

LAS CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE PERMITA MEJORAR LA PRÁCTICA EDUCATIVA

THE CHARACTERISTICS OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM THAT ALLOWS IMPROVING EDUCATIONAL PRACTICE

Eugenia Sebastiana del Rosario Dominguez Estrada, DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.136.04>

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito promover cambios permanentes orientados a la mejora continua, mediante el análisis de los factores que determinan los procesos de gestión de calidad en la Escuela Normal Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen (ENEP), ubicada en el Estado de Tabasco. Se considera el contexto de la educación normalista y sus prácticas actuales de gestión de calidad educativa, utilizando metodologías que permiten conocer las opiniones de estudiantes, docentes y equipos directivos. A partir de estas voces, se busca fortalecer los procesos internos para alcanzar una gestión más eficaz.

La institución se encuentra inmersa en un contexto globalizado que demanda asumir los retos de la modernidad, incluyendo una integración exitosa a los estándares internacionales. En este marco, la gestión de calidad se entiende como un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implementadas para garantizar que los servicios educativos satisfagan criterios previamente establecidos. Comprender las dinámicas que intervienen en estos procesos es fundamental para mejorar la enseñanza que se ofrece.

Desde hace décadas, la escuela ha demostrado su compromiso con la calidad, participando activamente en procesos de evaluación y acreditación en la Educación Superior. Documentar y analizar estas experiencias no solo promueve la autoevaluación institucional, sino que también impulsa la mejora continua.

Muchas instituciones enfrentan desafíos en la calidad de la enseñanza. Identificar las características esenciales de un sistema de gestión de calidad puede ser clave para superar estas deficiencias y construir entornos educativos más efectivos. Esta investigación pretende generar un impacto real en la práctica educativa, sirviendo como guía para el diseño e implementación de sistemas que promuevan la excelencia, con especial incidencia en el fortalecimiento de

Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.
ISSN: 2806-0172 (En Línea).
Cali - Colombia.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons
Atribución - No Comercial - Sin Derivadas 4.0 Internacional.

Medio de difusión y divulgación de investigación de la Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.

la Escuela Normal Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen y su compromiso con una educación de calidad.

ABSTRACT

This research serves the purpose of promoting permanent changes aimed at continuous improvement by analyzing the factors that determine quality management processes at the Rosario María Gutiérrez Eskildsen Teacher Training School, also known as Normal School, as well as ENEP (by its acronym in Spanish), which is located in the state of Tabasco. The context of teacher training and current quality management practices are considered, using methodologies that provide insight into the opinions of students, teachers, and management teams. Based on these viewpoints, the objective is to strengthen internal processes to achieve more effective management.

The institution is immersed in a globalized context that demands to take on the challenges of modernity, including successful integration with international standards. In this context, quality management is understood as a set of planned and systematic actions implemented to ensure that educational services meet previously established criteria. Understanding the dynamics involved in these processes is essential to improving the teaching offered.

For decades, the school has demonstrated its commitment to quality by actively participating in evaluation and accreditation processes in higher education. Documenting and analyzing these experiences not only does it promote institutional self-assessment but also drives continuous improvement.

Many institutions face challenges in teaching quality. Identifying the essential characteristics of a quality management system can be key to overcoming these deficiencies and building more effective educational environments. This research aims to generate a real impact on educational practice, serving as a guide for the design and implementation of systems that promote excellence, with a special emphasis on strengthening the Rosario María Gutiérrez Eskildsen Teacher Training School and its commitment to quality education.

INTRODUCCIÓN

Es importante tener en cuenta que el concepto de la calidad en el contexto educativo, tiene un efecto, el cual se ha convertido en un tema recurrente, tanto a nivel de autorreflexión al interior de las instituciones como a nivel de reflexión científica en las entidades a cargo del sistema educativo de un país, transformándose de esta manera en el lema y la meta de las instituciones educativas, que anhelan convertir su gestión pedagógica en procesos de calidad que le den respuestas a las

necesidades y expectativas de sus estudiantes, sociedad y órganos de gobiernos. (Sanjurjo, 2003, p.43).

En una institución normalista, diversas problemáticas pueden surgir en el contexto de la implementación de un sistema de gestión de calidad destinado a mejorar la práctica educativa. Algunas de las más relevantes las menciono a continuación.

La implementación de un sistema de gestión de calidad puede enfrentar resistencia por parte del personal docente y administrativo, quienes pueden estar acostumbrados a métodos tradicionales de enseñanza y gestión. Esta resistencia puede manifestarse en actitudes negativas hacia nuevas prácticas o procesos.

La efectividad de un sistema de gestión de calidad depende en gran medida de la capacitación del personal. Si los docentes y administradores no reciben la formación adecuada sobre los principios y herramientas de gestión de calidad, la implementación puede ser superficial o ineficaz, en este sentido la evaluación y seguimiento a los indicadores del sistema tienen gran relevancia. La falta de un marco claro para medir la calidad de la educación puede dificultar la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios efectivos.

A menudo, las instituciones normalistas se enfrentan a la brecha entre la formación teórica que reciben los futuros docentes y la realidad del aula. Un sistema de gestión de calidad debe abordar esta desconexión para asegurar que la formación sea pertinente y aplicable.

La diversidad de características socioeconómicas y culturales de los estudiantes y la comunidad pueden también influir en la implementación del sistema de gestión de calidad. Adaptar las estrategias a esta diversidad es fundamental, pero puede resultar complejo.

La falta de participación activa de todos los actores involucrados, incluyendo estudiantes, docentes y padres de familia, puede limitar el éxito del sistema de gestión de calidad. La colaboración y el compromiso son esenciales para su efectividad.

Estas problemáticas reflejan la complejidad del contexto educativo en una institución normalista y subrayan la necesidad de un enfoque estratégico y adaptativo en la implementación de un sistema de gestión de calidad.

En este sentido la ENEP busca el logro de procesos de mejora continua mediante acciones relacionadas con la implantación de una cultura de planificación y

sistematización de la información institucional que permita la toma de decisiones sobre la base de datos que evidencien la efectividad de los procesos normalistas.

Así como el fortalecimiento del talento humano, como elemento indispensable para efectuar la gestión institucional, a través de la incentivación de la formación continua, profesional y por la eficiencia en el desempeño de sus funciones.

