo de un país es la educación. Esta situación adquiere especial relevancia en el siglo XXI, debido a que vivimos en una sociedad del conocimiento, y precisamente las instituciones educativas son las principales generadoras de capital intelectual”

En el estado de Puebla, existen 11 Escuelas Normales Públicas, cada una presenta características y condiciones diferentes, desde el ámbito organizativo, matrícula, licenciaturas que ofrecen, perfil de sus docentes, antigüedad, etc., así como una gran diversidad de intereses que permean al interior de cada institución.

Aunque desde 1984, las Escuelas Normales de México forman parte de las Instituciones de Educación Superior, no siempre las condiciones y características de las mismas han

favorecido para desempeñarse como tal. Uno de los ejemplos más claros es que actualmente contamos con el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico del Subsistema de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública vigente que se crea en el año 1982 y no hemos tenido una actualización o modificación de la misma por parte de las autoridades federales o estatales, lo cual, actualmente dicho documento no es congruente con las condiciones y necesidades de las Escuelas Normales debido a los cambios significativos que se han dado en nuestra sociedad y en el sistema educativo.

Por lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación:

La desarticulación de procesos académico-administrativos de las Escuelas Normales limita la eficiencia de su organización.

Cabe mencionar que este problema se aborda desde una perspectiva organizacional de las Instituciones de Educación Superior, considerando que, para lograr una adecuada articulación de procesos, es necesario contar con la participación activa y comprometida de todos los involucrados en la institución.

Para abordar el problema planteado se diseñan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Explicar la articulación de procesos académico - administrativos para mejorar la organización de las Escuelas Normales.

Objetivos específicos

- Conocer el estado del arte respecto de los procesos académico-administrativos para una mejor organización de las Escuelas Normales.

- Valorar estrategias y mecanismos que permitan una adecuada planeación estratégica de las Escuelas Normales.

Actualmente (2018), las instituciones formadoras de docentes se ven en la necesidad de lograr una transformación académica que garantice mayores oportunidades laborales a sus estudiantes. Por lo cual, aquellas que encaminen sus esfuerzos hacia una formación de calidad, proporcionarán a sus alumnos una práctica educativa con más oportunidades de análisis y reflexión. Para mejorar así el desarrollo de competencias que les permita resolver los problemas y necesidades de la sociedad actual.

La tarea principal de las instituciones formadoras de docentes es la formación de egresados capaces de manejar el

KAREN DANIELA BUSTOS MEDINA, XENIA ABIGAIL FRAGOSO VELÁZQUEZ, ADRIANA CAROLINA RODRÍGUEZ ARENAS, KAREN RODRÍGUEZ PALACIOS pertenecen a la LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y realizaron el proyecto dentro del curso METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA (Email: karen.rodriguezpal@hotmail.com). El proyecto fue asesorado por Dra. ANA MARÍA RIQUELME VIGUERAS.

conocimiento con y ante los educandos. A lo que deben agregarse una o más de las capacidades de generar, entender y aplicar los nuevos conocimientos que se van dando. Lo que se facilitará a través de una formación integral y rigurosa acerca de los procesos asociados.

Villaseñor [2] comenta que "...la transformación de las universidades mexicanas del siglo XXI requiere de cambios en las políticas y las prácticas, con el propósito de favorecer hábitos y procesos de autoformación y abrir los programas educativos a todos aquellos que continúen aprendiendo a lo largo de la vida".

Por otro lado, el término de eficacia y eficiencia se utiliza de manera indistinta, sin embargo, es necesario especificar la diferencia conceptual, debido a que no pueden ser aplicados como sinónimos, pues no tienen el mismo significado.

La Real Academia Española [3], en su versión digital, ofrece una definición muy corta sobre cada uno de estos dos conceptos, planteando que, para eficacia es considerada como la "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera", mientras que para eficiencia es la "Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado".

A pesar de estas definiciones cortas, se observa una diferencia entre ambos conceptos, ya que mientras para la eficacia alude únicamente al logro de un efecto esperado, no se mencionan los recursos que se puedan utilizar para lograr dicho efecto; para la eficiencia hace alusión a los recursos aplicados para lograr un efecto determinado, al mencionar que es la capacidad de disponer de alguien o de algo.

