

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA



## " CONSIDERACIONES SOBRE EL PROYECTO DE ORGANIZACION DE CIRCULOS DE ESTUDIO EN EL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA DE LA E. S. C. A. "



*Vs.B. Rd.*

TESINA

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA  
COORDINACION

*H. B. ...*

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN PEDAGOGIA PRESENTA:

RUBEN GARCIA MARTINEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

1979

FILOSOFIA Y LETRAS



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Con amor y agradecimiento  
hacia mis padres:**

**Isabel y Roberto.**

**A Yolanda, Rubencito y Karina.**

**Por todo lo que significan en mi vida.**

**Con cariño a mis hermanos:**

**Beto y Rafa.**

**Al Lic. Benito Guillén Niemeyer.**

/

**Asesor y amigo.**

**A Luis y Carlos:**

**amigos de siempre.**

**CONSIDERACIONES SOBRE EL PROYECTO DE ORGANIZACION -  
DE CIRCULOS DE ESTUDIO EN EL SISTEMA DE ENSEÑANZA - -  
ABIERTA DE LA E.S.C.A.**

=====

**I N D I C E**

**INTRODUCCION**

**1. ANTECEDENTES**

1.1 Desarrollo y situación del S.A.D.E.

1.2 Descripción y funcionamiento.

1.2.1 Análisis de los apoyos de aprendizaje.

1.2.2 Criterios para la organización de equipos de trabajo.

**2. MARCO TEORICO.**

2.1 Fundamentación psico-pedagógica de la operación de círculos de estudio.

2.1.1 El proceso enseñanza-aprendizaje en círculos de estudio.

2.2 Constantes y variables de los pequeños grupos.

2.3 Etapas de integración.

**3. PROYECTO DE GRUPOS DE TAREA**

3.1 Fundamentación.

3.2 Descripción.

3.3 Métodos y procedimientos.

3.3.1 Criterios básicos de integración.

3.4 Criterios e indicadores de evaluación.

3.5 Posibilidades y condiciones reales de aplicación.

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **BIBLIOGRAFIA.**

## RECONOCIMIENTO

Deseo dejar constancia de mi agradecimiento a todas las personas generosas que han apoyado con extraordinaria constancia mis esfuerzos: maestros y autoridades del Colegio de Pedagogía, familiares y amigos interesados por igual en la culminación de mis estudios.

## INTRODUCCION

En el Sistema de Enseñanza Abierta de la Escuela Superior de Comercio y Administración del I.P.N., existe un número elevado de participantes que suspenden los estudios al poco tiempo de haber iniciado; esta situación dá pauta a gran cantidad de interrogantes que los trabajadores y autoridades del sistema atienden con base en procedimientos de trabajos diversos, cuyo análisis será de interés sólo en la medida en que se vinculen al propósito de encontrar respuesta a uno de los problemas.

En el presente trabajo hago resaltar los factores de carácter educativo que están en juego, dejando en segundo plano otros, cuya naturaleza es tal que rebasa los alcances del tema. Debido a que ignoro la magnitud de sus posibles consecuencias, estoy limitado para hacer afirmaciones acerca del modo en que inciden en el problema. Tal es el caso por ejemplo, de la relación que pudiera existir entre el cambio de empleo o de domicilio de los participantes y la suspensión de los estudios; o entre la eficacia de los apoyos ofrecidos a los educandos y el modelo de organización adoptado por



la Institución, o por otra parte, las implicaciones que tienen para el funcionamiento de los círculos de estudios, los lazos de parentesco y las relaciones de trabajo de los participantes que comparten esta situación.

Las incógnitas son múltiples y habrán de ser resueltas para una cabal solución de las causas que generan la cancelación del propósito que representa cada uno de los aspirantes a obtener la licenciatura en Comercio Internacional.

Lo que delimita la naturaleza del problema que abordado, radica en la decisión que las diversas modalidades de enseñanza abierta integrantes de la División de Sistemas Abiertos y Educación Extraescolar del I.P.N. debe asumir: Una vez adoptadas las primeras medidas respecto al modo de operación del Sistema Abierto de Enseñanza de la ESCA, se llegó al punto en que hubo de optar sobre el modo como habría de organizarse a la población, a partir de la siguiente alternativa: por una parte la que se desprende del modelo de instrucción individualizado y por otra, la estructuración de grupos para que los participantes lleven a cabo juntos, las expe-

riencias de aprendizaje; o bién, una combinación de ambas posibilidades, haciendo énfasis en las características de una de las opciones.

En el Sistema Abierto de Enseñanza de la ESCA (SADE), se decidió desde 1974, invitar a los educandos a formar parte de círculos de estudio a los que se denominó "Equipos-SADE". Las expectativas cifradas en esta operación, el análisis de los criterios que se aplicaron y de los que tienen vigencia; las implicaciones para el aprendizaje, los resultados observados después de haberse adoptado; así como el enunciado de una alternativa de acción que supere las limitaciones actuales, constituyen las razones que fundamentan mi interés por el proyecto.

La propuesta contiene tres objetivos centrales: El primero orienta a la posibilidad de estructurar círculos de estudio con base en los requerimientos de los principios y las etapas de integración de los pequeños grupos de trabajo; otro consiste en diseñar una estrategia de estudio en grupo, donde existan pequeñas metas (objetivos de aprendizaje) que al conseguirse sean la base de una cohesión basada en la eficiencia. Y por último, la posibilidad de ha

cer extensiva a otros sistemas de enseñanza abierta, la experiencia -  
que de este trabajo se desprenda.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 Desarrollo y Situación del SADE.

El Sistema Abierto de Enseñanza (SADE) apareció en el año de 1974, a raíz del interés manifiesto de las autoridades educativas, por atender a la formación de personal técnico y profesional, orientado al desempeño de funciones relacionadas con el comercio exterior; gracias al énfasis otorgado por la administración pública a este respecto durante el período 70-76.

En coincidencia con la situación anterior, resultó determinante el papel que jugó la Reforma Educativa de 1969 (1) a favor de la educación abierta. Se explica así, que aún tengan vigencia para el SADE tres directrices de la Reforma Educativa, a saber:

- La Democratización de los bienes de la cultura,
- La necesidad de formar para ser, y
- La educación como instrumento del desarrollo.

---

(1) Secretaría de Educación Pública.- Documentos sobre la Ley Federal de Educación. Talleres de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. México 1974. ,

Para explicar las circunstancias que rodearon el nacimiento del SADE, menciono las esperanzas de las autoridades, de poder ofrecer atención a una población para la que no son suficientes las aulas existentes; esto es, atender a corto plazo, el problema de demanda creciente de servicios educativos en el tipo superior.

La posibilidad de prescindir de numerosas aulas e instalaciones, llevó a los pioneros del sistema a afirmar que cualquier lugar es adecuado para que se produzca el aprendizaje; aquí se ubica una de las directrices del SADE: "La apertura de la Institución" (2), tanto para captar información de la realidad en la que se inserta, como para dar salida a la información producto de la investigación. La apertura de la Institución se interpreta en el SADE también, como la necesidad de que los educadores asistan a los sitios donde sea posible reunirse con los educandos, para llevar a cabo un intercambio de puntos de vista y la interpretación de la información estudiada.

(2) Instituto Politécnico Nacional.-El Sistema Abierto de Enseñanza en Comercio Internacional, de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Edición ESCA, México, 1974.

El perfil del estudiante en el Sistema Abierto de Enseñanza de la ESCA, se planteó como el de "un sujeto crítico, activo y responsable de su propia información" (3).

En octubre de 1974 se iniciaron las inscripciones al SADE, la promoción atrajo a un elevado número de aspirantes con características muy diversas (no se marcó como requisito un determinado antecedente académico) y por otra parte, los círculos de estudio carecieron de criterios definidos para su integración.

Esta situación se reflejó en una demanda de servicios para la que no estaba preparado el sistema. De tal suerte que en diciembre de ese año había una población cercana a las mil personas, de las que continuaban a mediados de 1978, menos de cincuenta alumnos, organizados en cuatro equipos, tal como puede apreciarse en la tabla número uno.