A través de un sistema de gestión de la calidad que permita recopilar, sistematizar y analizar información relativa a aquello que se está evaluando para mejorar la práctica educativa en su accionar, estaríamos aludiendo a tener claridad respecto a cómo lograr incidir en los procesos de mejora en la práctica educativa y con ello perdiendo la oportunidad de fortalecer un liderazgo transformador que favorezca que todos se involucren, trabajen en equipo con miras a elevar la calidad en los aprendizajes de los estudiantes que es lo que se busca al final de cuentas.

Para promover un sistema de gestión de la calidad, cabe preguntarse cuáles son las condiciones básicas que hay que establecer para asegurar que todos los actores institucionales estén convencidos de que la Evaluación Institucional es más una necesidad y una herramienta útil, que una obligación. En esta medida, es posible lograr el involucramiento y el compromiso de los actores con la tarea que le corresponde desempeñar tomando en consideración que la misma influye en la organización escolar incluso en los aprendizajes de los estudiantes y es el equipo directivo el responsable de liderar este proceso de promoción de una cultura de la evaluación institucional que es, al mismo tiempo, un aprendizaje colectivo, ya que exige a todos capacitarse para participar con otros, de negociar, de orientar las acciones, de evaluar y realizar nuevas propuestas, y de controlar el cumplimiento de los compromisos asumidos.

La evaluación institucional puede ser entendida, como el modo de proporcionar reglas claras entre los actores y los aspectos a evaluar. En este sentido, Santibáñez, (2001). Plantea que la evaluación es un procedimiento intencionado, funcional, sistemático, continuo e integral, destinado a obtener informaciones sobre diversos aspectos de los fenómenos educativos, con el fin de valorar la calidad y adecuación de éstos con respecto a los objetivos planteados para que, con base en los antecedentes juzgados, puedan tomarse decisiones tendientes a mejorar o aumentar la eficacia de los procedimientos educativos, por ello se requiere la inclusión de todos los actores comprometidos en la situación a evaluar, e implicando tener una visión totalizante de la Institución (toda evaluación debería expresar posibilidades y necesidades de transformación en la totalidad de la institución, la cual no debe ser parcelada en algunos ámbitos).

Por lo tanto, un sistema de gestión de la calidad puede considerarse como institucional cuando se aborda de un modo integral y organizado, que comprende

el estudio de todo el conjunto de aspectos estructurales y procesales que la conforman.

Es necesario, por tanto, la implantación de un sistema interno de garantía de la calidad que permita posicionar a la ENEP a nivel nacional en los niveles adecuados de competitividad de los servicios que oferta y de esta manera se garantice el desarrollo de estrategias para los procesos de evaluación institucional y de programas, de cara a la mejora continua a nivel personal e institucional.

Las exigencias del contexto que enfrenta Tabasco, demandas profesionales con altos niveles de capacitación, actualizados, con habilidades y destrezas acordes a las exigencias del entorno laboral y de la creciente cultura de emprendimientos creativos e innovadores que se visualizan en el país, lo cual va de la mano de los cambios culturales que se evidencian en las nuevas generaciones de profesionales, los cuales han asumido como prioridad la educación continua y de posgrados.

La Educación Normalista en México

Abordaremos en este apartado la contextualización de las escuelas normales de México y su evolución en la profesionalización de sus servicios a partir de las políticas públicas de los años ochenta hasta la actualidad.

Para ello iniciaremos interiorizando en como su dinámica pedagógica, administrativa y organizativa han pasado por muchos cambios significativos, que estas instituciones formadoras de docentes quedado enmarcadas en las categorías de Instituciones de educación superior, desvirtuando el origen con las que fueron creadas.

Es importante para acercarnos al problema de investigación el cuál indagara sobre las características del sistema de gestión de calidad de la Escuela Normal Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen, hacer un recorrido histórico para comprender como las escuelas normales incursionan en evaluaciones institucionales como las certificaciones ISO, y CIEES, para ello se mencionan las

políticas educativas han llevado a las comunidades normalistas a este tipo de gestión educativa, y es precisamente desde el ámbito de la gestión institucional que esta investigación indagara sobre las características de los procesos de su sistema de gestión de calidad y conocer qué impacto tienen estos procesos en la calidad educativa que recibe el estudiantado de la ENEP.

Para abordar la investigación cualitativa sobre “las características de un sistema de gestión de calidad que permita mejorar la práctica educativa”, el paradigma educativo apropiado es el paradigma de la Gestión de la Calidad Total. Este paradigma se enfoca en la mejora continua y la satisfacción del cliente, principios que pueden aplicarse para optimizar la práctica educativa en una institución.

Su aplicación educativa consiste en la satisfacción del estudiante, la cual se puede conocer al realizar encuestas y obtener retroalimentación sobre la experiencia educativa para ajustar métodos de enseñanza y apoyo según las necesidades de los estudiantes. Es posible con ello dar una atención

personalizada que de pauta a desarrollar estrategias para adaptar la enseñanza a las necesidades individuales y garantizar que cada estudiante tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.

Paradigma de la Gestión de la Calidad Total (TQM) en la Educación, tiene como enfoque la Mejora Continua la cual es fundamental en TQM y se basa en la idea de que siempre hay espacio para hacer las cosas mejor.

Los estudios e investigaciones más recientes sobre la gestión y los procesos de calidad o excelencia hacen mención a siete componentes (o constructos) que están entrelazados para dar estructura y soporte a estos procesos de gestión. Estos son: El liderazgo,

enfoco en los clientes y demás grupos de interés, planeación estratégica, gestión de los recursos humanos, de la información y análisis de datos, gestión de los procesos y resultados del desempeño (NIST, 2005; Hutton, 2000; Sousa y Voss, 2002).

Existen variedad de herramientas para poder ponderar estos elementos, pero los Criterios Baldrige para la Excelencia en el Desempeño (American Society for Quality, 2005). Es él considerado como el modelo más completo de gestión por calidad y orientación al desempeño, por ser adecuado en los procesos sistémico.

El mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas

La reforma integral de la educación normal empezó su transformación en el año 1996. Dentro del conjunto de acciones que

se transformaron y enmarcaron a las escuelas normales del país como instituciones de educación superior se centra en la atención de un componente específico dentro del mejoramiento de la gestión institucional, con la finalidad de favorecer la organización y funcionamiento de la gestión institucional, dando origen al PROMIN el cuál es una política de intervención estratégica el cuál incide en la calidad emite la SEP, (2003).