Richard L. Daft [4] menciona que "eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción" (p. 20).

II. DESARROLLO

Estado del arte

a) Planteamiento contextual

La necesidad de mejorar el sistema de gestión de las instituciones educativas va encaminado al logro de mejores resultados académicos y administrativos eficientando diversos recursos, como son: humanos, materiales, económicos, entre otros.

La gestión por procesos debe ser parte de la vida institucional, pasar de la simple organización administrativa tradicional a una gestión práctica, interrelacionada entre los diversos actores educativos a través de sus programas y procesos.

A partir de los artículos hasta ahora revisados, muchos de estos han abordado la gestión desde diferentes enfoques y perspectivas teóricas, desde diferentes ámbitos y niveles educativos, sin embargo, no existen investigaciones enfocadas a la gestión de las Escuelas Normales.

La necesidad de lograr un mayor nivel académico en los alumnos, hace que las instituciones aseguren un mejor sistema de gestión a través de procesos.

Considerando que el estado del arte es "...una modalidad de investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado...dentro de un área específica" Molina [5], durante la indagación que se ha realizado en torno al tema, se han encontrado investigaciones únicamente en 5 países de América Latina (Costa Rica, Chile, Bolivia, Venezuela y México), mismos que han realizado investigaciones en torno a la Gestión Institucional de Universidades, sin embargo, ni en México ni en otros del Continente, se localiza alguna investigación relacionada con Escuelas Normales.

En el contexto europeo, (España) se localiza una investigación similar a las anteriores, por obvias razones, relacionada a las universidades.

Por lo anterior, se plantea con mayor justificación la necesidad de orientar el presente trabajo desde el ámbito de las Escuelas Normales como instituciones formadoras de docentes que presentan características diferentes a las Universidades, a pesar de ser consideradas como Instituciones de Educación Superior.

b) Planteamiento teórico

A pesar de que cada país realiza investigaciones similares al tema, cada uno hace planteamientos desde enfoques, necesidades e intereses diferentes, aunque en todos los casos se menciona que el objetivo de lograr una mejor organización institucional, parte de la necesidad de lograr mejores resultados académicos para los estudiantes.

Actualmente, las Instituciones de Educación Superior se han planteado como principales metas lograr una calidad en los servicios que ofrecen al interior de sus instituciones, esta situación los ha ubicado en una exigencia para atender diversos indicadores como son la evaluación y acreditación de sus programas educativos, así como la certificación de procesos académicos y administrativos.

En el caso específico del Benemérito Instituto Normal del Estado "Gral. Juan Crisóstomo Bonilla", la institución ha generado mecanismos que le permitan avanzar hacia el logro de la calidad a través de la evaluación de sus programas, esto genera otras necesidades como el actualizar los manuales de funciones, revisar y replantear el organigrama institucional, de tal manera que permita generar la interacción de procesos más dinámicos y efectivos con el fin de alcanzar mejores resultados. Sin embargo, en muchas ocasiones, esta situación no se logra debido a que tanto el manual de funciones como el organigrama, se construyen de manera aislada, lo cual demuestra la falta de trabajo colaborativo e interrelacionada entre los diferentes procesos, con el fin de lograr la interacción y la comunicación asegurando el logro de metas y objetivos.

Para que una articulación de procesos se lleve a cabo, es necesario que la planificación institucional esté en sintonía con los procesos académicos que formulan las instituciones, esto es, que cada una de las acciones que se lleven a cabo deben estar íntimamente relacionados con el fin de facilitar la comunicación y garantizar los resultados esperados.

Varios factores originan la falta de articulación de los procesos, entre ellos se puede mencionar la falta de un programa de formación en la gestión institucional en las Escuelas Normales, dicho programa debería estar orientado a cuadros directivos y a los responsables de las áreas sustantivas y programas institucionales, que les permita contar con elementos técnico metodológicos para lograr una adecuada articulación entre los programas y así garantizar mejores resultados académicos.