En abril de 1976 se estableció como requisito de ingreso al SADE el comprobante de estudios de nivel medio superior y simultáneamente, se propuso la organización de la población con

---

(3) Ibidem.

base en indicadores como el domicilio, horario disponible para estudiar, tipo de ocupación de los participantes y otros más. Sin embargo, la inscripción acumulada para entonces era del orden de - - 2,783 participantes, mismos que en comparación con las 88 personas que todavía estudiaban en el Sistema en 1978, ofrecen un porcentaje de deserción del 96%.

Por lo que respecta a los círculos de estudio, en el mismo período se estructuraron 83, de los cuales permanecían en el Sistema 14; esto equivale a la desintegración del 83% de los grupos (ver tabla No. 1).

La inscripción al sistema bajó notablemente a partir de abril de 1976; para diciembre de 1977, se habían incorporado 470 participantes, que representan el 17% de la población inscrita en la etapa anterior, cuya duración es equivalente.

Como puede verse en la Tabla número dos, de las - inscripciones efectuadas en este período, continúan en el sistema 141 alumnos, lo que significa una deserción del 70%.

Con respecto a los círculos de estudio, de 52 que se estructuraron existen 23; esto equivale a la desintegración del 55% de los equipos.

A pesar de que en 1978 únicamente quedaban 88 personas de la primera etapa, es de esperarse que continúen en el SADE hasta completar la licenciatura, dado el avance de sus estudios, que refleja la adecuación del sistema.

Cabe suponer que cuando haya transcurrido un lapso de tiempo igual al de las dos etapas que me ocupan (20 meses - aproximadamente), el grado de deserción de los inscritos a partir de abril de 1976, habrá aumentado hasta aproximarse al porcentaje de deserción, que se observa en la etapa anterior; en tanto que este último se mantendrá estable. Lo que significa que a mayor tiempo transcurrido, disminuye la población en su conjunto, mientras que se afirman en el sistema, los participantes que hayan alcanzado un determinado nivel de logros académicos.

Esta selección no puede calificarse de "natural" dado que está provocada por factores inherentes a la población, al sis-



tema y al modo como entran en interacción los elementos de apoyo durante el proceso de aprendizaje.

## 1.2 Descripción y Funcionamiento.

Dentro de la Escuela Superior de Comercio y Administración, el SADE tiene un carácter de división y depende de la Sub-Dirección Técnica; su estructura de organización parte de la jefatura, de la que se desprenden el Departamento Administrativo y el Departamento Técnico, que a su vez incluye a las áreas de Retroalimentación, de Investigación y de Tecnología Educativa, misma que comprende a las unidades de Comunicación Educativa y Pedagogía.

Para los alcances del presente trabajo sería prolijo enunciar el funcionamiento de toda la organización; en consecuencia me limito a resumir las funciones y objetivos de trabajo del Departamento Técnico; que es donde se ubica el problema de la organización de la población escolar, para llevar a cabo las actividades de estudio.

Son funciones del Departamento Técnico: (4)

1. El diseño y confección de paquetes didácticos conforme al plan y programas de estudios; además de la organización de asesorías de apoyo al proceso de aprendizaje.

2. Supervisar la elaboración de exámenes y su administración.

3. Controlar el avance académico de los participantes.

Al Departamento Técnico le corresponde establecer las condiciones necesarias para que las fases que recorren los participantes desde su iniciación hasta la acreditación de cada una de las asignaturas resulten debidamente apoyadas; éstas se pueden circunscribir a las etapas de inscripción, estudio y evaluación.

Una vez que los participantes cumplen con los requisitos de ingreso, actúan dentro del sistema como miembros de un

---

(4) Escuela Superior de Comercio y Administración. Modelo de Operación del SADE. Ediciones E.S.C.A. octubre de 1977.

Equipo=SADE, o bien en lo individual y de ese modo es como llevan a cabo las actividades de aprendizaje; sin embargo, al llegar el momento de la evaluación institucional, el trabajo de grupo se limita a la solución de un caso práctico que sirve de antecedente al examen final, de carácter individual.

La organización del plan de estudios consta de treinta asignaturas, agrupadas en cinco bloques denominados reactores; los participantes generalmente las abordan de una en una, conforme el orden sugerido por el personal técnico del sistema. Generalmente se ofrece asesoría a cuatro o cinco asignaturas simultáneamente, a través de una sesión semanal de dos horas, durante mes y medio o dos meses.

Cabe señalar que en diciembre de 1977 obtuvieron el diploma de técnico profesional en tráfico internacional los primeros 48 participantes; ésta es la primera etapa en la capacitación gradual, que consta de los siguientes niveles: (5)

(5) Instituto Politécnico Nacional. Plan de Estudios en Comercio Internacional. Sistema Abierto de Enseñanza. ESCA. México 1975.

**1. Técnico Profesional en Tráfico Internacional.**

**Asignaturas:** Las correspondientes al reactor jurídico-operacional

**2. Técnico Profesional en Operación del Comercio Exterior.**

**Asignaturas:** Las correspondientes al reactor administrativo y al reactor jurídico-operacional.

**3. Técnico Profesional en Negociación Internacional.**

**Asignaturas:** Las correspondientes al reactor psico-social, al reactor estructural y las asignaturas. "Prácticas Contractuales y "Créditos y Cobranzas Internacionales".

**4. Licenciatura en comercio internacional.**

**Asignaturas:** Las correspondientes a los reactores administrativo, económico, jurídico-operacional, psico-social y estructural y el Seminario de Metodología de la Exportación.

**1.2.1 Análisis de los Apoyos de Aprendizaje.**

En los orígenes del SADE se concedió particular importancia a los medios de comunicación educativa, entendidos como un apoyo al proceso de aprendizaje; así, se incorporaron los siguientes elementos: material impreso, asesorías, grabaciones, filmas, -

audio-visuales, documentos SADE (reproducción de información de interés para los estudiantes); programas semanales de T.V., un boletín mensual y sesiones de participación; llamadas así porque se trata de reuniones periódicas e intensivas, con el propósito de efectuar prácticas y ejercicios.

Los dos primeros apoyos sobresalen de los demás, - porque empíricamente esta demostrada la necesidad de su existencia para el funcionamiento del Sistema. El programa de T.V. y los documentos SADE continúan produciéndose; los demás se han dejado - de elaborar o no se instrumentaron cabalmente, como es el caso del material audiovisual.

En diciembre de 1977 estaban publicadas catorce - asignaturas cuyas características metodológicas son heterogéneas, pues van de la recopilación de textos, a la producción de paquetes didácticos. Por lo que hace a la asesoría, ésta varía de la mera exposición o conferencia, a las sesiones cuya práctica está estructurada - con base en objetivos de aprendizaje del programa de estudios y con la participación de los alumnos.

Durante más de tres años, existió una división artificial de la asesoría en dos aspectos: asesoría técnica y asesoría pedagógica; la primera a cargo de expertos en comercio exterior y la otra, por cuenta de profesionales de la educación.

En enero de 1978 se pretendió superar la limitación apuntada, con la integración de ambas tareas en una acción conjunta, llevada a cabo en un sólo calendario de sesiones.

#### 1.2.2 Criterios para la Organización de los Equipos de Trabajo.

Es posible separar en dos etapas de veinte meses cada una el período de existencia del SADE que estoy analizando; una va de octubre de 1974 a marzo de 1976 y la otra de abril de 1976 a diciembre de 1977. En este lapso existen tres momentos bien definidos, en los que se manejaron otros tantos puntos de vista para organizar círculos de estudio; uno de ellos corresponde a la primera etapa y los otros dos a la segunda.

Hasta marzo de 1976, se consideró de importancia relevante que los Equipos-SADE se organizaran a partir de las rela-

ciones previas de la población, ya fueran de trabajo, amistad o familiares; cuando la población no contaba con esa situación, se le distribuía al azar en grupos de treinta o cuarenta personas, para llevar a cabo el curso de introducción al sistema (dió principio en enero de 1975). Aquí se siguió dando prioridad a los lazos de simpatía despertados durante ese lapso.

A partir del curso de introducción de abril de 1976, se aplicaron criterios de homogeneidad de los antecedentes y características de los participantes y se les distribuyó conforme al puntaje obtenido en los siguientes indicadores:

- a) Relación laboral con el comercio exterior.
- b) Puesto dentro de la empresa.
- c) Escolaridad.
- d) Edad.