La gestión institucional que se busca estimular con la implementación del

PROMIN en las escuelas normales utiliza como herramientas centrales la planeación y la evaluación institucional, por dos razones básicas: la primera, porque el modelo de planeación y evaluación institucional que se promueve desencadena actitudes proactivas de los integrantes para definir de forma intencionada las mejores estrategias para alcanzar los fines que persiguen, y la segunda, debido a que al involucrar a la comunidad normalista estimula la apertura de los procesos de decisión en su interior y, consiguiente, nuevas formas de concebir e intervenir en la conducción de las escuelas normales”,(p.18).

Con esta política de gestión institucional las escuelas normales inician un proceso de transformación dando inmersión en las diversas dinámicas de evaluaciones externas que habrán de ser una catapulta a que fortalezcan su capacidad de transformarse a sí mismas, que las encamina a su fortalecimiento y su capacidad de transformación a sí mismas.

En un mundo globalizado como en el que actualmente vivimos está tendiente las formas de realizar acciones sistemáticas en todos los procesos que el ser humano realiza día a día y cada vez hay una necesidad de uniformizar y simplificar los procedimientos y es allí donde, la serie de Normas ISO 9000 de la International Organization for Standardization (ISO) surge como respuesta a los requerimientos de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones o empresas entre ellas las instituciones de educación superior; sin embargo no hay que dejar de un lado que estos sistemas fueron implementados con una visión de calidad empresarial que les ayudara a reducir costos y mejorar los procesos de producción, en este sentido la calidad es tomada en cuenta como un factor clave para la competitividad en cualquier mercado. En la actualidad el uso de esta norma la cual está avalada por la Sociedad Americana de Calidad (ASQ), los Institutos Europeos de Estándares y el Comité Japonés de Estándares Industriales. Cabe mencionar que lo que usualmente se conoce como ISO 9000 no es una sola norma, sino está conformada por un conjunto de ellas, estos estándares de aplicación y uso general cuyo objetivo principal es arraigar un sistema de gestión de la calidad dentro de una organización.

Históricamente el desarrollo de las normas ha requerido de revisiones periódicas para decidir si es necesario modificarlas, mantenerlas, o bien, retirarlas. Como consecuencia de este mecanismo la Norma ISO 9001 ha pasado también por un proceso de revisión que finalmente concluyó con la publicación de la Norma ISO 9001: 2008,

puesta en vigencia el 15 de noviembre de 2008 (Esponda, Et.al, 2001; ISO, 2008).

Problemas Fundamentales en la Gestión de la Calidad.

Esta investigación se sitúa en la evaluación a los sistemas de gestión de la calidad implementado en una escuela normal, formadora de licenciadas en educación preescolar y tiene por objetivo conocer si la implementación y certificación de sistemas bajo la Norma ISO 9001: 2015 y CIEES se utiliza como una herramienta valiosa para el logro de la mejora de la calidad en la educación, o bien, si solo se utiliza para cumplir con el requisito de una política pública.

De ello surgen algunas interrogantes de las cuáles se investigará para poder lograr dilucidar información que nos dé respuesta.

- ¿Las instituciones Normalistas promueve el desarrollo de una cultura de la calidad mediante un liderazgo comprometido con la gestión de la misma?
- ¿Las Normales mantiene un sistema de gestión de la calidad eficaz, con un enfoque basado en procesos que tomen en cuenta la comprensión y el cumplimiento de los requisitos establecidos por sus actores involucrados, así como las necesidades de atender a los procesos que aporten valor a los procesos educativos?

La gestión de la calidad en las escuelas normales ¿implica diseñar, estandarizar e implementar modelos educativos que garanticen el desarrollo efectivo de las funciones básicas de la institución, teniendo como referente su misión y las necesidades de la región? desde una visión prospectiva enmarcada en las tendencias nacionales e internacionales. Así mismo, comprende

el diseño y aplicación de mecanismos de seguimiento, evaluación y mejoramiento a los procesos de gestión de calidad, para asegurar que su funcionamiento logre el nivel de excelencia demandado por la sociedad, sin caer en la rigidez de la homogenización. (Arenas y Luna, 2008, p.83)

El Objetivo principal de esta investigación es construir un sistema institucional de gestión de la calidad para fortalecer la práctica educativa de los docentes de educación preescolar, de la escuela Rosario María Gutiérrez Eskildsen; a partir de la Descripción de la experiencia, percepciones, actitudes y prácticas del personal docente y administrativo de la escuela al participar en procesos de evaluación y mejora de la calidad educativa.

En este sentido la investigación plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características de un sistema de gestión de calidad que permita mejorar la práctica educativa de la escuela Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen, Lic. en educación preescolar?

Operacionalización del Modelo.

Cursio. (2007), Nos menciona que” la operacionalización se refiere a un tipo de evaluación, requiere de la construcción de un modelo en el cual se identifiquen las variables presentes en el problema, ya sea la dependiente asociada al valor específico final como las independientes expresiones de estos múltiples factores asociados” (p.56).

En este sentido y delineándolo con nuestro problema de investigación la operacionalización se da cuando se realiza el seguimiento a los

procesos que conforman el sistema de gestión de calidad para ello se dejan recomendaciones a los encargados de los procesos para que generen esas modificaciones a su sistema y puedan mejorar los procesos (variables).

El análisis multifactorial incorpora los factores que fueron identificados en el marco conceptual y que podrían estar asociados al problema público. “Nos proporciona una evaluación más completa y coherente con la concepción multifactorial de los problemas público”. Cursio. P. (2007).

La Escuela Normal del Estado Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen, se asegura que existan las condiciones de trabajo adecuadas para el buen desempeño de las funciones asignadas a cada persona dotando a los académicos de cubículos, material básico de papelería, internet y apoyo de servicios bibliotecarios.

Para verificar y mejorar el nivel de pertenencia del personal, se basa en los resultados de las encuestas de clima organizacional realizados en La Escuela Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen, aplicando las acciones requeridas para su mejora, y las cuales son evaluadas por auditores externos de evaluaciones institucionales como son el ISO 9001-2015, quién por segundo año consecutivo se mantiene en esta certificación y por la evaluación CIEES que la realizan instancias externas a la escuela Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen y la cual tiene la más alta evaluación por un periodo de cinco años, estas evaluaciones tienen sus dictámenes crediticios.

