

La eficiencia en la gestión de la investigación educativa en Subsistema de Educación Normal

Efficiency in the management of educational research in the Teacher Training Subsystem

Janine Romero Ávila *

Fecha de recepción: 01 de julio de 2025
Fecha de aceptación: 15 de diciembre de 2025

RESUMEN

El presente artículo analiza la relación entre el conocimiento y la aplicación de la normatividad institucional y la eficiencia en la gestión de los procesos de investigación educativa en el Subsistema de Educación Normal de la Ciudad de México. Desde un enfoque cuantitativo, no experimental y de alcance correlacional, se aplicaron instrumentos diferenciados al personal operativo de los planteles y al área normativa de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio, con el propósito de evaluar su nivel de apropiación normativa. A partir del análisis estadístico, la recodificación de variables y la baremación de resultados, se identificaron niveles diferenciados de eficiencia vinculados directamente con el grado de dominio de los Criterios Técnicos que regulan la función investigativa. Los hallazgos evidencian que una mayor cercanía con la operación práctica del proceso favorece niveles superiores de conocimiento normativo y, por ende, mayores niveles de eficiencia en la gestión. El estudio confirma la existencia de una relación positiva entre la apropiación normativa y la eficiencia operativa, y destaca la necesidad de fortalecer la articulación institucional, la sistematización de los procedimientos y el acompañamiento técnico entre los niveles normativo y operativo. Como aporte, se propone un modelo de gestión por procesos centrado en la integración normativa, la coordinación interinstitucional y la mejora continua como eje estratégico para consolidar la investigación educativa como función sustantiva en la formación docente.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between knowledge and application of institutional regulations and the efficiency in managing educational research processes within the Teacher Training Subsystem in Mexico City. A quantitative, non-experimental, correlational design was employed. Differentiated instruments were administered to operational staff in teacher training institutions and to regulatory personnel at the General Directorate of Teacher Education and Professional Development in order to assess their level of normative appropriation. Statistical analysis, variable recoding, and score standardization revealed differentiated levels of efficiency directly associated with the degree of mastery of the Technical Criteria regulating research activities. Findings indicate that closer involvement in the operational implementation of research processes is linked to higher levels of regulatory knowledge and, consequently, greater managerial efficiency. The study confirms a positive relationship between normative appropriation and operational efficiency and highlights the need to strengthen institutional articulation, procedural systematization, and technical support across regulatory and operational levels. As a contribution, a process-based management model is proposed, centered on regulatory integration, inter-institutional coordination, and continuous improvement as strategic pillars for consolidating educational research as a substantive function in teacher education.

Palabras clave:

*Formación de docentes,
Gestión educativa,
Políticas educativas,
Eficiencia institucional,
Investigación educativa.*

Keywords:

*Teacher education,
Educational
management,
Educational policy,
Institutional efficiency,
Educational research.*

* Profesor Investigador de Enseñanza Superior de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en la Ciudad de México

Introducción

En el marco de la educación superior en México, la investigación educativa se ha consolidado progresivamente como una función sustantiva dentro de las instituciones formadoras de docentes, particularmente en el Subsistema de Educación Normal (SEN) de la Ciudad de México. Este subsistema, integrado por la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños, la Benemérita Escuela Nacional de Maestros, la Escuela Normal Superior de México, la Escuela Normal de Especialización y la Escuela Superior de Educación Física, enfrenta actualmente el desafío de fortalecer la investigación como componente estructural de su quehacer académico.

El impulso normativo y programático de los últimos años ha buscado posicionar la investigación como eje articulador de la formación docente. No obstante, su incorporación efectiva en la dinámica institucional continúa enfrentando tensiones derivadas de estructuras organizativas tradicionales, prácticas burocráticas arraigadas y una implementación heterogénea de los marcos normativos vigentes.

En este contexto, los *Criterios Técnicos para el Funcionamiento y Desarrollo de la Investigación en las Escuelas Normales Públicas y el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal* (AEFCM, 2017) constituyen el principal instrumento regulador del proceso investigativo en el Subsistema. Dichos criterios establecen lineamientos orientados a sistematizar la operación, garantizar estándares mínimos de calidad y articular las responsabilidades entre los niveles operativo y normativo.

Sin embargo, la existencia de un marco normativo no asegura por sí misma su apropiación efectiva ni su aplicación sistemática. La literatura en gestión educativa ha documentado ampliamente la brecha entre diseño normativo e implementación operativa, fenómeno que incide directamente en la eficiencia organizacional. Por ello, resulta pertinente analizar en qué medida el conocimiento y la aplicación de la normatividad institucional se relacionan con la eficiencia en la gestión de los procesos de investigación educativa.