La importancia de los indicadores está dada por el orden en que se enuncian, cada uno presenta valores máximos y mínimos según que aumente o disminuya su grado.

Así, los extremos están representados por grupos cuyos

integrantes son personas mayores de cuarenta años, con estudios profesionales terminados, con puestos de alto nivel dentro de su empresa y con preparación en comercio internacional, en el otro extremo; tenemos personas de dieciocho o veinte años, sin empleo, con estudios de vocacional o bachillerato y sin experiencia alguna en comercio exterior. Dos generaciones bien definidas: la que inicia sus estudios para hacer frente a la vida y la que tiene una situación de trabajo resuelta y los estudios le sirven como complemento o como vía para nuevas oportunidades.

Los datos de la tabla número dos, son poco optimistas para este curso de introducción, (y para muchos más) aún cuando debo reiterar que la deserción se explica por la concurrencia de múltiples factores, entre los que incide el modo en que se integraron los círculos de estudio.

El valor de la experiencia está limitado por falta de seguimiento, más no se puede negar su importancia al introducir un nuevo elemento, consistente en valorar las condiciones económicas y sociales de los participantes, aún cuando en su momento hayan



prevalecido sobre cualquiera otra consideración.

A partir de enero de 1977 se aplicó otro criterio para los círculos de estudio consistente en dar un tratamiento por separado a todas las personas que por razones personales o de trabajo no pueden estudiar en equipo. Por otro lado, se tomó en cuenta el horario de trabajo, con miras a encontrar la compatibilidad entre los candidatos a formar un mismo grupo, y se respetaron los lazos de amistad de los aspirantes. Este punto de vista conserva su vigencia y de algún modo busca la conciliación entre las condiciones objetivas y las subjetivas a las que responde la realidad de la población.

TABLA No. 1 INSCRIPCION AL SADE ANTERIOR A ABRIL DE 1976: 2783 PARTICIPANTES (6)

C.I.S.*	EQUIPOS ORGANIZADOS	EQUIPOS DESPARECIDOS	EQUIPOS ACTIVOS	PARTICIPANTES ACTIVOS
1/74	17	13	4	37
1/75	6	4	2	14
2/75	5	3	2	11
3/75	5	4	1	3
4/75	11	10	1	4
5/75	11	10	1	4
6/75	17	17	0	0
1/76	11	8	3	15
TOTALES	83	69	14	88

(6) Tomado del informe anual sobre S.A.D.E., elaborado por el Area de Retroalimentación para el año de 1977.

\* Curso de Introducción al SADE.

TABLA No. 2 INSCRIPCIÓN AL SADE POSTERIOR A ABRIL DE 196: 470 PARTICIPANTES (7)

C.I.S.*	EQUIPOS ORGANIZADOS	EQUIPOS DESAPARECIDOS	EQUIPOS ACTIVOS	PARTICIPANTES ACTIVOS
2/76	7	6	1	5
3/76	9	5	4	23
4/76	11	7	4	22
1/77	10	3	7	47
2/77	6	2	4	27
3/77	9	6	3	17
TOTALES	52	29	23	141

(7) Ibidem.

(\*) Curso de Introducción al SADE

## 2. MARCO TEORICO.

### 2.1 Fundamentación Psico-pedagógica de la Operación Círculos de Estudio.

Ya sea que los círculos de estudio sean inducidos por profesionales o que aparezcan de modo más o menos espontáneo en el Sistema de Enseñanza Abierta, responden a tal denominación hasta el momento y mientras que se observen evidencias empíricas tales como la permanencia de los mismos integrantes, durante un período suficientemente prolongado, para poder mantener la comunicación interpersonal, elegir y aplicar pautas de organización adecuadas para llevar a cabo las actividades de aprendizaje en común; un rasgo característico es el alto grado de independencia con relación al aparato administrativo, para la toma de decisiones que afectan a su funcionamiento interno; de tal suerte que son escasos los elementos que se pueden emplear con éxito, para determinar desde una posición externa el proceso de integración; éste se puede "facilitar" (8) más no

---

(8) Speier, Anny. Psicoterapia de Grupo en la Infancia Edit. Proteo, Buenos Aires, Argentina. 1970, p.30

pre-establecer.

Las condiciones anteriores se pueden traducir entonces, a una afirmación: el círculo de estudio es un grupo humano auténtico, con características y propiedades similares a los descritos por los teóricos de la dinámica de grupo (9), tales como la interacción de los miembros, entendida como el elemento de partida para la existencia del grupo; la estructura o constelación, que expresa las posiciones relativas que los participantes ocupan dentro del grupo en un momento determinado (quién está colocado al centro y quién en la periferia), ; las metas o expectativas en común, que orientan los procesos internos y las acciones del grupo; la presencia de fuerzas de cohesión y de solidaridad, que tienden a garantizar la unión de los integrantes y a contrarrestar las fuerza disgregadoras, que se manifiestan a través de tensiones y conflictos internos; los valores comunes que una vez establecidos ofrecen a los integrantes un marco de referencia compartido; las redes y canales de comunicación(10), - -

(9) Bany y Johnson. Dinámica de Grupo en la Educación. Edit. Aguilar, México, 1970.

(10) Cartwright y Zander, Dinámica de Grupos, Edit. Trillas, México 1976, p. 549-554.

establecidas a raíz de otra propiedad ampliamente estudiada: la estructura del liderazgo existente (11), que se desplaza en función de dos grandes vectores: hacia la satisfacción de "necesidades interpersonales" de carácter emocional(12) o hacia la ejecución de la tarea del grupo, conforme a criterios cuantitativos y de calidad.

Cada uno de los esquemas de liderazgo conocidos(13), ofrece características distintas frente a la consecución de ambos propósitos; en el caso de modelo autocrático se minimiza la importancia de las necesidades de las personas, para colocarse en primer plano - la ejecución de la tarea: con el modelo permisivo o "laizess-faire" sabemos que ocurre lo contrario; en presencia del modelo paternalista, el líder utiliza las necesidades de los integrantes para alcanzar metas en cuya determinación no fueron tomados en cuenta los miembros - del grupo; finalmente, el esquema participativo al parecer, integra-- ambos vectores en conflicto, aunque este último no desaparezca, - pues siempre estará presente un principio de realidad, representado - por los compromisos que los integrantes del grupo deben afrontar; su

---

(11) *Ibidem* pp. 349-366

(12) Mailhiot, Bernard Dinámica y Génesis de Grupo. Edit. Morova, Madrid 1971. p. 66.

(13) *Ibidem*. pp. 126-127.

vigencia data del origen del grupo y no desaparece aún en los momentos en que sus miembros dan prioridad a la satisfacción de necesidades interpersonales de carácter emocional.

Cabe considerar que la tarea de un círculo de estudio se diferencia de la de otros grupos de trabajo, porque los beneficios derivados de ella repercuten exclusivamente en sus integrantes; es decir, que las metas de grupo no encubren un beneficio para personas ajenas a éste. En consecuencia, el problema de la funcionalidad de la autoridad desde el punto de vista de la tarea, tiene importancia sólo en la medida en que favorezca o limite la productividad de grupo en términos de aprendizaje.

La productividad del círculo de estudio es la resultante de la adecuada integración de los recursos humanos, materiales e informativos para la gradual instrucción de los participantes, con un mínimo de tiempo y energía invertidos.

El logro de las metas de grupo y la ejecución de la tarea en el círculo de estudio, son por si mismas, fuente de satisfacción de la necesidad humana de conocimiento, de tal suerte que en

él se minimiza el conflicto antes mencionado, entre organizar al grupo para trabajar o para satisfacer necesidades interpersonales. Es posible afirmar que el aprendizaje obtenido en círculos de estudio y la organización de grupo, mantienen una estrecha relación, en donde la existencia de uno de ellos se explica por la presencia de otro, que le sirve de soporte. Sin que con ésto se pretenda negar la individualidad del sujeto que aprende, pues hablar de un "aprendizaje de grupo" es tan difícil de demostrar como la "emoción de grupo" (14).

Al hablar de solución de problemas en grupo, es necesario distinguir entre conflictos y tensiones que se operan en él y otros, cuya solución constituye su tarea; ambos aspectos están íntimamente relacionados, si asumimos que la integración de los miembros se refleja en la productividad de un grupo; y si a su vez, la consecución de grados progresivos de integración, responde a la adecuada canalización de la energía disponible.