Los orígenes del EDINEN, que datan del 2001 con él desarrolló

del Programa de Transformación y Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales (PTFAEN), ha impactado en las comunidades normalistas porque han permitido establecer convenios interinstitucionales, la transparencia del uso de sus recursos económicos los cuáles deben ser comprobados con los mecanismos estatales, federales e institucionales que mencionan sus reglas de operación y demostrar su uso adecuado y eficiente de los recursos asignados, y ser auditados año con año con la conformación de comités de contraloría social que evalúan y auditan en los siguientes rubros:

- Uso y aplicación eficiente de los recursos
- Evaluaciones externas de mejora continua de la calidad y auditorías llevadas a cabo
- Acciones emprendidas en la entidad y en cada escuela normal para comprobar en tiempo y forma los recursos asignados por el programa.

Considerando lo mencionado esta política pública continua, porque son visibles y evaluables las líneas de acción que le dan forma.

En este estudio se revisaron diversos artículos relacionados con el tema de investigación, los cuales se describen en los siguientes párrafos, éstos han sido ordenados por los contenidos que se irán abordando en el desarrollo de la investigación y el año de publicación. Según se menciona en la norma mexicana el instituto mexicano de normalización y certificación (IMNC,2015). “Que la organización trabaje en equipo, a partir de un sistema de gestión de calidad, el cual mediante estrategias organizativas ayuden a

desempeñar una base sólida para el desarrollo sostenible al interior de una organización” (p .9).

Para el aspecto legal y normativo de esta investigación se revisó el libro el sistema educativo mexicano de Ornelas (1995), en el que se hace un análisis muy puntual de la transición del sistema educativo mexicano y los orígenes de algunos procesos que dieron su origen es administraciones pasadas, centrándonos en el capítulo VII. Titulado el dinero e ideas: los recursos para la transición del sistema educativo mexicano en el cual se abordan aspectos de los orígenes de ciertos criterios en educación superior y el financiamiento que las escuelas normales reciben y dan orígenes a políticas de evaluaciones institucionales de las cuales emergen los procesos de calidad que analizaremos en esta investigación.

Del sistema de gestión de calidad que son procesos poco documentados se tomara del libro retos y perspectivas de la educación normal en México, de (Martínez, y Lázaro, 2020),centrándonos en el análisis el cambio de cultura organizacional desde el Sistema de Gestión de la Calidad, donde se documenta la evolución de una escuela normal en la transición de un sistema educativo tradicionalista a un sistema de gestión de calidad con miras a fortalecer sus procesos de aprendizajes, impulsando acciones que se generan desde las propias académicas para favorecer aprendizajes significativos en su comunidad educativa.

Sin embargo, es bien cierto que hay nuevas formas de gestión educativa, que propician que toda la comunidad escolar participe de forma más motivada

en el ejercicio pedagógico y poder apreciar los paradigmas dominantes de la administración física. Benno,(2002), identifica y analiza algunos de los actuales desafíos conceptuales y praxeológicos para desarrollar una perspectiva democrática de administración capaz de lograr una educación de calidad para todos, con énfasis en la aplicación de los conceptos de libertad, equidad y participación ciudadana en la escuela y en la sociedad como un todo.

Es importante resaltar los logros obtenidos por medio de los sistemas de gestión de calidad las universidades, las instituciones de educación superior, pero sobre todo en las escuelas normales que han estado rezagadas en el plano de la actualización docente y el financiamiento que estas escuelas reciben están en bajos índices en relación a las universidades debido a las normas institucionales que son las directrices para poderse incorporar a las necesidades de un modelo educativo que implique una transformación profunda de un cambio de gestión, que los acerque a prácticas de enseñanza con calidad educativa.

Según lo expuesto ,las fuentes revisadas nos permiten visualizar la tendencia de la gestión de calidad y como a partir de los diversos procesos como las evaluaciones institucionales, las tendencias en las políticas públicas en cuanto a la educación en nuestro país; igual nos sitúa en los momentos en que los procesos de la gestión de la calidad van evolucionando para instaurarse en las escuelas de educación superior, como lo son también las escuelas normales y las innovaciones que tienen que ir

adaptando a su cultura organizacional y los cambios de intervención que habrán que redireccionar desde el curriculum.

Desde una perspectiva socio crítica, la calidad educativa se entiende en relación con el contexto social en el que se desarrolla. Esto implica reconocer que las experiencias educativas están profundamente influenciadas por factores como la clase social, la raza, el género y la ubicación geográfica. La calidad educativa no puede ser evaluada de manera aislada; se debe considerar cómo las dinámicas sociales y económicas impactan el acceso a recursos, la infraestructura escolar y la formación docente. Este enfoque invita a una reflexión crítica sobre cómo las políticas educativas pueden reforzar o desafiar las desigualdades existentes.

Autores e investigadores de la calidad en educación superior dan relevancia a los Proyecto Educativo Institucional (PEI), objetivos, misión, visión, fines, resultados, eficiencia, costos impacto y percepción de sus clientes; entendiendo que los clientes en este caso, alumnos, docentes, administrativos, jefes de áreas y directivos que reciben o gestionan los procesos académicos, distintos sectores que conforman el ámbito educativo (López, 2006).

El paradigma socio crítico cuestiona la validez y efectividad de las evaluaciones estandarizadas como indicadores de calidad educativa. Estas métricas tienden a simplificar la complejidad del aprendizaje y pueden deslegitimar formas diversas de conocimiento y habilidades. Se argumenta que estas evaluaciones a menudo favorecen a estudiantes de

contextos privilegiados, mientras que ignoran las barreras que enfrentan aquellos de entornos desfavorecidos. En lugar de depender únicamente de cifras, se promueve una evaluación más holística que contemple las realidades de los estudiantes y la calidad de las interacciones en el aula.

La calidad educativa, desde un enfoque socio crítico, debe estar intrínsecamente vinculada a la búsqueda de justicia social. Esto implica que el sistema educativo debe trabajar activamente para eliminar las barreras que impiden a ciertos grupos acceder a una educación de calidad. La formación de ciudadanos críticos y comprometidos es fundamental en este paradigma; se busca no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de habilidades para cuestionar, analizar y transformar las realidades sociales. La educación se convierte en un instrumento de emancipación y cambio social.