Este estudio parte de la premisa de que la gestión institucional debe comprenderse como un sistema interdependiente en el que convergen decisiones organizativas, recursos disponibles, competencias profesionales y marcos regulatorios. Desde esta perspectiva, se adopta un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, orientado a identificar la relación existente entre el



conocimiento normativo y la eficiencia operativa en la gestión de la investigación educativa.

La investigación considera tanto al personal responsable de la gestión en los planteles como al área normativa de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM), encargada de coordinar y supervisar la implementación de los Criterios Técnicos. A través del análisis comparativo entre ambas instancias, se busca aportar evidencia empírica que permita comprender las condiciones que favorecen —o limitan— la consolidación de la función investigativa en el Subsistema.

Desde esta óptica, la gestión no se concibe únicamente como un conjunto de procedimientos administrativos, sino como un proceso estratégico que requiere apropiación normativa, articulación institucional y acompañamiento sistemático para alcanzar niveles óptimos de eficiencia.

Aportes teóricos para el análisis de la gestión de la investigación educativa

El análisis de la gestión de la investigación educativa en las instituciones formadoras de docentes exige una revisión crítica de los modelos organizacionales que históricamente han configurado su funcionamiento. Diversos autores coinciden en señalar que muchas instituciones de educación superior continúan operando bajo esquemas gerenciales tradicionales, caracterizados por estructuras verticales, fragmentación funcional y una fuerte orientación al cumplimiento administrativo.

Rodríguez (2018) advierte que estos enfoques técnico-burocráticos han agotado su capacidad para responder a las demandas actuales de generación de conocimiento, al privilegiar el control procedimental por encima de la innovación académica. Bajo este modelo, la investigación tiende a ocupar un lugar marginal frente a las tareas docentes y administrativas, lo que limita su consolidación como función sustantiva.

Esta problemática se replica en el ámbito de las Escuelas Normales, donde la institucionalización de la investigación ha sido históricamente débil. Bizelli y Lopes (2015) documentan la tensión persistente entre docencia e investigación, señalando que la tradición organizacional y los intereses consolidados dificultan la



transformación de las prácticas académicas. La inercia institucional, sumada a la sobrecarga docente y la escasez de incentivos, genera condiciones poco favorables para el desarrollo sistemático de la actividad investigativa.

En el contexto latinoamericano, Donoso, García y Sanhueza (2015) plantean que la profesionalización de la investigación requiere políticas estatales articuladas que fortalezcan los programas de posgrado, eleven los estándares de formación académica y vinculen la productividad científica con mecanismos de reconocimiento institucional. No obstante, los autores reconocen que la existencia de marcos regulatorios no garantiza su implementación efectiva, especialmente cuando persisten estructuras organizativas rígidas que dificultan la coordinación interinstitucional.

En el caso específico de las Escuelas Normales mexicanas, Palacios (2017) y López, González y Martínez (2017) coinciden en que la función investigativa continúa subordinada a la docencia. Esta subordinación responde, en gran medida, a la ausencia de modelos de gestión que integren de manera sistémica la investigación en la dinámica institucional. La falta de claridad en las responsabilidades, la limitada asignación de recursos y la débil articulación entre niveles normativos y operativos constituyen factores que inciden directamente en la eficiencia del proceso.

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, autores como Beltrán *et al.* (2009) y Huapaya (2019) sostienen que la eficiencia organizacional depende de la definición clara de entradas, actividades, responsables y productos, así como de la existencia de mecanismos de seguimiento y mejora continua. Este enfoque permite superar la lógica fragmentada del trabajo institucional y avanzar hacia modelos integrales que articulen objetivos estratégicos con prácticas operativas.

En este marco conceptual, la normatividad institucional adquiere un papel estratégico. Lejos de concebirse únicamente como un conjunto de disposiciones formales, debe entenderse como un instrumento orientador que reduce la discrecionalidad, delimita funciones y favorece la coherencia organizativa. Cuando la norma es apropiada por los actores institucionales y aplicada de manera sistemática, puede convertirse en un factor que fortalezca la eficiencia en la gestión de los procesos.



Por el contrario, cuando existe una brecha entre el diseño normativo y su implementación, la gestión tiende a fragmentarse, generando inconsistencias en la operación y debilitando la capacidad institucional para alcanzar resultados medibles. De ahí la relevancia de analizar la relación entre conocimiento normativo y eficiencia operativa como una dimensión clave para comprender el desempeño de la gestión de la investigación educativa.

Así, el presente estudio se inscribe en una línea teórica que concibe la gestión como un sistema dinámico e interdependiente, donde la eficiencia no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos, sino de la articulación entre normatividad, prácticas organizativas y capacidades profesionales de los actores involucrados.

Ruta metodológica

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado al análisis sistemático de datos numéricos con el propósito de contrastar hipótesis previamente formuladas (Hernández et al., 2014). Este enfoque resulta pertinente cuando se busca identificar relaciones entre variables observables y medibles, como el conocimiento normativo y la eficiencia en la gestión de los procesos de investigación educativa.