A este respecto Lippitt afirma en relación con los

---

(14) Speier, Anny. Psicoterapia de Grupo en la Infancia. Edt, Proteo, Buenos Aires, Argentina 1970. p.27.



trabajos de Cattell, que éste "...sostiene que la "sinergia" del grupo es la energía total de que puede disponer. "Energía de Mantenimiento" es la parte de ella que se emplea en el mecanismo interno del grupo: la "sinergia efectiva" es la energía restante, o sea aquella de la cual dispone el grupo para llevar a cabo sus propósitos. - De este modo, cuanto más energía gasta el grupo en el conflicto interno, tanto menos dispondrá para continuar sus asuntos externos"(15).

Bany y Johnson reportan el trabajo efectuado por - Shutz, donde se pone de relieve la necesidad de que los grupos - - cuenten con técnicas apropiadas para resolver conflictos o dificultades internas y con base en él afirman: "...Cuánto más energía gasten los miembros del grupo en problemas interpersonales, menos las emplearán en la realización de tareas". (16)

Acerca de la vinculación existente entre los lazos - de solidaridad en el grupo y la productividad de éste, Cartwright y

(15) Lippitt, Ronald y otros. La Dinámica del Cambio Planificado, Amorrortu Editores. Buenos Aires. Argentina 1958. p. 43

(16) Bany y Johnson. La Dinámica de Grupo en la Educación. Edit. Aguilar. México 197 pp. 104-105.

Zender afirman que si bien se carece de datos que evidencien una -  
"...necesaria relación entre cohesividad y productividad elevada...".  
No importa cuál criterio de productividad se use, o la estructura de  
una tarea determinada, los grupos de cohesividad elevada deben tener  
más éxito (...) para sobreponerse a las fuerzas con dirección -  
opuesta a la dirección inducida por el grupo". (17)

El significado del término "productividad de grupo" (18) referido a las actividades de aprendizaje en el Sistema de Enseñanza Abierta, implica el dominio por parte de los educandos -  
de conocimientos, habilidades o actitudes propuestas en objetivos de  
aprendizaje, con el máximo ahorro de energía en el trabajo de grupo  
y en el mínimo de tiempo posible.

Para ayudar a establecer la diferencia que me ocupa,  
es necesario preguntarse por las etapas que un pequeño grupo de trabajo  
recorre durante la solución de problemas externos a él.

Para Mailhiot son tres momentos básicos del trabajo-

---

(17) Cartwright, Darwin y Alvin Zender. Dinámica de Grupos (Investigación y Teoría) Edit. Trillas, México 1976. pp. 220,222.

(18) Idem. p. 222.

de grupo: la etapa de discusión, de decisión y de ejecución; (19) - su adecuado desarrollo depende de que los miembros asuman ciertos papeles clave que favorecen la tarea, con preferencia de aquellos - otros que la retardan o comprometen; a estos papeles los denomina de "solidaridad" y los describe así:

"...El más importante de estos papeles es sin duda - el de mediador el cual consiste, en momentos de conflictos y tensiones entre los miembros, en dar pruebas de lealtad hacia cada uno de ellos, en sugerir compromisos, en iniciar reconciliaciones..."(20) - También "...el de investigador, que recoge los hechos o datos conocidos sobre la tarea a realizar; el de orientador, que define o recuerda los objetivos a alcanzar; el de informador, que pone sus recursos, su competencia o su experiencia, al servicio del grupo..."(21)

### 2.1.1 Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en Círculos de Estudio.

Con base en el hecho de que las funciones más deli-

---

(19) Mailhiot, Bernard. Dinámica y Génesis de Grupos. Edit. Morova Madrid 1971, p. 125.

(20) Ibidem p.128

(21) Ibidem p. 129

...cadas del personal docente consistentes en planear, orientar y evaluar el aprendizaje de sus alumnos, pueden llevarse a cabo con éxito en el sistema abierto a través del empleo de una combinación de métodos modernos y tradicionales, que constan de técnicas diversas, como son, por ejemplo, materiales de autoaprendizaje, sesiones de estudio individual y de grupo, actividades de retroalimentación, manejo de materiales y equipos, desarrollo de prácticas e interacción con expertos en las disciplinas o con documentos grabados y filmados, etc. Entendidos todos ellos como un medio para alcanzar con seguridad, un cambio más o menos permanente sobre la conducta del alumno; de tal suerte que, conforme a Gagné, éste ofrezca respuestas propias ante problemas específicos por efecto de situaciones estimulantes (22).

Así tenemos que el producto esencial del proceso en enseñanza-aprendizaje, reside en el educando; de donde se desprende que tanto en el sistema abierto, como en cualquier otra estrategia de enseñanza, el educador está llamado a desempeñar funciones de -

---

(22) Batista, Araujo e Oliveira J. Tecnología Educativa y Teorías de Instrucción. Edit. Paidós. Buenos Aires, Argentina 1976. - pp. 41-52

apoyo y coordinación de las condiciones externas al alumno, de tal manera que sean propicias a la situación de aprendizaje.

En el sistema abierto reviste particular importancia el estudio a través de guías de autoaprendizaje; para su diseño como el de cualquier experiencia de aprendizaje, Gagné establece como variables de entrada las diferencias individuales del sujeto:

- Capacidades iniciales.
- Motivación,
- Estado de alerta del sujeto
- Condiciones orgánicas.

y recomienda la consideración de tres condiciones previas a saber: ganar y controlar la atención, mencionar al educando lo que se espera de él y estimular la evocación de capacidades. Recomienda que una vez iniciado el proceso, el alumno demuestre o constate que ha aprendido, por lo tanto, la función principal de la evaluación consiste en proporcionar elementos de retroalimentación; la mejor evidencia del aprendizaje serían aquellas conductas que exigen poca memorización y responden a actividades intelectuales.

Para Gagné las variables que se manejan en situación de aprendizaje, son los estímulos que dirigen la atención y los estímulos para el desempeño y comunicación verbal (23); de ahí que - mantener un proceso de interacción con los demás participantes además de dar respuesta a imperativos de carácter social, sea necesario para forjar un criterio con base en distintos enfoques sobre la disciplina, para complementar esfuerzos en el desempeño de tareas y solución de problemas y en ultima instancia, para completar una formación profesional, dado que la información por si sola es insuficiente.

## 2.2 Variables y Constantes de los Pequeños Grupos.

La investigación en Dinámica de Grupo aborda entre otros problemas, el propósito de descubrir a la luz de un enfoque científico, la naturaleza, origen y requisitos del liderazgo funcional; de la metodología usada por los investigadores, (24) se desprenden los siguientes elementos que sirven para la comprensión de la dinámica del "pequeño grupo", cuya finalidad es la investigación psico-social -

---

(23) *Ibíd.*

(24) Mailhiot, Bernard. Dinámica y Génesis de Grupos. Edit. Morova. Madrid 1971. p.p. 122-124.

y donde"... interesan el estudio de la fuerzas que interaccionan en los grupos y su evolución" (25).

Entre las variables tenemos a la inserción en la sociedad global, la naturaleza de la tarea y, a la personalidad de los miembros; como constantes la competencia y el nivel de socialización.

Inserción en la sociedad global. Esta significa que todo grupo está vinculado a un contexto más amplio que le afecta y en ocasiones condiciona su operación, de ahí la importancia de identificar la función social que el grupo desempeña, las causas que le dieron origen; las fuerzas que estuvieron presentes en la constitución de la autoridad, etc.

Naturaleza de la tarea. Aquí se hace referencia a la finalidad del grupo, a la complejidad y dificultad que la tarea ofrece y también nos aclara si el objetivo del grupo se orienta a la solución de problemas, a la producción de bienes y servicios, o la satisfacción de necesidades interpersonales y en este caso el interés -

---

(25) Speier, Anny, Psicoterapia de Grupo en la Infancia. Edit. Proteo. Buenos Aires, Argentina. 1970. p.23.

estaría centrado en aspectos afectivos: en las relaciones humanas.

Personalidad de los miembros. Consiste en las diferencias individuales, los diversos marcos de referencia puestos en juego en el proceso de interacción y particularmente, a la gama de actitudes que los componentes del grupo asumen con respecto a la autoridad, a los demás integrantes, a la tarea, etc.