Para Lago, López, Municio, Ospina y Vergara, (2013). La calidad es el resultado de comparar las expectativas con la percepción del servicio recibido. Esto significa que la medida de la calidad está en la satisfacción de las personas y en el valor de lo que reciben. La efectividad, como relación entre las necesidades sentidas y los resultados percibidos es la única escala válida para medir la calidad. El éxito de los programas o de las organizaciones radica esencialmente en responder a la maximización de esta proporción (p.37)

En este marco, la formación de docentes juega un papel crucial en la calidad educativa. Los educadores deben ser preparados no solo en contenido

curricular, sino también en pedagogías críticas que les permitan reconocer y desafiar las desigualdades dentro del aula. La formación debe incluir un componente de conciencia social que les permita a los docentes actuar como agentes de cambio en sus comunidades, promoviendo un ambiente inclusivo y equitativo.

Desde un paradigma sociocrítico, la calidad educativa se entiende como un proceso dinámico y complejo que va más allá de la mera transmisión de conocimientos. Se enfoca en la equidad, la justicia social y el empoderamiento de los estudiantes, proponiendo una educación que fomente la crítica y el compromiso social. Este enfoque desafía a los sistemas educativos a reconocer sus propias limitaciones y a trabajar activamente para construir una educación que sea verdaderamente accesible y de calidad para todos, especialmente para aquellos que han sido históricamente marginados. La calidad educativa, entonces, se convierte en un objetivo colectivo, que requiere la colaboración de toda la sociedad para ser alcanzado.

Enfoque de la Investigación

Este trabajo constituye una investigación de corte cualitativo, este se justifica desde el sentido del poder comprender las características de un sistema de gestión de calidad, el cuál permita describir la experiencia del personal docente y administrativo de la Escuela Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen (ENEP). Con la identificación de las dimensiones que favorecen la calidad de la práctica educativa, esta a su vez constituirá las bases de un sistema de gestión de calidad que coadyuve en la

mejora de los procesos educativos de nuestra institución normalista.

El paradigma cualitativo, tiene un fundamento humanista porque percibe la vida social, como vivencias compartidas entre individuos, al ser compartida es una realidad viva, cierta, cognoscible para los participantes y son estos agentes los que contribuyen y determinan la realidad del fenómeno de estudio; siempre tomando en cuenta la comprensión de las situaciones desde la perspectiva de los participantes.

En la investigación cualitativa, en vez de comenzar con una teoría y luego buscar evidencia empírica para confirmarla, el investigador empieza analizando los datos directamente. A medida que avanza en el análisis, va formando una teoría que refleje de manera coherente las observaciones realizadas (Esterberg, 2002, como se cita en Hernández 2014, p.2)

Con el paradigma socio crítico que registró esta investigación, se realizara un acercamiento desde las ciencias sociales que nos permita observar la realidad social y las formas de interacción de los individuos que conforman el equipo de trabajo de la Escuela Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen.

Para abordar esta problemática partimos de un paradigma socio crítico, de acuerdo como lo plantea Arnal (1992), “tiene como objetivo promover transformaciones de los individuos, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros” (p.98).

A partir del enfoque socio critico se promueve el entendimiento de la

situación histórico social y cultural de la sociedad para generar acciones en torno a la transformación de esta, con ello se genera y se realiza la investigación educativa.

Cita Fals y Brandado, (1987) a Fals Borda que “Una de las características propias de este método, que la diferencia de todas las demás, es la forma colectiva en que se produce el conocimiento y colectivización de ese conocimiento” (p.18).

Y precisamente por esta característica de colectivización del conocimiento, en que todos los miembros de la comunidad educativa de la ENEP, serán quienes de forma personal y en diálogos con otros actores de su propia comunidad; reflexionen sobre sus aportaciones reales y desaciertos en las actividades que realizan al interior de los procesos del sistema de gestión de calidad.

Con esta investigación acción participativa se podrá dar a la par la acción investigativa y la construcción del conocimiento de todos los implicados en esta indagación. Haciendo una combinación del análisis cualitativo y una construcción colectiva, que propicie un análisis con una mirada transformadora lo que permitirá interpretaciones de la realidad con un matiz crítico que ayude a la acción innovadora de los procesos que fortalezcan la mejora continua de los procesos educativos que sean herramientas para realizar prácticas docentes innovadoras desde una perspectiva colectiva.

Los cambios de perspectivas en la evaluación institucional en las escuelas de educación superior han

enmarcado a las escuelas normales del país en procesos de gestión educativa que en ocasiones descontextualizan los procesos de enseñanza.

Por este motivo es importante que como institución formadora de docentes conozcamos las condiciones y necesidades del contexto de la ENEP, que nos ayude a mejorar y fortalecer la calidad de la gestión y la calidad educativa.

Para ello la metodología a utilizar será la investigación acción participativa, la cual define Martínez (2000) el primer paso para la transformación social, donde se encuentren involucrados grupos sociales que buscan como fin mutuo la generación de un nuevo conocimiento a partir de su propia experiencia.

En un primer momento se realizó un diagnóstico participativo de los procesos que en su conjunto forman parte de la gestión de calidad, para que con este diagnóstico se pudiera establecer las unidades de análisis y con ello establecer una organización en la dinámica de investigación que coadyuve a profundizar en la comprensión del fenómeno de estudio.

De acuerdo con Latorre (2003) la Investigación Acción “se configura en cuatro momentos o fases: planificación, acción, observación y reflexión. El momento de la observación, la recogida y análisis de los datos de una manera sistemática y rigurosa, esto es lo que le otorga el rango de investigación” (p.21).

Las técnicas e Instrumentos para la recolección de información en la Investigación Acción Participativa, que dentro de este proceso de planificación

del proyecto de investigación se pensaron pertinentes son la entrevista, los grupos de discusión, esto le dio un sustento sólido al análisis, porque se generara un conocimiento construido por la propia comunidad normalista de la ENEP y a su vez le de herramientas para poder establecer una estrategia de acción participativa para el cambio.

El paradigma cualitativo del cual partirá la investigación a realizarse se centra en comprender la realidad educativa de la Escuela Rosario Ma. Gutiérrez Eskildsen. Licenciatura en educación preescolar desde las significaciones de los actores implicados a través de entrevistas y grupos de discusión en dónde conozcamos sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso educativo las cuáles no son observables a simple vista.