Se adoptó un diseño no experimental, de alcance correlacional, cuyo objetivo fue examinar la relación existente entre el grado de conocimiento y aplicación de la normatividad institucional y el nivel de eficiencia en la gestión del proceso investigativo. El diseño correlacional permite estimar la fuerza y dirección de la asociación entre variables sin establecer relaciones de causalidad directa, lo que resulta adecuado para estudios que buscan identificar patrones de correspondencia en contextos organizacionales (Hernández *et al.*, 2014).

1. Definición y operacionalización de variables. La variable dependiente, **eficiencia**, se conceptualiza como la relación entre los bienes o servicios generados y los recursos utilizados para su producción, de acuerdo con la definición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2015). En el marco de este estudio, la eficiencia se operacionaliza como el grado en que los procesos de gestión de la investigación educativa alcanzan los productos esperados conforme a los estándares establecidos en los Criterios Técnicos, considerando la adecuada utilización de los recursos institucionales disponibles.



La variable independiente, **conocimiento normativo**, se refiere al nivel de dominio y aplicación de los *Criterios Técnicos para el Funcionamiento y Desarrollo de la Investigación en las Escuelas Normales Públicas y Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio* (AEFCM, 2017). Este conocimiento se entiende no solo como familiaridad conceptual con la norma, sino como capacidad para aplicarla en la operación cotidiana del proceso de investigación.

La hipótesis que orienta el estudio es la siguiente:

Hipótesis: Existe una relación positiva entre el conocimiento y la aplicación de la normatividad institucional y la eficiencia en la gestión de los procesos de investigación educativa en el Subsistema de Educación Normal.

2. Población y muestra: Con el propósito de obtener información representativa del universo institucional vinculado con la gestión de la investigación educativa, se optó por un muestreo censal, dada la dimensión reducida y accesible de la población. La muestra estuvo conformada por la totalidad del personal involucrado directamente en el proceso: 12 sujetos pertenecientes a los planteles del Subsistema y 8 sujetos del área normativa de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM).

Este tipo de muestreo permite incluir a todos los integrantes del universo estudiado, fortaleciendo la validez interna del análisis al evitar sesgos derivados de selección probabilística en poblaciones pequeñas (Hernández *et al.*, 2014).

3. Instrumentos de recolección de datos. Se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios diferenciados, validados mediante juicio de expertos con experiencia en evaluación de instrumentos, metodología de la investigación y conocimiento del contexto normativo del Subsistema. La validación se realizó con base en criterios de pertinencia, claridad y coherencia interna del contenido (Jiménez, 2021).

El **Instrumento 1**, dirigido al personal de los planteles ($n = 12$), estuvo compuesto por 13 ítems organizados en dos subprocesos: gestión y puntos de control.

El **Instrumento 2**, aplicado al personal del área normativa ($n = 8$), incluyó 21 ítems estructurados bajo la misma lógica de subprocesos.



Ambos instrumentos utilizaron una escala tipo Likert de cinco niveles, lo que permitió cuantificar de manera estructurada las percepciones y prácticas relacionadas con el conocimiento y aplicación de la normatividad.

Análisis de fiabilidad y supuestos estadísticos

La consistencia interna de los instrumentos fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0.831 para el Instrumento 1 y 0.873 para el Instrumento 2. De acuerdo con los criterios propuestos por Oviedo y Campos (2005), estos valores indican un nivel adecuado de fiabilidad.

Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, recomendada para muestras menores a 50 casos. Los resultados obtenidos ($p = .813$ y $p = .090$) superaron el nivel crítico de significancia ($\alpha = .05$), por lo que no se rechazó la hipótesis nula de normalidad. En consecuencia, se procedió al uso de pruebas estadísticas paramétricas para el análisis correlacional.

4. Recodificación y análisis estadístico: Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, se realizó un proceso de recodificación y baremación de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios. Este procedimiento permitió agrupar los valores en rangos interpretativos asociados a niveles de dominio normativo (desconocimiento, conocimiento parcial, suficiente, óptimo y dominio), estableciendo equivalencias porcentuales para su interpretación en términos de eficiencia. El análisis consistió en la sistematización de datos mediante tablas estadísticas elaboradas con apoyo del software SPSS versión 26, lo que permitió identificar patrones, tendencias y niveles diferenciados de eficiencia en función del conocimiento normativo.

Resultados y análisis de la eficiencia normativa en la gestión de la investigación

Para la presentación de los resultados se implementó un procedimiento de baremación orientado a transformar las escalas originales de los instrumentos en categorías interpretativas. Este proceso permitió reclasificar las respuestas según el nivel de conocimiento y aplicación normativa, vinculándolas directamente con la variable dependiente: la eficiencia en la gestión de la investigación educativa.