Competencia. Este concepto hace mención a la aptitud que cada uno de los componentes del grupo posee, para hacer frente a la parte de tarea que le corresponde ejecutar; reviste mucha importancia porque en el momento en que los demás integrantes estuviesen convencidos de su existencia, se haría factible la integración; y el pronóstico sobre su eficacia sería optimista; en caso contrario, estarían comprometidas la integración y la lealtad recíproca.

Nivel de socialización. Este punto se refiere al requisito de que los integrantes de un grupo cuenten con un mínimo de madurez social, que les permita funcionar adecuadamente con respecto a la autoridad y en relación con sus compañeros; gracias a





esta aptitud para trabajar en grupo, podrán asumir el liderazgo sin -  
la tendencia a satisfacer sus necesidades personales a costa de com-  
prometer la integración del grupo.

### 2.3 Etapas de Integración.

Para algunos teóricos al líder de un pequeño grupo -  
de trabajo le corresponde desempeñar múltiples funciones y una de -  
las más importantes sería ayudar al crecimiento del grupo en términos -  
cualitativos, es decir, favorecer el logro de niveles cada vez más -  
creativos en la realización de la tarea. Esta situación se consigue -  
cuando las personas logran integrarse como grupo. De los trabajos -  
reportados por Mailhiot (26), se desprende que dicha integración está  
en función de dos prerequisites: en primera instancia estaría el problema  
de la calidad en la comunicación que se logra establecer durante  
los primeros momentos de organización del grupo, ya que existe una  
estrecha relación entre el grado de apertura y confianza implícita en  
ésta, la solidaridad de las relaciones interpersonales, y las estructura  
das de organización que el grupo adopta para su funcionamiento. -

(26) Mailhiot, Bernard. Dinámica y Génesis del Grupo. Edit. Morova  
Madrid España, 1971.

Paralelamente, es necesaria la satisfacción de "necesidades interpersonales", denominadas así por Shutz (27), porque surgen a través de la convivencia en grupo y sólo gracias a ésta es que pueden verse satisfechas; así tenemos a las necesidades de inclusión, de control y de afecto que las expresa de la siguiente manera:

Todo nuevo miembro de un grupo experimenta la necesidad de "...percibirse y sentirse aceptado, integrado, valorado en su totalidad por aquellos a los que se une. De ahí que procure(..) comprobar su grado de aceptación, buscando pruebas de que no es ignorado, aislado o rechazado por los que a su entender son los preferidos del grupo. Cuando esa necesidad busca de forma más imperiosa, ser satisfecha es, sobre todo, en el momento de tomar las decisiones. Un miembro se siente definitivamente incluido en el grupo si se ve participar en su totalidad, en cada una de las fases del proceso de tomar una decisión. Esta necesidad es pues la expresión de un deseo que experimenta todo miembro de un grupo, de poseer un estatuto positivo y permanente dentro del grupo, de no sentirse en momento alguno, marginal al grupo" (28)

---

(27) *Ibíd*em pp. 66-67.

(28) *Idem*.

"...La necesidad de control significa para Shutz, - que cada miembro se define a si mismo sus propias responsabilidades en el grupo, así como también las de cada uno de aquéllos con los que forma grupo. Es, en otros términos, la necesidad que experimenta todo nuevo miembro de sentirse plenamente responsable de lo que constituye el grupo: sus estructuras, sus actividades, su crecimiento, sus operaciones" (29).

La necesidad de afecto consiste en que cada uno de los integrantes se afana en querer obtener pruebas de que cuentan - plenamente ante el grupo. En otras palabras, es el deseo de todo individuo perteneciente a un grupo de sentirse como insustituible.

"... De ahí que cada uno se esfuerce por recoger indicios concluyentes o convergentes de que los demás miembros no podrían imaginar el grupo sin él. Aquel que se une a un grupo aspira no sólo a ser respetado o estimado por su competencia o por sus re-  
cursos, sino a ser aceptado como persona (...) no sólo por lo que - tiene sino también por lo que es". (30).

(29) Ibidem p.p. 67-68

(30) Ibidem. p.p. 68-69

Según Mailhiot (31) diversos autores están de acuerdo respecto a las fases por las que se lleva a cabo la integración de un pequeño grupo de trabajo que serían:

La fase individualista, que consiste en la tendencia de las personas que se incorporan al grupo, de "querer afirmarse como individuos" (32) en aparente descuido de la tarea que los llevó a reunirse; a pesar de que el logro del objetivo se pospone, considera que esta etapa es necesaria y hasta que los integrantes se sientan plenamente aceptados por los demás, será el momento en que es tén listos para comprometerse con la tarea del grupo. De tal modo que puede entenderse como un período en el que es necesario hablar de ellos mismos y dar a conocer a los demás, aspectos personales. - Este sería el momento para que los integrantes de un grupo de traba jo aprendiesen a aceptarse mutuamente a pesar de sus diferencias.

La fase de identificación se refiere a la tendencia de que en el grupo de trabajo se formen subgrupos con las personas - que sienten atracción entre sí, al decir de Mailhiot esta fase puede prolongarse durante mucho tiempo, bien porque la heterogeneidad de

---

(31) Ibidem. pp. 129-134

(32) Idem.

los componentes del grupo dificulte la comunicación fluida y abierta - dentro del mismo, o porque algunos miembros sientan que no son considerados en igualdad de derechos al momento de la toma de decisiones; de tal modo, que encuentran seguridad reuniéndose con las personas que comparten sus temores y esperanzas.

De acuerdo con lo que afirma Mailhiot, para que aparezca la integración del grupo es necesario haber superado los dos primeros momentos; es decir cuando los integrantes se sienten plenamente aceptados por los demás y "...cuando los miembros minoritarios han obtenido garantías de los derechos igualitarios de todos, en el momento de las decisiones. "(33)

Sólo entonces se observaría la tercera etapa conocida como fase de integración, en la que según Mailhiot, el grupo consigue la organización de sus recursos para hacer frente a la ejecución de la tarea. Sin embargo, puede suceder que el paso a la tercera etapa se haya verificado a costa de excluir a algunos haciendo presión sobre alguien para que uniforme su conducta con los demás y entonces estaríamos en presencia de estructuras de grupo alejados de un modelo participativo. (34)

---

(33) Ibidem, p. 131

(34) Idem.

Es de suma importancia la calidad de la comunicación, así como la participación de todos en la toma de decisiones durante la organización del grupo; porque conforme con los trabajos de Lewin(35), será la génesis de un grupo la que deje una huella indeleble en el futuro desempeño de éste.

Así se explica la importancia que algunos teóricos, como los autores de "Conducción y Acción Dinámica del Grupo"(36) para no citar más, conceden a la orientación "democrática"; entre otras razones por la carga ideológica que contiene el supuesto de poder controlar todos los componentes del fenómeno del nacimiento y orientación del grupo; pues se estaría en posición de convertir a los pequeños grupos, en generadores y preservadores de una forma de vida con la que gustan de identificarse por lo menos formalmente, algunos autores americanos: la democracia.

Autores más actualizados confieren a la dinámica de grupo el alcance del que partió este apartado: es una disciplina científica encargada del estudio de los pequeños grupos. Con esto se -

---

(35) Ibidem. pp. 9-10

(36) Neil, Bohlen y Raudabaugh Conducción y Acción Dinámica del Grupo, Edit. Kapelusz, 1974.

súpera en definitiva la barrera etnocentrista que tanto daña la confiabilidad de los resultados.

Los esquemas de interacción de un pequeño grupo - de trabajo que alcanzó su integración, se caracterizan el decir de - Mailhiot, porque "...han establecido de manera decisiva relaciones - interpersonales a base de aceptación, interdependencia y de complementaridad" (37).

Este sería el momento adecuado para que la energía - de los integrantes se orientara a la tarea que motivó su vinculación, sin que signifique que pierda importancia la satisfacción de necesidades interpersonales y el "clima" en que se desarrolla la tarea.

---

(37) Mailhiot, Bernard. Dinámica y Génesis de Grupo. Edit. Morova Madrid España 1971. p. 134.

### 3. PROYECTO DE GRUPOS DE TAREA

Las consideraciones previas ayudan a establecer los elementos básicos del presente documento, que obedece al propósito de explicar una posible vía de acción para organizar exitosamente los círculos de estudio del Sistema Abierto de Enseñanza.