Con el grupo de discusión en la investigación acción es una técnica que nos dio oportunidad para recopilar datos cualitativos en la que un grupo de personas, seleccionadas por su experiencia o relevancia en el tema de estudio, se reúnen para discutir y compartir sus puntos de vista, experiencias, percepciones y opiniones sobre un tema específico. En la investigación acción, estos grupos de discusión se utilizan como parte del proceso de recopilación de datos para comprender mejor un problema o situación, identificar posibles soluciones y colaborar en la toma de decisiones para la acción y el cambio. Los grupos de discusión permitieron obtener una perspectiva más amplia y profunda del tema en estudio, así como también fomento la interacción y el intercambio de ideas entre los participantes.

De acuerdo a Latorre, (2005). El grupo de discusión es particularmente apropiado cuando la finalidad de la investigación es describir las percepciones de las personas sobre una situación, un programa o un acontecimiento. Su objetivo-meta es obtener información exhaustiva sobre las necesidades, intereses y preocupaciones de un determinado grupo social.

Con la técnica seleccionada se logró mapear el terreno de investigación y formular preguntas más precisas para las entrevistas semiestructuradas que será la segunda técnica de investigación que se aplicará para continuar recabando los datos.

Una entrevista semiestructurada es una técnica de recolección de datos cualitativos que combina la flexibilidad de las entrevistas no estructuradas con la orientación de las entrevistas estructuradas nos permitió una mayor profundidad y flexibilidad, ajustando la entrevista para obtener una comprensión detallada y matizada de las experiencias y perspectivas del participante. La estructura flexible de esta técnica ayuda a captar la complejidad y la riqueza de los datos cualitativos, permitiendo a los entrevistados expresar sus pensamientos y sentimientos en sus propios términos.

Considerando las orientaciones de Muñoz, (2011).

La recopilación de datos por medio de entrevistas es una de las técnicas de mayor uso

entre los investigadores en ciencias sociales, pues por su sencillez

favorece la obtención de información relacionada con el tema a investigar; además, permite obtener mayores conocimientos cuando se dialoga con los especialistas de cierta área de estudios, (p.232)

Los docentes desempeñan un papel fundamental en el proceso educativo, y sus características son determinantes para el desarrollo integral de sus estudiantes. A lo largo de los años, se ha reconocido que no solo se requiere un dominio del contenido académico, sino también habilidades interpersonales, empatía y un compromiso genuino con el aprendizaje. Para ello fue importante que los docentes seleccionados para ser entrevistados tuvieran las siguientes características:

Experiencia en el Aula, variedad de niveles de experiencia (nuevos y veteranos) para obtener perspectivas diversas. Se buscó profundizar en las metodologías de enseñanza. Preguntar sobre las estrategias pedagógicas que utilizan y cómo estas impactan el aprendizaje de los estudiantes. Así como realizan la evaluación y retroalimentación, se pudo indagar sobre sus métodos de evaluación y cómo proporcionan retroalimentación a los alumnos, así como la importancia que le dan a este proceso.

La relación con los estudiantes identificando como exploran y cómo construyen relaciones con sus alumnos y cómo estas relaciones afectan el ambiente de aprendizaje.

La formación continua, da la oportunidad de investigar sobre las oportunidades de desarrollo profesional que han tenido y cómo estas han

influido en su práctica educativa. La flexibilidad que se refiere a la capacidad de adaptarse a diferentes enfoques pedagógicos y metodológicos.

Orientación al Estudiante, relacionado con la focalización de las necesidades y el desarrollo de los estudiantes.

La apertura al Cambio, que se refiere a la disposición a implementar nuevas estrategias y mejoras en su práctica educativa. Colaboración, actitud positiva hacia el trabajo en equipo y el intercambio de ideas con colegas.

Las características de los docentes fueron esenciales para crear un entorno educativo efectivo y enriquecedor. La combinación de conocimientos profundos, habilidades interpersonales y un compromiso auténtico con el aprendizaje permite a los educadores no solo transmitir información, sino también inspirar y guiar a sus estudiantes en su desarrollo personal y académico.

En cuanto a los directivos deben ser visionarios, capaces de identificar y abordar los desafíos educativos actuales, así como de construir comunidades colaborativas que potencien el éxito académico. A lo largo de este análisis, se exploró las características y competencias que definen a un directivo efectivo y su impacto. Dentro de las características a explorar se tomó en cuenta las siguientes:

Visión Estratégica que es la capacidad para ver más allá de lo inmediato y pensar en el desarrollo institucional a largo plazo. Liderazgo desde la visión de habilidad para motivar y guiar a otros hacia la implementación

de un sistema de gestión de calidad. La toma de decisiones basadas en datos y evidencias. Comunicación Efectiva como la habilidad para comunicar la importancia de la gestión de calidad a toda la comunidad educativa.

Compromiso con la Mejora Continua como lo es el interés genuino en implementar cambios que benefician la práctica educativa.

Las habilidades directivas son de importancia por su capacidad para gestionar recursos, inspirar a su equipo y fomentar un entorno colaborativo es esencial para afrontar los retos contemporáneos en el ámbito educativo.

Los jefes de área son figuras clave en la estructura educativa, actuando como intermediarios entre la dirección y el cuerpo docente en sus respectivas disciplinas. Su responsabilidad va más allá de la supervisión académica, ya que son responsables de coordinar la implementación del currículo, facilitar la formación continua de los docentes y promover la colaboración dentro de sus equipos.

Lo que les permite contribuir con ideas prácticas y realistas. Manifiestan habilidad para coordinar esfuerzos entre diferentes áreas y asegurar una implementación efectiva.

Disposición para ajustar estrategias en función de las necesidades del contexto educativo. Estas características pueden ayudar a guiar el enfoque de las entrevistas y asegurar que se obtenga información valiosa y pertinente de cada grupo.

Con un enfoque en la mejora continua, los jefes de área desempeñan un papel crucial en la creación de un

ambiente de aprendizaje dinámico y efectivo.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Para aumentar la validez y la confiabilidad se realizó la triangulación de los datos provenientes de diferentes fuentes y emplear varias perspectivas para interpretar y darle estructura al conjunto de datos.