Por otro lado, existe una cultura organizacional arraigada en prácticas tradicionales, en el que no se permite revisar los perfiles académicos de los actores principales de los procesos, ocasionando dificultades en el desarrollo de las actividades en cada programa y área sustantiva.

Contreras y Vera [6] plantean en su artículo “Reflexiones en torno al nuevo escenario de la gestión universitaria”, que las universidades chilenas, así como las IES de otros países de Latinoamérica se han apropiado de enfoques, teorías o herramientas de la administración, con la finalidad de eficientar los procesos de gestión y de esta manera lograr mejores resultados.

Una de las contribuciones que hacen los autores antes mencionados, es partir de la premisa de que entre las autoridades y los responsables de procesos existen asimetrías de información, es decir, en muchas ocasiones las autoridades manejan menor información que aquellas personal que fungen como responsables de procesos, por ello es necesario llevar a cabo una comunicación constante y eficiente entre todos los actores de las instituciones, a fin de lograr una organización más eficaz y garantizar mejores resultados.

Ante este panorama, las teorías de la gestión organizacional de Instituciones de Educación Superior cobran cada vez mayor importancia, y al mismo tiempo, exigen una transformación en sus prácticas tradicionales, convirtiéndose en ejercicios más dinámicos e integrales, logrando construir una nueva cultura organizacional al interior de las instituciones para favorecer el logro de un mejor reconocimiento social y académico de las universidades.

El papel de cada responsable de área sustantiva en una institución es de vital importancia, ya que debe identificarse plenamente con las políticas y la filosofía institucional, esto con el fin de compartir los mismos objetivos institucionales entre el resto de los integrantes, ya que, en muchas ocasiones, cada uno avanza por caminos distintos, planteando estrategias diferentes para alcanzar resultados diferentes a los que espera la institución educativa.

Una de las dificultades que se ha observado de manera constante en las Escuelas Normales, es la separación que existe entre los procesos académicos y administrativos, ya que no hay una alineación de objetivos de ambas áreas, por lo que cada uno persigue metas diferentes a pesar de pensar a una misma institución educativa.

Inciarte, Marcano y Reyes [7] mencionan que, “la gestión debe ser asumida como una totalidad en la que todos sus elementos se articulen en una red a través del recorrido que abarca la praxis curricular en la organización escolar”. Lo anterior debe considerarse como un elemento importante, debido a que de lo contrario se estaría asegurando una gestión centrada en la desarticulación de sus componentes.

La gestión académica se puede considerar al conjunto de procesos mediante los cuales se administran los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica en el continuo que permite construir y modelar el perfil deseable de los estudiantes. En el caso particular de las Escuelas Normales, se pueden considerar a los componentes y subcomponentes a las Áreas Sustantivas (docencia, investigación y difusión y extensión de la cultura), así como a los programas institucionales (tutoría, seguimientos a egresados, evaluación y seguimiento, asesoría académica y trayectoria escolar).

Por otro lado, para cumplir debidamente con las responsabilidades, es necesario que se inicie con la definición de un manual de funciones acorde a las condiciones y necesidades de la institución, así como la participación directa y activa de los actores de dichas responsabilidades, con el fin de interpretar clara y correctamente cada una de las funciones que se mencionen en dicho manual, mientras que para poder lograr resultados idóneos en el ámbito académico, es necesario considerar que la gestión es un proceso en el que interactúan e intervienen diversos elementos académicos, administrativos, así como situaciones sociales y culturales que se interrelacionan de manera dinámica y compleja.

La calidad de una organización académica se logra a partir de la participación responsable y activa de todos los involucrados en la institución, asimismo, todo proyecto de mejora institucional, conlleva a una renovación de prácticas que se ejecutan en la institución, ya que se promueve el trabajo colegiado, el liderazgo compartido, la construcción y ejecución de una planeación estratégica, así como la articulación de procesos académicos y administrativos con miras a una mejora en la calidad educativa de la institución.

Por su naturaleza, las Escuelas Normales pertenecen a un sistema de administración centralizado a nivel federal, lo cual no les permite gozar de autonomía académica ni administrativa, asimismo, no cuentan con una partida presupuestal estatal ni federal como parte del financiamiento para el desarrollo de sus procesos académicos, por lo que cada institución solventa dichos requerimientos económicos a partir de las aportaciones de los propios estudiantes.