#### 3.1 Fundamentación.

Cabe suponer que el gradual desmembramiento de los equipos-SADE responde en parte, a un proceso cuyo resultado es la pérdida de interés de los participantes para continuar estudiando en el sistema y para seguir unidos, dado que existen factores relacionados entre sí, que son causa de una baja motivación: En términos generales se hablaría, por parte de la población que suspende, de una crisis de confianza en el aparato organizativo del sistema, debido a su apego a procedimientos y apoyos que no garantizan en todos los casos resultados en términos de aprendizaje y promoción educativa.

Previamente a su desaparición, se observa en el equi



po falta de eficiencia, aunada a escasa productividad; esto provoca una situación donde se pone de manifiesto una baja relación entre - la cantidad de tiempo y energía que los participantes deben invertir y la magnitud de los logros académicos que alcanzan; con la consi-- guiente repercusión sobre los lazos de solidaridad de los participan-- tes. Desde el punto de vista individual, la falta de satisfacción a las expectativas que abrigan los participantes cuando llegan, o las - que el sistema se encarga de fomentar, provocaría juntamente con lo antes expuesto, que para un importante sector de la población, pierdan gradualmente su significado, las actividades de estudio individuales y de equipo.

El proyecto de grupos de tarea, descansa en la - idea de organizar círculos de estudio a partir de un grupo más am-- plio llamado "grupo básico" que permita explorar diversas alternati-- vas de reunión, en función de criterios de afinidad y competencia - interpersonal, para hacer frente a las actividades de aprendizaje propias de cada unidad temática; de tal suerte que los problemas e incógnitas que plantea la asignatura, se transformen de un obstáculo - que los equipos establecidos resuelven o no, según sus posibilidades;

a un centro de interés alrededor del cual se agrupen temporalmente los participantes. En consecuencia, propongo que la formación de equipos pierda su carácter exclusivamente aleatorio o afectivo y que se ubique en primer plano la eficiencia de sus miembros para abordar actividades de aprendizaje; de tal suerte que establezcan una organización a partir de lazos de amistad y relaciones de ayuda, surgidas durante la solución de problemas académicos. En este punto cobra importancia el factor de la competencia interpersonal de los miembros, porque cuando cada uno obtenga pruebas en ese sentido, se propiciará la aparición de expresiones de reconocimiento mutuo y de una incipiente solidaridad; en caso contrario, nos dará la pauta para explorar nuevas alternativas dentro del grupo básico.

Consecuentemente, el proyecto se basa en dos supuestos ligados entre sí:

1) Si los integrantes de círculos de estudio constatan logros individuales y de grupo en términos de aprendizaje, durante el tiempo necesario para acreditar las primeras asignaturas del plan de estudios, permanecerán en el SADE en mayor número y durante más tiempo, que otros equipos que no cumplen con esta condición .

2) La pertenencia a un círculo de estudios proporciona a los educandos la posibilidad de satisfacer necesidades interpersonales, esta situación influye favorablemente en su interés por las actividades de aprendizaje; más cuando se ven insatisfechas estas necesidades, se produce en el grupo un desajuste, reflejado en el problema de la interrupción temporal o definitiva del proceso de aprendizaje. Ambos planteamientos pretenden superar la idea generalmente aceptada en el SADE, de que una vez efectuado el curso de introducción al sistema, los equipos allí organizados fortalecerán su estructura al paso del tiempo tanto en razón de los apoyos que éste proporciona, como del estudio individual y de grupo que por su cuenta, llevarán a cabo los participantes. Asimismo, afirmo que el transcurso del tiempo es un aliado para la integración del círculo de estudio, únicamente cuando éste alcanza resultados oportunamente.

Por grupo de tarea se entiende la reunión de dos o más personas con el propósito de desarrollar actividades de aprendizaje dosificadas y bien definidas, que una vez realizadas, establecen nuevas posibilidades de unión para el desempeño de otra serie de experiencias de aprendizaje; de tal suerte que la integración definitiva

de uno o más círculos de estudio, se opere a partir del descubrimiento de competencia interpersonal y lazos de solidaridad entre sus componentes.

Consecuentemente, una tarea será la acción de ejecutar en grupo, un conjunto de experiencias de aprendizaje derivadas de los objetivos del curso; con base en métodos, criterios de evaluación, y lapsos pre-establecidos.

### 3.2 Descripción.

El proyecto grupos de tarea, se orienta por los siguientes objetivos:

1) Organizar a la población del SADE, a partir - de criterios de flexibilidad, permeabilidad al ingreso de nuevos participantes y de productividad en términos de aprendizaje; que sirva - tanto a los alumnos de nuevo ingreso como a los participantes veteranos que por diversas razones, no forman parte de círculos de estudio.

2) Frenar el ritmo de desintegración de los Equipos-SADE y consecuentemente, el proceso de deserción de la población.

ción en su conjunto.

En forma esquemática, la implantación del proyecto consta de las siguientes etapas:

1) Organización de grupos básicos.

1a. fase: Organización de círculos de estudio provisionales.

2a. fase: Asentamiento

2) Consolidación de círculos de estudio.

La organización de grupos básicos se hará de conformidad con el calendario de asesoría técnica de las asignaturas que se apoyan simultáneamente; en consecuencia, habrá tantos grupos básicos como asignaturas en estudio; su periodicidad toma en cuenta dos posibilidades de asistencia en la población: habrá reuniones una vez a la semana y reuniones dos veces por semana, donde se ejecutarán las mismas tareas y actividades de aprendizaje, a través de equipos de trabajo provisionales; de tal suerte que se propicie el conocimiento interpersonal entre todos los participantes que integren el mismo grupo básico. La duración de esta etapa será igual al tiempo re-

querido para acreditar la asignatura con que inicie el proyecto.

Una vez iniciada la experiencia, les será dado a -  
conocer a los participantes, después de cada tarea, el resultado que  
obtengan en términos de aprendizaje, tanto a nivel individual como  
de equipo provisional, de tal suerte que puedan constatar su grado de  
progreso y llevar a cabo, un análisis crítico del proceso de estudio.

La comprobación del aprendizaje por los alumnos re-  
viste un carácter motivacional de doble dimensión: la que se refiere  
al progreso académico propiamente dicho y la relativa a la eficacia  
del círculo de estudios para afrontar y resolver problemas de apren-  
dizaje.

El éxito de la primera etapa radica en respetar las -  
fases individualista y de identificación en el proceso de integración  
del grupo básico, compuestos por treinta o cuarenta participantes; -  
asimismo, en evidenciar suficientemente cuándo y por qué el rendi-  
miento de los círculos de estudio se incrementa o disminuye.

La organización de círculos de estudio provisionales  
constituye la primera fase, es cuando se confiere a los equipos un -

carácter tentativo, cuya duración estriba en la ejecución de tareas pre-establecidas. Consecuentemente, los equipos cambiarán a sus integrantes periódicamente para efectuar el estudio de la asignatura que señala el inicio del proyecto, de tal suerte que las tareas diseñadas y el método para ejecutarlas durante esta fase de rotación respondan a un esquema de interacción del siguiente tipo:

- Primera reunión de grupo para distribuir la tarea entre sus integrantes.

- Estudio individual de los contenidos y solución a los problemas encomendados.

- Nuevas reuniones de grupo para integrar las partes de la información en el todo; constatar el aprendizaje y encomendar nuevas actividades a los participantes.

- Una vez terminada la tarea, recomienza el ciclo, con equipos de trabajo diferentes, formados con los miembros del grupo básico.

Durante la presente fase, reviste particular impor-

tancia poner en evidencia la competencia interpersonal de los miembros del grupo básico y de cada uno de los equipos provisionales, - que hayan operado durante el lapso necesario, para llevar a cabo - el estudio de la asignatura de arranque.

La fase de asentamiento y la etapa de consolidación son consecuencia de las anteriores, su aparición no concuerda necesariamente con el desarrollo de las tareas que integran la primera - asignatura y bien puede prolongarse durante el tiempo necesario para el estudio de una o dos asignaturas más; de tal suerte que se hayan - perfilado con nitidez los círculos de estudio definitivos; esto es, que se opere la integración definitiva de los grupos. Sólo entonces se recomienda efectuar reuniones de equipo en sitios diferentes a la instalación del sistema; a fin de que acudan a él para aportar al grupo básico, el producto de las tareas realizadas.