Es importante destacar que en este artículo se presentan únicamente datos parciales derivados del análisis de la entrevista semiestructurada. La información aquí expuesta no pretende agotar la totalidad de los hallazgos obtenidos, sino ofrecer una visión preliminar y representativa de algunos de los aspectos más relevantes identificados durante el proceso de recolección de datos. Se trata, por tanto, de un avance que será complementado con análisis más profundos y otros instrumentos metodológicos en futuras publicaciones.

Álvarez (2003). En investigación, la triangulación busca aumentar la validez y la confiabilidad de los resultados al contrastar y verificar la información obtenida de diferentes fuentes o mediante diferentes métodos. Al combinar diferentes enfoques, se pueden compensar las limitaciones y sesgos inherentes a cada método o fuente de datos individual, lo que lleva a una comprensión más completa y matizada del fenómeno estudiado. La investigación tuvo una forma de recoger y analizar la información de manera rigurosa, sistemática y lógica, con el objetivo de otorgar credibilidad a la información proporcionada por los informantes, buscando que la

investigación fuera estable, segura y congruente.

En tanto para la confiabilidad se procuró que existiera confiabilidad interna, a partir de varios observadores, al estudiar la misma realidad, (entrevista a docentes y directores de áreas, grupo de discusión a directivos).

Reducir la amenaza que representa la confiabilidad interna mediante (LeComte y Goetz citados por Martínez 2006): “el uso de categorías descriptivas lo más Concretas y precisas posibles; la presencia de varios actores entrevistados, el uso de medios tecnológicos para conservar la realidad presenciada”, (cámaras, videos, grabadora, entre otros).

Posteriormente se continuo con a la triangulación de los datos, Para aumentar la validez y la confiabilidad se triangularon los datos provenientes de diferentes fuentes de información; (entrevista a docentes, directivos y jefes de áreas).

A partir del análisis cualitativo de datos me permitió analizar grandes cantidades de datos de forma sistemática y eficiente. Se organizaron los datos: como entrevistas, documentos, imágenes o videos a partir de ello se logró gestionar la complejidad de los conjuntos de datos cualitativos.

En este sentido Hernández. S, (2014). “El investigador agrega los datos o documentos primarios (que pueden ser textos, fotografías, segmentos de audio o video, diagramas, mapas y matrices) y con el apoyo del programa los codifica de acuerdo con el esquema que se haya diseñado” (p.251).

DISCUSIÓN

La investigación, desarrollada bajo el enfoque de investigación-acción, permitió analizar de manera reflexiva y participativa el funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la Escuela Rosario María Gutiérrez Eskildsen. Lic. en educación preescolar.

A partir de los ciclos de análisis y retroalimentación con los actores educativos, se logró identificar tanto avances como limitaciones en los procesos institucionales relacionados con la evaluación interna y la planificación estratégica.

Uno de los hallazgos centrales fue refieren, si bien los directivos planifican ciertas estrategias para favorecer la evaluación institucional como la observación de registros, la aplicación de instrumentos y la socialización de resultados con docentes y el alumnado, los niveles de implementación efectiva aún son limitados. Los datos muestran que solo una planificación sistemática orientada a la evaluación interna, lo cual denota la necesidad urgente de fortalecer esta dimensión como parte del sistema de gestión de calidad.

Se constató que la evaluación institucional pierde profundidad y sentido cuando no está orientada a un análisis integral de la eficiencia y efectividad del centro educativo como organización. En el examen de varios Proyectos Educativos Institucionales (PEI), se evidenció una débil cultura de seguimiento y evaluación estructurada, lo que se traduce en vacíos importantes respecto a la identificación clara de necesidades y a la formulación explícita de estrategias de mejora. Esta ausencia de articulación entre diagnóstico,

planificación y evaluación contradice los principios establecidos por la normativa educativa nacional, como se menciona en la ley general de educación superior (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021), en el artículo 54 el cual establece las instancias de coordinación, planeación, vinculación, consulta y participación social en el inciso “k) Impulsar los procesos de evaluación de las instituciones de educación superior de la entidad y formular recomendaciones para la mejora continua”(p 30).

Se observó una desconexión entre el discurso verbal de los directivos y la documentación formal de sus proyectos, lo que refleja una cultura organizacional que aún requiere evolucionar hacia una práctica más reflexiva, documentada y transparente. Mostrando limitaciones en el uso de la evaluación como herramienta de mejora continua, ya que muchas veces se percibe como un trámite más que como un proceso formativo y estratégico.

La falta de criterios claros y compartidos para evaluar los procesos internos es otro de los aspectos que se develan. La gran mayoría de los directivos centran su atención en el seguimiento a la evaluación del estudiantado, dejando de lado la evaluación institucional integral y la valoración del desempeño docente. Con esta visión sesgada se dificulta la construcción de una cultura evaluativa orientada a la mejora de la calidad educativa, y evidencia la necesidad de una formación y acompañamiento a los equipos de gestión en el desarrollo de competencias evaluativas institucionales.

En relación a la categoría de nivel de conocimiento sobre el sistema de evaluación, si bien se identificó un cumplimiento de la gran mayoría de los directivos en relación con las políticas educativas, solo la mitad de los docentes declaró haber recibido formación en este aspecto. Esto refuerza la necesidad de implementar programas de capacitación diferenciados y sostenidos, considerando las condiciones específicas de nuestra institución.

Sin embargo, también se evidencian tensiones importantes en algunos procesos clave, como la socialización de los resultados de evaluación. Las voces recogidas reflejan que, en diversos contextos, esta información no circula de manera oportuna ni efectiva entre los distintos niveles de la institución, lo que limita su utilidad como herramienta para la toma de decisiones pedagógicas y administrativas. Esta situación revela una desconexión entre los procesos evaluativos y su aprovechamiento colectivo.

Desde esta perspectiva, se hace evidente la necesidad de fortalecer los canales de comunicación, tanto internos como externos, promoviendo

dinámicas más horizontales, abiertas y participativas. La comunicación institucional no puede limitarse a la transmisión de información, sino que debe convertirse en un espacio de diálogo y construcción conjunta. El respeto, la confianza mutua y la colaboración se configuran como elementos esenciales para avanzar hacia una gestión educativa centrada en la calidad, la transparencia y la corresponsabilidad.