Esta situación genera serias dificultades a las Instituciones Formadoras de Docentes, debido a que no pueden desarrollar proyectos similares a los que se llevan a cabo en las Universidades, de tal manera que se justifica la necesidad de plantear una propuesta que permita mejorar los procesos de gestión de las Escuelas Normales atendiendo a sus características y necesidades.

Para orientar dicha investigación, se consideran como antecedentes teórico metodológicos las investigaciones que presentan las Universidades, mismos que se irán adaptando a las condiciones reales del Benemérito Instituto Normal del Estado “Gral. Juan Crisóstomo Bonilla” para generar una propuesta que permita mejorar la calidad de formación de los futuros docentes.

Marco contextual

a) La Articulación de procesos académico-administrativos en las instituciones de educación superior desde una perspectiva internacional.

Existen diversas organizaciones que abordan el tema de la gestión.

La UNESCO [8] considera a la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. En otro sentido, la gestión es considerada como un proceso que se vincula con el aprendizaje.

Sin embargo, visto desde un enfoque de la interacción de los miembros, la gestión es considerada por este mismo organismo como la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización, mientras que, si se considera desde la priorización de procesos, se considera como la generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

A partir de lo anterior, se observa que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) considera a la gestión como uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de una institución educativa, sin embargo, al momento de definirla, se plantea desde diferentes perspectivas y enfoques, manifestando una estrecha relación entre gestión y educación.

Por otro lado, el Banco Mundial [9] plantea que existen cuatro factores inmediatos que intervienen de manera negativa para que en las instituciones no se produzca el aprendizaje, entre ellos, es que la gestión de las escuelas no tiene efecto en la enseñanza ni en el aprendizaje.

Una mala administración y gobernanza suelen afectar la calidad de la escolarización, ya que, si bien una dirección eficaz de los centros educativos no aumenta el aprendizaje de los estudiantes de manera directa, este interviene indirectamente al mejorar la calidad de la enseñanza y asegurar que los recursos se utilicen de modo eficaz.

El Banco Mundial también plantea que una dirección ineficaz en los establecimientos educativos significa que los directores de las instituciones no apoyan activamente a sus docentes a resolver problemas, no los orientan en los aspectos referidos a la instrucción ni establecen metas que prioricen el aprendizaje, dificultando así la calidad de la enseñanza. Por lo que, para lograr este cometido, plantea la necesidad de centrar las reformas de la gestión de las instituciones educativas centradas en una mejora de la interacción entre docentes y estudiantes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE [10] hace referencia al concepto de liderazgo como otro de los elementos indispensables a considerar en una institución educativa, haciendo además un comparativo con los conceptos de administración y gestión, considerando que “...los líderes escolares experimentan dificultad para decidir el equilibrio entre labores de orden más alto diseñadas para mejorar el rendimiento del personal, los estudiantes y la escuela (liderazgo), el mantenimiento rutinario de las operaciones presentes (administración) y los deberes de orden menor (gestión). En este sentido, se considera que el término de liderazgo cobra gran relevancia en una institución, debido a que un líder debe cubrir deferentes habilidades, conocimientos y valores que le permitan encaminar una institución hacia una mejora

organizacional, sin embargo, el liderazgo se ve estrechamente relacionado con la administración y gestión.

Como ya se comentaba anteriormente, en la búsqueda no se localiza de manera textual las variables correspondientes al tema de investigación, sin embargo, uno de los objetivos es lograr una eficiente organización en las Escuelas Normales a partir de la articulación de los procesos académico-administrativos, de tal manera que si consideramos algunos elementos ya revisados como son la gestión y el liderazgo, estos pueden contribuir en dar un marco de referencia al tema de investigación, debido a que desde el planteamiento del problema se manifiesta una falta de organización de las áreas sustantivas (docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura) que permitan una adecuada articulación entre las mismas, logrando así, mejores resultados con los menores esfuerzos de tiempo y de recursos tanto económicos como humanos, por lo que para lograr una mejora en la organización institucional, es necesario considerar una adecuada aplicación de la gestión a partir de un liderazgo pertinente y adecuado a la institución.