La recodificación, aplicada a ambos instrumentos —dirigidos al personal de los planteles y al área normativa—, reorganizó la escala tipo Likert en cinco rangos progresivos, que van del desconocimiento al dominio normativo. Esta estructuración facilitó una lectura comparativa del grado de apropiación normativa entre los distintos actores institucionales.

Los resultados evidencian diferencias en el nivel de dominio normativo en dos dimensiones centrales del proceso de gestión de la investigación educativa: la gestión operativa y los puntos de control. La primera alude a la ejecución sistemática de acciones vinculadas con el desarrollo del proceso investigativo, mientras que la segunda comprende el registro, seguimiento y verificación de dichas acciones, conforme a las responsabilidades asignadas a cada instancia.

Con el fin de asegurar una interpretación homogénea, los niveles de conocimiento fueron organizados en una escala común de cinco categorías, lo que permitió establecer con mayor precisión el grado de dominio alcanzado en cada subproceso evaluado —gestión y puntos de control—. Esta clasificación, presentada en las Tablas 1 y 2, no solo facilita la comparación entre sujetos y áreas, sino que también constituye la base para valorar la eficiencia operativa en función del conocimiento y aplicación de la normatividad institucional.

Tabla 1.

Instrumento 1 Baremación-recodificación. Equivalencias de los subprocesos.

Gestión		Puntos de control	
09	Desconocimiento de la norma o conocimiento insuficiente	04	Desconocimiento de la norma o conocimiento insuficiente
10-18	Conocimiento parcial	5-8	Conocimiento parcial
19-27	Conocimiento suficiente	9-12	Conocimiento suficiente
28-36	Conocimiento óptimo	13-16	Conocimiento óptimo
37-45	Dominio	17-20	Dominio

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 2.**Instrumento 2 Baremación-recodificación. Equivalencias de los subprocesos.**

Gestión		Puntos de control	
0-11	Desconocimiento de la norma o conocimiento insuficiente	0-10	Desconocimiento de la norma o conocimiento insuficiente
12-22	Conocimiento parcial	11-20	Conocimiento parcial
23-33	Conocimiento suficiente	21-30	Conocimiento suficiente
34-44	Conocimiento óptimo	31-40	Conocimiento óptimo
45-55	Dominio	41-50	Dominio

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 1 presenta la baremación del Instrumento 1, aplicado al personal de los planteles del Subsistema. Los puntajes se agrupan en rangos progresivos que permiten identificar el nivel de conocimiento normativo, desde el desconocimiento o conocimiento insuficiente hasta el dominio pleno.

Por su parte, la Tabla 2 expone la recodificación correspondiente al Instrumento 2, aplicado al personal del área normativa de la DGENAM. Si bien se mantiene la misma estructura interpretativa, los rangos se ajustan a la escala específica de puntuaciones de este instrumento, garantizando coherencia metodológica en el análisis comparativo.

Tabla 3.**Instrumento 2 Baremación-recodificación. Equivalencias de los subprocesos.**

Eficiencia	
100%	Dominio
80%	Conocimiento óptimo
60%	Conocimiento suficiente
40%	Conocimiento parcial
20%	Desconocimiento de la norma o conocimiento insuficiente

Fuente: Elaboración propia.



Con el propósito de facilitar la interpretación comparativa de los niveles de eficiencia, se estableció una correspondencia porcentual entre los rangos de dominio normativo y el porcentaje de eficiencia alcanzado. Esta equivalencia, sintetizada en la Tabla 3, asigna el 100% de eficiencia al nivel de "Dominio", seguido de "Conocimiento óptimo" (80%), "Conocimiento suficiente" (60%), "Conocimiento parcial" (40%) y "Desconocimiento o conocimiento insuficiente" (20%).

La conversión porcentual permitió traducir los niveles cualitativos de dominio en una escala cuantitativa estandarizada, lo que favorece la claridad interpretativa y la comparación entre ambos instrumentos. De este modo, la eficiencia se operacionaliza como un gradiente progresivo de apropiación normativa, posibilitando su valoración objetiva en términos de aplicación efectiva de los Criterios Técnicos.

Tabla 4.

Recodificación de ítems del Subproceso de Puntos de Control, instrumento 1 sujetos pertenecientes a los Planteles del SEN en números absolutos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conocimiento suficiente	1	8.3	8.3	8.3
	Conocimiento óptimo	3	25.0	25.0	33.3
	Dominio	8	66.7	66.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia como resultado de la aplicación del SPSS versión 26.