Por último, la investigación reafirma que la mejora de la práctica educativa y de la gestión institucional no depende exclusivamente de variables externas como el tipo de centro, su ubicación o matrícula, sino de factores internos como la disposición, el compromiso, la cultura organizacional y el liderazgo. Para lograr una gestión de calidad sostenible, se hace indispensable el acompañamiento técnico, la actualización de normativas, el fortalecimiento de los equipos directivos y de supervisión, así como la implementación de estrategias que promuevan la innovación, la participación y la corresponsabilidad de toda la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

Del análisis de los datos obtenidos mediante las entrevistas realizadas, se identificó que los equipos directivos manifiestan la planificación de algunas estrategias orientadas a fortalecer la evaluación institucional. Entre estas estrategias se destacan la observación de registros, la aplicación de instrumentos de seguimiento y la socialización de resultados con docentes y familias, tanto de manera verbal como escrita.

Sin embargo, estas prácticas no se evidencian de forma sistemática ni homogénea en todas las áreas de la escuela. Algunos directivos reconocen que estas acciones se realizan de manera esporádica, sin un marco formal ni una estructura de

seguimiento continuo. Esta situación indica que aún existen limitaciones en la implementación de procesos de evaluación interna planificados y coherentes con los objetivos institucionales.

Los discursos de los participantes revelan también una comprensión diversa sobre la finalidad de la evaluación. En algunos casos, se asocia únicamente al rendimiento académico de los estudiantes, dejando de lado la evaluación de los procesos organizativos, pedagógicos y de gestión del centro en su conjunto.

Asimismo, se identificó que las prácticas evaluativas no siempre responden a una planificación estratégica. Más bien, surgen como respuestas reactivas ante situaciones puntuales o requerimientos externos, lo cual limita su función formativa y orientadora. Esto refleja una necesidad urgente de fortalecer la cultura evaluativa institucional y de acompañar a los equipos directivos en el desarrollo de competencias para planificar y ejecutar procesos de evaluación más integrales.

También se evidenció que la implementación efectiva de estrategias de evaluación no depende de factores como la antigüedad del personal, el tamaño del centro o su ubicación geográfica. Lo que resulta determinante es la disposición del equipo de gestión, su compromiso con la mejora continua y la claridad en torno al valor de la evaluación como herramienta de transformación educativa.

Por tanto, se concluye que es imprescindible fomentar una cultura de evaluación institucional sólida, basada en procesos planificados, participativos y orientados a la mejora. Esto requiere acompañamiento técnico, formación continua y un liderazgo comprometido con la calidad educativa desde una visión integral.

REFERENCIAS

Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México: Editorial Paidós.

Aguerrondo, I. (2003). *Formación docente: desafíos de la política educativa*. Cuadernos de discusión 8. México: SEP.

Arnal, J. (1992). *Investigación educativa, fundamentos y metodología*. Barcelona España: Labor.

Arredondo, A. (2007). Formadores de formadores. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, II (33), 473-486.

Benno, S. (2002). Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: democracia y calidad. En iacd.oas.org/la%20Educa%20123-125/sand.htm

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, Editorial Pearson.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley General de Educación Superior*. Diario Oficial de la Federación. dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5613585&fecha=20/04/2021

Carrera R. (2018). *Evaluación de los CIEES y su aplicación en las escuelas normales del Estado de México*, Libro Digital con ISBN, Trabajos

de Investigación del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya.

Casanova, Ma. (2012). El Diseño Curricular Como Factor de Calidad Educativa. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 10(4),9-36. rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num4/art1.pdf

Casanova, M. A. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. Reice. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10 (4), 6-20.

Czarny, G. (2003). Las escuelas normales frente al cambio. Un estudio de seguimiento a la aplicación del Plan de estudios 1997. México: SEP. (Congreso Nacional para el Fortalecimiento y Transformación de las Escuelas Normales, 2019) llevado a cabo del 4 y 5 de julio de 2019. San Luis Potosí, México. Recuperado de https://www.siben.sep.gob.mx/congreso_nacionalen/

Santibañez, J. (2001). Criterios para la evaluación de Informes Académicos de Estudiantes Universitarios. Revista de Estudios y Experiencias en Educación UCSC No. 1

Fals B y Rodríguez B. (1987). Investigación Participativa. Montevideo: La Banda Oriental.

Fals B, Orlando M. Anisur (1991). Acción y conocimiento: Rompiendo el monopolio con la IAP. Bogotá: Rahman.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (2000). La escuela que queremos. México: SEP/Amorrotu /Biblioteca para la actualización del maestro.

Hernández, G. (2008). Paradigmas en psicología de la educación. México Paidós.

Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. México; Editorial Mc. Graw. Hill Education, 6ta. Edición. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Lago, D., López, E., Municio, P., Ospina, R., & Vergara, G. (2013). La Calidad de la Educación Superior. ¿Un reto o una utopía? Bogotá: Ecoe Latorre A. (2005).

La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Barcelona España Graós.

Ley General de Educación Superior, Diario Oficial de la Federación (2021). Recuperado de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf

López, F. (2006). Escenarios mundiales de la educación superior: análisis global y estudios de casos . Buenos Aires : 1ª edición Consejo Latinoamericano de Ciencia Sociales Martínez, M. (2000). La investigación acción en el aula. Caracas: Universidad Simón Bolívar.

Martínez, M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Editorial Trillas.

Martínez, G. (2007). La investigación en la práctica educativa: guía metodológica de la investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes.

Martínez .M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Editorial Trillas.

Manes, J. M. (2005). Gestiones estratégicas para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos aires: Ediciones Granica S.A.

Mercado, E. (2007). Acompañar al otro: Saberes y prácticas de los formadores de docentes. México: Ediciones Díaz de Santos.

Mora A, (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. Educación, vol. 29, núm. 2, 2005, Universidad de Costa Rica.

Muñoz, C.(2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Editorial Pearson,2da. Edición.

Sanjurjo, I. (2003), Aprendizaje significativo y enseñanza en los niveles medio y superior. Rosario. Argentina. Homo Sapiens Ediciones.

Secretaría de Educación Pública (2021 marzo). Decreto por el que se expide la Ley General de Educación Superior y se abroga la Ley para la Coordinación de la Educación Superior.

Secretaría de Educación Pública (2003), Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas, (PROMIN). Finalidades, características y estrategias.