La OCDE [11] menciona que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas de política educativa de esta organización y de sus países miembros, dado que desempeña una función decisiva en la mejora de la práctica del aula, las políticas escolares y las conexiones entre las escuelas individuales y el mundo externo.

Este mismo organismo, OCDE, presenta en su documento “Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas” una serie de recomendaciones que permitirán la mejora educativa en las escuelas de nuestro país, y entre estas recomendaciones tienen que ver con una visión diferente en torno a la conceptualización y aplicación de la gestión institucional, el cual menciona lo siguiente: Mejorar la eficacia escolar: liderazgo, gestión y participación social. Junto con la enseñanza, la calidad en el liderazgo escolar es fundamental en el aumento del desempeño de los estudiantes. Pero el liderazgo instruccional no es una característica sobresaliente de las escuelas mexicanas. Los directores no tienen la formación, el desarrollo y los incentivos apropiados para enfocarse en mejorar la calidad de la instrucción y los resultados de las escuelas, ni para consolidar los vínculos de las escuelas con la comunidad.

A partir de lo anterior, se confirma la necesidad de dar prioridad a la definición y la aplicabilidad del concepto de gestión educativa como uno de los principales elementos de una institución, principalmente al nivel de educación superior, debido a que en estos espacios se operan de manera más precisa las áreas sustantivas de docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura, además de otros programas institucionales como son: tutoría, asesoría académica, seguimiento a egresados y trayectoria escolar, por lo que para su buen funcionamiento es primordial contar con una adecuada articulación entre éstas.

b) Panorama nacional sobre la articulación de procesos académico-administrativos en las instituciones de educación superior.

En el contexto nacional, se localizan diversos, organismos, leyes y acuerdos que plantean la necesidad de fortalecer a las

instituciones con el fin de poder ofrecer un servicio educativo de mejor calidad.

La constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [12] plantea que “el Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”. Este documento hace referencia sobre la importancia de la organización escolar que debe atenderse en las instituciones educativas, a pesar de centrar el tema en la educación obligatoria, en la realidad, no es un asunto exclusivo de este nivel, ya que, en educación superior, y más en específico, en las Escuelas Normales, se debe considerar a la organización escolar como un asunto prioritario para lograr su mejor funcionamiento.

Si bien en la Constitución Política no se menciona de manera explícita el desarrollo de las áreas sustantivas en las Instituciones de Educación Superior, ni tampoco se hace referencia a las Escuelas Normales, si hace énfasis en dos áreas importantes que son la investigación y la difusión de la cultura como áreas sustantivas que han de fortalecerse caracterizando a las instituciones de educación superior.

Con respecto al concepto de gestión, la Ley General de Educación [13] menciona que “Las autoridades educativas federal, locales y municipales, en el ámbito de sus atribuciones, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas”. En este caso, se observa que existe interés por parte de la federación, expresado en esta ley, sobre el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas, a pesar de que, al revisar de manera detenida, en la mayoría de los casos se menciona el nivel de educación básica, esto no es privativo de dicho nivel, ya que, en las escuelas normales, se forman a los futuros docentes que llevarán a cabo su ejercicio profesional en las escuelas de educación básica.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 [14], en su eje VI.3 “México con educación de calidad”, hace mención sobre la atención que el estado otorgará al desarrollo de la investigación, así como los espacios e infraestructura tecnológica que permita la difusión de la cultura en todo el país. (pág. 123). Por otro lado, plantea que la educación “debe impulsar las competencias y las habilidades integrales de cada persona, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros”.

La Ley para la Coordinación de la Educación Superior [15], en su artículo 4º, hace énfasis en las áreas sustantivas que las instituciones de educación superior deben atender, pero sobre todo menciona la importancia de que estas áreas funcionen de manera coordinada para lograr mejores resultados, mencionando así que “las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que realicen las instituciones de educación superior guardarán entre sí una relación armónica y complementaria. A pesar de que esta Ley tiene casi cuatro décadas de haberse publicado, es la que hasta ahora de manera explícita cita a las tres áreas sustantivas en un mismo apartado.