Tras la recodificación del Instrumento 1, los resultados del subproceso de puntos de control —presentados en la Tabla 4— muestran una tendencia claramente favorable en el nivel de dominio normativo del personal de los planteles. El 66.7% de los sujetos ($n = 8$) alcanzó el nivel de "Dominio", mientras que el 25% ($n = 3$) se ubicó en "Conocimiento óptimo" y el 8.3% ($n = 1$) en "Conocimiento suficiente". No se registraron casos en los niveles de conocimiento parcial o insuficiente.



Esta distribución evidencia que la totalidad de los participantes se concentra en los rangos superiores de la escala, lo que indica una apropiación normativa sólida en el subproceso evaluado. Desde la perspectiva de la eficiencia operacional adoptada en este estudio, estos resultados sugieren un alto grado de correspondencia entre el conocimiento de los Criterios Técnicos y su aplicación en las tareas de supervisión y seguimiento.

En términos operativos, ello implica que el personal responsable en los planteles cumple de manera sistemática con acciones clave establecidas en la normatividad, tales como la verificación del funcionamiento del Comité de Investigación y el seguimiento periódico de los proyectos aprobados. Estas actividades, previstas para desarrollarse de forma bimestral conforme a los Criterios Técnicos (AEFCM, 2017), constituyen puntos críticos de control que inciden directamente en la eficiencia del proceso.

La ausencia de casos en los niveles más bajos refuerza la hipótesis de que el conocimiento normativo, cuando se encuentra integrado en la práctica cotidiana, se asocia con mayores niveles de eficiencia en la gestión del proceso investigativo.

Tabla 5.

Recodificación de ítems del Subproceso de Puntos de Control, instrumento 2 sujetos perteneciente al Área Normativa en números absolutos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conocimiento suficiente	1	12.5	12.5	12.5
	Conocimiento optimo	3	37.5	37.5	50.0
	Dominio	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia como resultado de la aplicación del SPSS versión 26.

En cuanto al subproceso de gestión —cuyos resultados se presentan en la Tabla 5— se observa una distribución equilibrada entre los niveles superiores de dominio normativo. El 50% de los participantes ($n = 6$) se ubicó en el rango de “Dominio”, mientras que el 50% restante ($n = 6$) alcanzó el nivel de “Conocimiento óptimo”.



Esta concentración exclusiva en los dos niveles más altos de la escala refleja una apropiación normativa consolidada en las tareas vinculadas con la gestión operativa del proceso investigativo. A diferencia de lo observado en otros contextos organizacionales donde la brecha entre norma y práctica suele ser significativa, en este caso los resultados indican una integración consistente de los Criterios Técnicos en la conducción del proceso.

Desde la perspectiva de la eficiencia definida en este estudio, dicha distribución sugiere que la gestión en los planteles no solo cumple con los requerimientos formales, sino que mantiene un estándar elevado de aplicación normativa, lo cual fortalece la consistencia y continuidad del proceso de investigación educativa.

Tabla 6.
Recodificación de ítems del Subproceso de Puntos de Control, instrumento 2 sujetos perteneciente al Área Normativa en números absolutos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conocimiento suficiente	1	12.5	12.5	12.5
	Conocimiento optimo	3	37.5	37.5	50.0
	Dominio	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia como resultado de la aplicación del SPSS versión 26.

En relación con el Instrumento 2, aplicado al personal del área normativa ($n = 8$), los resultados del subproceso de puntos de control —presentados en la Tabla 6— evidencian una distribución concentrada en los niveles superiores de dominio. El 50% de los participantes ($n = 4$) alcanzó el nivel de “Dominio”, mientras que el 37.5% ($n = 3$) se ubicó en “Conocimiento óptimo” y el 12.5% ($n = 1$) en “Conocimiento suficiente”.

Si bien la mayoría de los sujetos se sitúa en rangos altos de conocimiento normativo, la concentración del 50% fuera del nivel máximo de dominio indica una apropiación normativa menos homogénea que la observada en los planteles. Desde la perspectiva de eficiencia adoptada en este estudio, esta distribución



revela un margen de mejora en la sistematización y aplicación plena de los puntos de control en el nivel central.

El subproceso evaluado implica responsabilidades estratégicas, como la verificación formal de la constitución y funcionamiento de los Comités de Investigación en los planteles, la revisión de actas y reportes conforme a los Criterios Técnicos (AEFCM, 2017), así como el seguimiento documentado de los avances de los proyectos en curso. Estas tareas requieren no solo conocimiento normativo, sino una aplicación sistemática que garantice coherencia y trazabilidad en el proceso.

En consecuencia, aunque el área normativa muestra niveles aceptables de conocimiento, la ausencia de una concentración mayoritaria en el nivel de dominio pleno sugiere una eficiencia comparativamente menor respecto a la observada en los planteles, lo que constituye un área de oportunidad para fortalecer la articulación y el acompañamiento institucional.

Tabla 7.