### 3.3 Métodos y Procedimientos.

La implantación del proyecto requiere del empleo de técnicas similares o derivadas del método de aprendizaje instrumenta-



do en equipo, que de conformidad con lo señalado por sus autores:  
"...Son modelos de aprendizaje que evitan los aspectos negativos -  
que rodean la situación autoritaria del aprendizaje maestro-alumno..."  
y en cambio, acentúan el "...deseo de participación, de involucramiento en el estudio, y el compromiso de los estudiantes de ayudarse los unos a los otros, como compañeros de equipo..." (38)

A continuación describo dos de sus técnicas que son aplicables a la operación de grupos de tarea: "diseño de eficacia de equipo para adquirir conocimientos" y "diseño de responsabilidad compartida para adquirir conocimientos" (39) La primera es útil durante la fase de organización de círculos de estudio provisionales y la segunda durante la fase de asentamiento.

El modo de operación es muy similar en ambos casos, aunque la segunda requiere además del estudio ordenado de los contenidos, de una preparación adicional en cada uno de los participantes para asumir ante sus compañeros de equipo, la tarea de explicar el segmento de información que se le asigna, como resulta-

---

(38) Srygley Mouton, Jeane y Robert R. Blake. Estrategias para el aprendizaje instrumentado en equipo p. 13, 1973.

(39) Idem.

do de dividirla entre todos.

Dado que los resultados del aprendizaje logrado como fruto del proceso de interacción, servirán para observar la productividad individual y de grupo; misma que habrá de compararse con el patrón de rendimiento óptimo y con el conseguido por los integrantes de otros equipos, resulta necesario equilibrar la composición de éstos, siempre que se mantenga constante el propósito de competencia intergupal; de tal modo que "...ningún equipo pueda tener ventaja alguna sobre otro por el hecho de que los miembros que lo integren tengan alguna capacidad inicial superior..." (40)

El diseño consta de un material de estudio lógicamente estructurado y dos pruebas objetivas para medir la comprensión de la información, cuya clave de respuestas va acompañada del razonamiento que fundamenta a las respuestas correctas.

Durante la etapa de estudio individual el participante interactúa con el material de estudio y con la primera prueba, te niendo a su alcance el documento básico pero no la clave de res--

---

(40) Ibidem. p. 15.

puestas.

El trabajo de equipo se realiza a partir de la resolución que cada participante haga de las preguntas del examen; - en él deberán ponerse de acuerdo acerca de las respuestas correctas tomando como base lo que está mencionado explícita o implícitamente en el material impreso, pero sin consultarlo durante el tiempo que dure la deliberación. A continuación se calificará el examen individual y las respuestas a que se llegó como conclusión de grupo; - ambos resultados permiten observar la preparación individual y el rendimiento del grupo de tal modo que "...si la interacción del equipo es efectiva, es de esperarse que la calificación del equipo sea más alta que cualquiera de las calificaciones del trabajo individual inicial..." (41)

A la luz de los resultados, los integrantes del equipo podrán analizar la forma en que llevaron a cabo su deliberación y cuáles son las posibles causas de los errores observados.

A través del diseño de eficacia de equipo, es posi

---

(41) ibidem, p. 18

ble tomar como punto de partida la capacidad personal o competencia de los miembros del grupo y sus necesidades interpersonales, particularmente la necesidad de aceptación; además orienta las actividades de aprendizaje a resultados cuantificables, cuyo conocimiento sirve para motivar niveles de competitividad, que dependiendo de su manejo serán o no constructivos, y lo más importante: es útil para constatar logros académicos de corto plazo, así como para detectar las causas más evidentes de un bajo rendimiento de grupo.

El diseño de responsabilidad compartida confiere un grado mayor de interacción a los alumnos en el proceso de enseñanza recíproca y al decir de sus autores: "...tiene algo del sabor de los rompecabezas. Para empezar, todas las partes están ahí, en forma desordenada.. El reto es sacarlas, comprenderlas, ponerlas de tal modo que encajen y tenga sentido el total..."(42)

Los autores mencionan cuatro condiciones para la correcta operación de esta modalidad: "...Una depende de la escrupulosidad con que cada estudiante completa su preparación. Un estu--

---

(42) *Ibíd.* pag. 27

diante es capaz de enseñar a los demás en el grado que conoce - bien el material del que es responsable. El segundo es que cada miembro del equipo quiera aprender cualquier información válida y pertinente que los demás le quieran enseñar. La tercera consideración tiene que ver con la habilidad que cada miembro tiene para comunicar lo que sabe. El cuarto se relaciona con la habilidad con que cada miembro escucha, analiza, prueba, compara y examina lo que cada persona dice, piensa y concluye..." (43)

### 3.3.1 Criterios Básicos de Integración.

Existe un enfoque, que no comparto, de hacer descansar en la figura del líder el peso de conseguir un clima de trabajo donde la comunicación entre sus miembros resulte abierta y espontánea, o bien de asegurar la participación de éstos en términos de igualdad, a través de actitudes facilitadoras y no directivas; de tal suerte que en el proyecto se descartan la formación de líderes democráticos o de cualquier otro tipo; y la uniformidad de los esquemas de autoridad en los grupos, conforme a una orientación preestableci-

---

(43) *Ibidem.* p. 30.

da. Ya que se desea partir de una realidad social concreta, habrá - que reconocer que los adultos poseen un amplio repertorio de expe-- riencias con respecto al ejercicio de la autoridad, tanto de carácter laboral como escolar y familiar, que les hacen adoptar una orienta-- ción determinada para el trabajo en grupo; de donde se desprende - que el esquema de liderazgo a tomar será aquel que mejor responda al grado de madurez de los integrantes y sirva para el logro de sus objetivos; esto representa un enfoque de liderazgo situacional, que - se adecúa al contexto en el que se insertan los círculos de estudio - y que responde también ante la influencia que ejercen los miembros de la estructura administrativa y profesional del sistema de enseñanza, quienes en última instancia siguen funcionando directa o indirecta-- mente, abierta o encubiertamente, conforme a un estilo institucional de autoridad que tampoco propongo modificar, sino hacer explícito, para estimar el impacto que produce sobre los círculos de estudios.

A fin de detectar si entre las personas que forman - los grupos se produce o no un proceso de integración, se adoptan tres criterios propuestos por Mailhiot (44), cuyos indicios habrán de obser-

---

(44) Mailhiot, Bernard pp. 129 - 134

vase directa o indirectamente, a través de técnicas de campo: escalas estimativas, entrevistas, sociometrías, etc. que ofrezcan resultados convergentes; los factores mencionados son: validez de las comunicaciones, cohesión óptima y permeabilidad de las fronteras, que mencionados en ese orden ofrecen la secuencia por la que pasa un grupo - desde su origen hasta la madurez, misma que no guarda necesariamente una relación directa con la antigüedad.

El primer criterio se refiere a la existencia de un código verbal y no verbal de comunicación, compartido por todos los miembros, así como a la suficiente, clara y oportuna información interna, que sirven de soporte a una relación interpersonal de aceptación y confianza.

La cohesión óptima se refleja en el significado e importancia que los integrantes conceden a las sesiones de trabajo en grupo; en un sentimiento de pertenencia que aflora particularmente en los momentos de crisis y de dificultades a los que se enfrenta el grupo; se observa como una gama de actitudes de solidaridad y ayuda mutua en contraposición al aislamiento e indiferencia.

Finalmente, cuando el grupo soporta la salida de algunos de sus miembros y el ingreso de nuevos compañeros sin sufrir desajustes serios, o cuando es capaz de recibir ayuda externa para el cumplimiento de sus tareas, sin que ésto comprometa su identidad; se está en presencia, al decir de Mailhiot, de una organización con solidada a la que este proyecto aspira alcanzar en cada uno de los círculos de estudio.

#### 3.4 Criterios e Indicadores de Evaluación.

Es recomendable que el proyecto se lleve a cabo durante un lapso de veinte meses, después del cual las autoridades técnicas habrán de decidir con base en los resultados de la evaluación, respecto de cualquiera de las siguientes posibilidades: mantenerlo en operación durante un período mayor, modificarlo en algunos de sus elementos y probarlo durante un lapso similar, o bien suspenderlo definitivamente.