Cabe mencionar que en el Benemérito Instituto Normal del Estado “Gral. Juan Crisóstomo Bonilla” (BINE), se llevan a

cabos estas tres áreas sustantivas antes mencionadas en sus seis Licenciaturas, sin embargo, hasta ahora no ha sido posible lograr una adecuada articulación de sus objetivos, metas y acciones, con el fin de compartir propósitos, economizando recursos y esfuerzos que pudieran permitir lograr mejores resultados para bien de la población estudiantil, de tal manera que es una situación pendiente por atender desde el ámbito de la gestión académico-administrativo.

La Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación [16], a través de la Guía Metodológica del Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN) 2018 – 2019, recalca la importancia de la articulación de las funciones académicas de docencia, investigación y difusión, así como la generación de líneas de investigación y aplicación del conocimiento para la mejora de la oferta educativa.

Esta Dirección, como máxima autoridad de las Escuelas Normales en el país, plantea también, como uno de sus énfasis, “impulsar la consolidación de cuerpos académicos como actividad cotidiana en las Escuelas Normales, de tal forma que se integren las funciones académicas de docencia, investigación, redes de colaboración, comunidades de práctica académica y difusión.

Actualmente, la DGESE ha dado un mayor impulso al desarrollo académico de las Escuelas Normales, a través de líneas de generación y aplicación del conocimiento, formación y consolidación de cuerpos académicos, establecimiento de redes de colaboración con diferentes instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional, dominio de una segunda lengua, participación de estudiantes y docentes en programas de movilidad nacional e internacional. Esto hace la necesidad de que las áreas sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura funcionen de manera activa y articulada en las instituciones formadoras de docentes para el logro de eficientes resultados.

Por otro lado, ha solicitado, como parte de su política educativa, que las instituciones formadoras de docentes, implementen un sistema de gestión que permita realizar acciones de mejora en los procesos de comunicación interna y clima organizacional, así como estandarizar procesos y controles para garantizar mejores resultados en cuanto a la calidad del servicio educativo.

III. CONCLUSIONES

Para lograr los resultados que se aspiran en las Instituciones de Educación Superior, es necesario pensar en un cambio cultural metodológico, modificando las formas tradicionales de organización en los que se les da prioridad a los procesos administrativos descuidando el espíritu y objetivo principal que es el área académica. Para ello, es necesario que desde el planteamiento de la filosofía y las políticas quede claramente establecido lo que se desea alcanzar como institución educativa, pero, además, que se vean involucrados todos los actores de los procesos académicos y administrativos, con el fin de sumar esfuerzos, responsabilidades y compromisos que

vayan encaminados hacia una misma ruta para la mejora institucional.

La calidad de una organización académica se logra a partir de la participación responsable y activa de todos los involucrados en la institución, asimismo, todo proyecto de mejora institucional, conlleva a una renovación de prácticas que se ejecutan continuamente, ya que se promueve el trabajo colegiado, el liderazgo compartido, la construcción y ejecución de una planeación estratégica, así como la articulación de procesos académicos y administrativos con miras a una mejora en la calidad educativa.

Actualmente, las instituciones de educación superior tienen la tarea de renovar sus estructuras organizacionales con el fin de garantizar a la sociedad una mejor calidad en sus servicios, actualizar sus procesos académico-administrativos que les permita articular las diferentes áreas y programas institucionales. Lo anterior con el fin de evitar que dentro de las instituciones educativas se lleven a cabo procesos meramente administrativos, descuidando la función fundamental que es el aspecto académico.

La planificación prospectiva de las instituciones es un requerimiento que se menciona de manera constante en los documentos revisados, debido a que a partir de esta se tiene la posibilidad de plantear las políticas, objetivos, metas y acciones que conducirán a una institución hacia el logro de la calidad educativa.

La gestión institucional que plantean las últimas investigaciones exige características acordes a los tiempos actuales de globalización y dinamismo institucional, por lo que es necesario repensar en un mecanismo visionario, flexible e innovadora.