Recodificación de ítems del Subproceso de Gestión instrumento 2 sujetos pertenecientes al Área Normativa absolutos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conocimiento suficiente	4	50.0	50.0	50.0
	Conocimiento optimo	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia como resultado de la aplicación del SPSS versión 26.

Subproceso de gestión – Área normativa (Instrumento 2)

En el subproceso de gestión correspondiente al Instrumento 2 (Tabla 7), la distribución de resultados se concentró en niveles intermedios: el 50% de los participantes (n = 4) se ubicó en “Conocimiento suficiente” y el 50% restante (n = 4) en “Conocimiento óptimo”. Ningún sujeto alcanzó el nivel de “Dominio”.



Esta ausencia de dominio pleno resulta significativa, considerando que este subproceso implica responsabilidades estratégicas: la generación de lineamientos, políticas y condiciones institucionales orientadas a promover y consolidar la investigación educativa en los planteles del Subsistema. Su adecuada ejecución requiere no solo conocimiento normativo, sino una apropiación profunda que permita orientar, acompañar y supervisar de manera sistemática a las instancias operativas.

Desde la perspectiva de eficiencia adoptada en este estudio, estos resultados evidencian una brecha entre el nivel aceptable de conocimiento y el dominio integral requerido para garantizar una gestión plenamente articulada.

Comparación entre planteles y área normativa

El análisis comparativo entre ambos instrumentos permite identificar diferencias consistentes. Mientras que en los planteles el 66.7% alcanzó "Dominio" en puntos de control y el 50% en gestión, en el área normativa solo el subproceso de puntos de control registró un 50% en dicho nivel, y en gestión ningún participante logró dominio pleno.

Esta divergencia puede explicarse por la naturaleza operativa del proceso en cada ámbito. En los planteles, la investigación se encuentra estrechamente vinculada con la práctica docente cotidiana. Los responsables de investigación interactúan directamente con docentes-investigadores y aplican de forma continua los Criterios Técnicos, lo que favorece una apropiación más profunda de la normatividad.

En contraste, el área normativa no enfrenta una demanda operativa constante que implique la aplicación sistemática de los criterios. Como señala Acevedo (citado en Valdés, 2009), un proceso implica una secuencia lógica de tareas orientadas a resultados definidos; cuando dicha secuencia no se activa de manera continua, el dominio tiende a diluirse. Esta condición se refleja empíricamente en los niveles intermedios observados tras la recodificación.

Eficiencia y aplicación normativa

Retomando la definición conceptual de eficiencia propuesta por la SHCP (2015), entendida como la relación entre productos generados y recursos utilizados, en este estudio los productos se asocian con la correcta operación de los Criterios Técnicos. Dado que los recursos



institucionales son limitados y relativamente estables, la eficiencia se operacionaliza principalmente en función del conocimiento y aplicación normativa por parte de los actores involucrados.

En este sentido, los resultados muestran una correspondencia clara: a mayor apropiación normativa, mayores niveles de eficiencia. La evidencia empírica respalda la hipótesis planteada, al observarse que los sujetos con mayor cercanía operativa a la aplicación de los Criterios Técnicos presentan niveles superiores de dominio y, por ende, mayor eficiencia en la gestión del proceso investigativo.

No obstante, la existencia de rangos intermedios en el área normativa indica que el proceso aún no alcanza un nivel óptimo generalizado. Mientras no se logre una concentración predominante en el nivel de "Dominio" en ambos ámbitos, no podrá hablarse de una eficiencia del 100% conforme al estándar definido en esta investigación.

Implicaciones organizativas

Los hallazgos permiten afirmar que la gestión de la investigación educativa en el Subsistema se encuentra en una fase de consolidación. Como señala Gairín (2020), muchos procesos institucionales no logran configurarse plenamente como sistemas articulados debido a debilidades estructurales y a la persistencia de modelos organizacionales fragmentados (Ruiz *et al.*, 2014).

En el caso analizado, las diferencias entre niveles operativos y normativos evidencian la necesidad de fortalecer la sistematización de procedimientos, delimitar con mayor claridad responsabilidades y consolidar mecanismos permanentes de acompañamiento técnico.

Tratándose de funciones públicas vinculadas al cumplimiento normativo, el dominio pleno no constituye un ideal aspiracional, sino un requisito indispensable para garantizar coherencia institucional y sostenibilidad del proceso investigativo.

Respuesta a la pregunta de investigación

A la luz de los resultados, puede afirmarse que la eficiencia en la gestión del proceso de investigación educativa presenta diferencias significativas entre planteles y área normativa. Los planteles muestran mayores niveles de dominio normativo y, en consecuencia, mayor eficiencia operativa. El área normativa, particularmente en el subproceso de gestión, presenta niveles intermedios que limitan su capacidad de orientación estratégica.