Por lo anterior, existe la necesidad de generar un trabajo de investigación enfocado a Escuelas Normales, debido a que si bien, pertenecen a las Instituciones de Educación Superior, también es necesario considerar que dichas instituciones cuentan con características muy particulares que hacen diferentes a las universidades, esto es, que se presentan notables diferencias en la cuestión financiera, administrativa, política y organización, en este sentido, la investigación se basa en procesos académico-administrativos como variable independiente y la organización eficiente como variable dependiente.

VII. REFERENCIAS

- [1] Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F. y Pedronni, F. (2013). “*Administración de instituciones educativas*” (1ª ed.). México: Trillas
- [2] Villaseñor, E. (2008). “Reformas educativas, su impacto en la innovación curricular y la formación de docentes”. (1ª ed.). México: Ediciones mínimas
- [3] Real Academia Española (2018). Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>.
- [4] Daft, R. (2014). “Teoría y diseño organizacional”. Décima edición. CENGAGE Learning, México.
- [5] Molina, N. (2005). “Herramientas para investigar. ¿Qué es el estado del arte?” Revista Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular. Recuperado de: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/sv/article/view/1666/1542>
- [6] Contreras, F. y Vera, J. (2006). “Reflexiones en torno al nuevo escenario de la gestión universitaria”. Artículo recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/cfhycs/n30/n30a02.pdf>
- [7] Inciarte, A, Marcano, N, y Reyes, M. (2006). “Gestión académico-administrativa en la educación básica”. Artículo recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003405>
- [8] UNESCO (2011). “Manual de gestión para directores de instituciones educativas”. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- [9] Banco Mundial (2018). “Aprender para hacer realidad la promesa de la educación”. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: <file:///C:/Users/Part/Desktop/Internacionaal/Aprender%20para%20hacer%20realidad%20la%20promesa%20de%20la%20educación%20MB.pdf>
- [10] OCDE (2009). “Mejorar el liderazgo escolar”. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: <file:///C:/Users/Part/Desktop/Internacionaal/Mejorar%20el%20liderazgo%20escolar%20OCDE.pdf>
- [11] OCDE (2010). “Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas”. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>
- [12] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2017). Artículo Tercero Constitucional. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: <file:///C:/Users/Part/Desktop/Estatal/Costitución%20Política%20de%20los%20EUM.pdf> <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/ctfed/9.htm?s>
- [13] Ley General de Educación (2017). Artículo 128 bis. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: file:///C:/Users/Part/Desktop/Nacional/ley_general_educacion.pdf
- [14] Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: <file:///C:/Users/Part/Desktop/Nacional/PND.pdf>
- [15] SEP (1978). Ley para la Coordinación de la Educación Superior Artículo 4º. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: file:///C:/Users/Part/Desktop/Nacional/ley_coord_educ_superior.pdf
- [16] DGESPE (2018). Guía Metodológica del Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN) 2018-2019. (en línea). Recuperado el 30 de enero de 2018. En: www.dgespe.sep.gob.mx/public/ddi/profocie/pacten2018/GuiaPACTEN_2018_2019.pdf
- Fernández - Christlieb, P. (2005) *La afectividad colectiva*. España: Taurus.
- Shakelford, T., Buss, D.& Bennett, K. (2002) Forgiveness or breakup, Sex differences in responses to a partner's infidelity. *Cognition and Emotion*, 16(2), 299-307. Recuperado en 07 marzo de 2018.
- Sternberg, R. (1986) Escala de la teoría Triangular de Sternberg.
- Almeida, A., (2013). Las ideas del amor de R.J Sternberg: la teoría triangular y la teoría narrativa del amor. *Familia* 46. 57-86.
- Romero, A. (2007). Infidelidad: conceptualización, correlatos y predictores (doctorado). Universidad Autónoma de México
- Zumaya, M. (1994). La infidelidad. En CONAPO (Comp.) *Antología de la Sexualidad Humana, III*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- López, M. & González, M. (2004) Inteligencia en pareja: Un Encuentro Entre La Razón Y la Emoción. Editorial Norma. Bogotá.