Estos hallazgos confirman la existencia de una relación positiva entre conocimiento normativo y eficiencia, reforzando la hipótesis de trabajo.

Implicaciones de mejora

Para avanzar hacia una eficiencia sustantiva, resulta indispensable fortalecer la operativización de los Criterios Técnicos dentro de un enfoque de gestión por procesos (Beltrán et al., 2009; Huapaya, 2019; Ponce, 2019). Esto implica:

Integrar la normatividad como herramienta operativa cotidiana.

Sistematizar procedimientos.

Delimitar funciones con precisión.

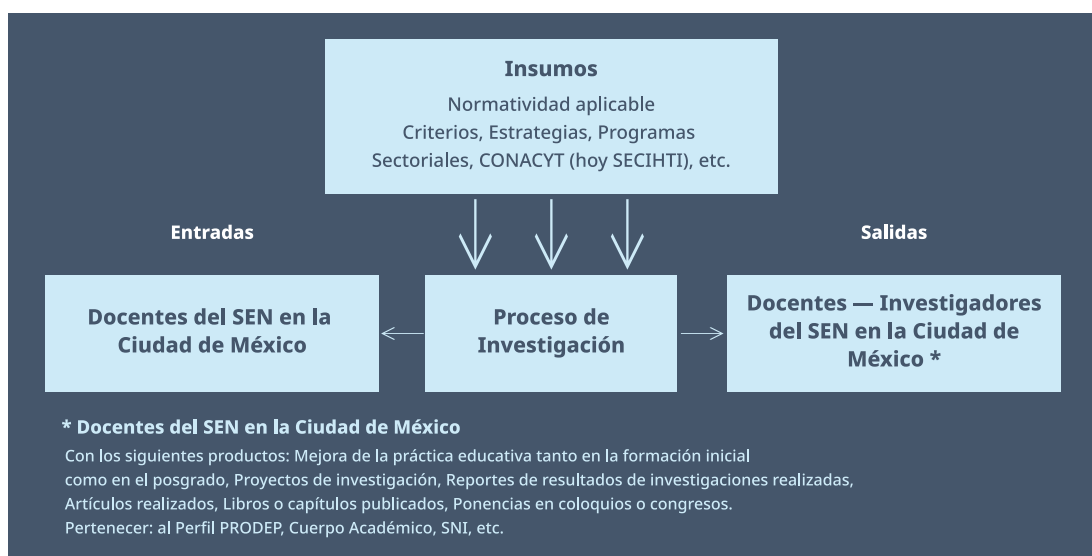
Consolidar mecanismos de seguimiento y mejora continua.

Fortalecer la coordinación entre niveles operativo y normativo.

Solo bajo estas condiciones podrá consolidarse un modelo de gestión que trascienda la lógica administrativa y contribuya efectivamente a la mejora institucional y a la producción de conocimiento educativo.

Figura 1.

Modelo de Gestión Investigativa en el Subsistema de Educación Normal (SEN) de la Ciudad de México.



Fuente: Elaboración propia.

Fundamentación de la propuesta

La propuesta de modelo de gestión investigativa se sustenta en enfoques teóricos que coinciden en la necesidad de superar estructuras organizacionales tradicionales y avanzar hacia esquemas orientados a la mejora continua. Rodríguez (2018) señala que la persistencia de modelos burocráticos limita la consolidación de una cultura investigativa sólida, al fragmentar funciones sustantivas y debilitar los mecanismos de supervisión estratégica. Los hallazgos de esta investigación confirman esta premisa, particularmente en lo relativo al dominio normativo en el nivel central, donde se identificaron áreas de oportunidad que inciden directamente en la eficiencia del proceso.

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, autores como Hernández et al. (2012), Ruiz et al. (2014) y Huapaya (2019) subrayan que la efectividad organizacional depende de la delimitación clara de etapas, responsabilidades y mecanismos de seguimiento. Este enfoque se articula con los resultados obtenidos en los planteles del Subsistema, donde la proximidad con la práctica docente favoreció un mayor dominio normativo y, en consecuencia, mayores niveles de eficiencia operativa.

Asimismo, los principios de la norma ISO 9001 enfatizan la mejora continua, la sistematización y la evaluación permanente como condiciones para garantizar calidad y coherencia institucional. En el contexto analizado, estos principios adquieren especial relevancia, ya que la eficiencia no depende únicamente de la existencia de lineamientos formales, sino de su integración efectiva en la práctica cotidiana.

La apropiación normativa, cuando se ejerce de manera continua y contextualizada, reduce la discrecionalidad, fortalece la trazabilidad de los procesos y genera confianza institucional entre los docentes que participan en actividades de investigación. En este sentido, la normatividad deja de ser un instrumento meramente regulatorio para convertirse en un recurso estratégico de gestión.

Alcances estratégicos de la propuesta

El modelo planteado busca consolidar la gestión de la investigación educativa como función sustantiva del Subsistema. La eficiencia, en este marco, no constituye un fin en sí mismo, sino una condición estructural para garantizar que los docentes desarrollen investigaciones pertinentes, rigurosas y vinculadas con su práctica formativa. Considerando que la investigación en las Escuelas Normales ha ocupado históricamente un lugar secundario (Palacios, 2017),



los avances recientes —como la incorporación de la tesis como opción de titulación en los planes de estudio 2012 y 2022— representan una oportunidad para fortalecer su institucionalización. Sin embargo, este fortalecimiento requiere un soporte organizativo coherente, articulado y sistemático.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación evidencian diferencias significativas en el nivel de dominio normativo entre los planteles y el área normativa central, lo que impacta directamente en la eficiencia de la gestión de la investigación educativa. Mientras los planteles muestran una apropiación más consolidada de los Criterios Técnicos, el nivel central presenta rangos intermedios que limitan su capacidad de orientación estratégica.

Estos hallazgos confirman la existencia de una relación positiva entre conocimiento normativo y eficiencia operativa, respaldando la hipótesis planteada. No obstante, también revelan que la eficiencia aún no alcanza un nivel óptimo generalizado, lo que indica la necesidad de fortalecer la articulación institucional.

La investigación demuestra que la eficiencia en la gestión no depende exclusivamente del cumplimiento formal de procedimientos, sino de la apropiación normativa como práctica sistemática. Los Criterios Técnicos deben consolidarse como herramientas operativas que orienten, regulen y retroalimenten el proceso investigativo.

Desde una perspectiva organizacional, avanzar hacia una gestión integrada implica:

1. Consolidar un enfoque de gestión por procesos.
2. Delimitar con precisión funciones y responsabilidades.
3. Establecer mecanismos permanentes de acompañamiento técnico.
4. Fortalecer la coordinación entre niveles operativo y normativo.
5. Impulsar formación normativa continua para el personal involucrado.

La institucionalización de la gestión de la investigación educativa requiere una visión compartida que articule normatividad, formación inicial docente, desarrollo académico y mejora continua. Solo bajo estas condiciones la investigación podrá consolidarse como eje transformador en las instituciones formadoras de docentes y contribuir de manera sustantiva a la calidad educativa del Subsistema.



Referencias

- AEFCM. (2017). *Criterios técnicos para el funcionamiento y desarrollo de la investigación en las escuelas normales públicas y el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio*. AEFCM.
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. Á., & Tejedor Pancho, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bizelli, J. L., Lopes Reis, M., & Camino Ascona López Soligo, M. (2015). *Gestión de la investigación en las instituciones de educación superior en Brasil*. Visión Consultores Ltda.; Santillana.
- Donoso Díaz, S., Castro Paredes, M., & Sánchez Díaz, S. (2015). *Gestión de la investigación en la universidad chilena*. Visión Consultores Ltda.; Santillana.
- Gairín Sallán, J. (2020, junio 27). *Estadio de desarrollo organizativo: De la organización como estructura a la organización que aprende*.
- Huapaya Capcham, Y. A. (2019). Gestión de procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económicas, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas Aplicadas*, 19.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de la calidad*. ISO.
- ISO. (2018). *Organizaciones educativas: Sistemas de gestión para organizaciones educativas. Requisitos con orientación para su uso*. ISO.
- Jiménez, A. (2021). *Gestión educativa: Liderazgo académico y trabajo colaborativo para la formación docente* (Tesis doctoral inédita). Universidad de Desarrollo Empresarial y Pedagógico.
- López Cabrera, Y., González Fraga, J. D., & Martínez Ramos, J. J. (2017, octubre 10). *La investigación educativa en las escuelas normales de San Luis Potosí: Diagnóstico y alternativas para su fortalecimiento*. CONISEN. <https://www.conisen.mx/memorias/memorias/3/C200117-J051.docx.pdf>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 23–40.
- Oviedo Acevedo, C. C., & Campos Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
- Palacios Valdés, G. L. (2017, octubre 10). *Gestión de investigación en las escuelas normales*. CONISEN. <https://www.conisen.mx/memorias/memorias/3/C200117-J051.docx.pdf>
- Ponce Valencia, L. E. (2019). *Gestión por procesos y su relación con la mejora continua en las instituciones educativas estatales de nivel secundaria del distrito de Mariano Melgar, Arequipa* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Rodríguez Acasio, F. J. (2018). Gestión de la investigación: Un nuevo paradigma gerencial desde las universidades experimentales. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 19.
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su seguimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 328–342.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Glosario de términos más usuales en la administración pública*. SHCP.
- Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. *Ingeniería Industrial*, 30(1), 1–5.