Los antecedentes mencionados en el presente trabajo que sirven para comparar los resultados de la aplicación del proyecto



son:

- El lapso conforme al cual se analizan los criterios de organización de equipos de estudio, que es de veinte meses aproximadamente.

- El porcentaje de equipos desaparecidos, de 83% durante el primer período y de 55% en el segundo,

- La tendencia observada empíricamente, de establecer la organización de grupos alrededor de las relaciones interpersonales, en detrimento de la tarea a desarrollar y de la integración misma.

- Un esquema de autoridad cambiante, contradictorio y consecuentemente indefinido, por parte de los dirigentes y trabajadores del sistema, respecto a los participantes.

- El criterio provisional del Sistema de Enseñanza Abierta, de considerar como ex-participantes a los alumnos que durante el transcurso de un año, no hayan acreditado una asignatura.

Dado que los procedimientos de estudio dentro del -

proyecto se relacionan con el fenómeno de integración de los grupos y que durante su aplicación permanecerán constantes tanto la cantidad, origen y periodicidad de ingreso de nuevos participantes al SADE, como los patrones de rendimiento exigidos en la evaluación institucional; es válido suponer que los resultados que arroje, serán atribuibles al cambio cualitativo que consiga operarse sobre los procesos grupales de los participantes y sobre la interacción de éstos con la información. De aquí que resulte necesario hablar de la evaluación del proyecto, con anterioridad a la comparación de sus resultados respecto a los parámetros establecidos.

Los indicadores que servirán para tal efecto son:

- La vigencia del carácter de participantes activos - en el proyecto, ganada a través de que las personas inscritas durante su vigencia, acrediten el equivalente a cuatro asignaturas durante un año de estudios.
  
- La cantidad de círculos de estudio generados confor me a esta modalidad, que permanezcan en el Sistema de Enseñanza - Abierta, durante y después del período de prueba.

- Las evidencias recogidas en el campo, que permitan establecer en qué número se producen fenómenos de integración auténtica, debido a la estrategia seguida y no al azar.

El número de participantes que dejen de asistir a las sesiones del círculo de estudios y que opten por nuevas alternativas de reunión, con compañeros de otros grupos básicos; lo que significaría el afianzamiento de la población a través de brindarles suficientes oportunidades.

- El aprovechamiento de la población en sus estudios que habrá de traducirse en un aumento del número de asignaturas aprobadas.

### 3.5 Posibilidades y Condiciones Reales de Aplicación.

Considero poco propicia la presente situación del SADE para la implantación del proyecto, en vista de que resulta prioritario para la Institución terminar de elaborar los documentos de estudio de las asignaturas que forman el currículum; ya que la adopción de esta idea requiere de recursos humanos calificados, para la

preparación de materiales y la conducción de grupos, conforme a los requerimientos del aprendizaje instrumentado en equipo.

Sería necesario preparar de antemano por lo menos - diez asignaturas, para que un grupo experimental estudiase de acuerdo con lo expresado, durante un lapso de veinte meses; lo que significa destinar el tiempo y recursos de la Institución en los aspectos de entrenamiento y unificación de criterios de los responsables, papelería, impresión de ejercicios e instrumentos de evaluación del aprendizaje y del proyecto en sí; también habría que destinar a un grupo - de profesionales que tengan interés en el proyecto y una clara visión de sus alcances y limitaciones.

Por otra parte, no existe consenso entre quienes tienen acceso a la toma de decisiones, de que la desintegración de los equipos obedezca en parte, a los factores mencionados; porque sus - causas se atribuyen a diversas razones, ampliamente argumentadas pero sin demostración; lo que constituye un motivo más para someter a prueba cualquier intento de explicación del problema.

En suma, la decisión de aplicar o no el proyecto, -

descansa en la posibilidad de contar con el tiempo necesario, con -  
los recursos humanos, tecnológicos y materiales indispensables, más -  
que en el interés que pudiera despertar.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de la exposición del proyecto pretendo establecer la existencia de una relación entre el fenómeno de desintegración de los Equipos-SADE y algunas de sus causas; a continuación enuncio los aspectos sobresalientes de la explicación propuesta:

- Al paso del tiempo abandonan el sistema un elevado número de participantes, merced a una selección que no debe entenderse como "natural" y permanecen en él aquellos que han obtenido logros académicos a partir de que han podido adaptarse al mismo.

- De octubre de 1974 a marzo de 1976, se fincó la organización de grupos para el estudio en las relaciones de amistad o de trabajo, establecidas entre los participantes con anterioridad a su ingreso; o simplemente al azar. A partir de abril de 1976, se intentó homogeneizar la composición de los grupos, separando a las personas conforme a indicadores como la edad, experiencia laboral en comercio internacional y otros; sin que alguno de los criterios resultara determinante para la correcta integración de los grupos.

- Los círculos de estudio son grupos humanos genuinos,--

que poseen todos los atributos y características identificables en éstos y cuyo desarrollo no se puede operar desde posiciones externas.

- La productividad de los círculos de estudio se entiende como la resultante de la integración de las personas y de los recursos materiales e informativos, para el aprendizaje de los participantes, entendido como una modificación mas o menos permanente de su conducta; con la mínima inversión de tiempo y energía.

- Un factor identificado por los investigadores en dinámica de grupo de importancia clave para el proyecto, radica en una variable conocida como "competencia interpersonal" de los integrantes del círculo de estudios, para hacer frente a la porción de responsabilidad que les corresponde dentro de la tarea común ya que la comprobación de su existencia tendría el doble significado de ayudar a despertar el reconocimiento mutuo y de orientar la actividad del grupo hacia la consecución de resultados.

- Cuando un círculo de estudios alcanza la integración óptima, se encuentra en condiciones de invertir la energía de sus miembros, preferentemente en la solución de los problemas que consti

tuyen su tarea, sin excluir la importancia de los problemas intragrupo, de las necesidades interpersonales o del clima de trabajo.

- En la acción de estudiar como en cualquier actividad humana, los círculos de estudio obedecen a un principio de economía de la energía, que se manifiesta a través de la disminución del interés de las personas por mantenerse unidas, en la medida en que sus esfuerzos resulten infructuosos para el logro de objetivos; esto es, si carecen de elementos para alimentar su proceso o si los resultados no guardan proporción con el trabajo desplegado.

- A través del proyecto de grupos de tarea se propone el procedimiento para llevar a cabo la organización de círculos de estudio conforme a una estrategia que estimula la cooperación y la responsabilidad individuales, durante la ejecución de la tarea común y que ofrece la presencia de referencias para que los alumnos constaten su eficiencia individual y de grupo al estudiar.

- Independientemente de que se comprueben los supuestos que animan al presente documento, o haya que desecharlos después de la prueba; si es capaz de despertar el interés de quienes trabajan



en el Sistema de Enseñanza Abierta, acerca de la necesidad de establecer condiciones propicias para que los círculos de estudio alcancen sus objetivos básicos, con apego a procedimientos que superen en definitiva el azar o el sentido común como elementos determinantes de esta delicada toma de decisiones; entonces habrá cumplido con uno de sus propósitos iniciales.

Sin embargo, únicamente la realidad podrá demostrar - qué tan auténticas son las relaciones sugeridas y qué tan próximas están a las verdaderas causas de la desintegración de los Equipos SADE.

## BIBLIOGRAFIA

1. Banny, Mary A y Lois B. Johnson. Dinámica de Grupo en la Educación. Edit. Aguilar, México 1970.
2. Batista, Araujo e Oliveira J. Tecnología Educacional y Teorías de Instrucción. Edit. Paidós, Buenos Aires, Argentina 1976.
3. Cartwright, D. y A. Zander Dinámica de Grupos (Investigación y Teoría) Edit. Trillas, México 1976.
4. Escuela Superior de Comercio y Administración. Modelo de Operación del SADE, Ediciones ESCA, Octubre de 1977.
5. Informe Anual del SADE mecanograma del Area de Retroalimentación. Enero de 1978.
6. Instituto Politécnico Nacional. El Sistema Abierto de Enseñanza en Comercio Internacional de la Escuela Superior de Comercio y Administración. Ediciones ESCA, México 1974.
7. Instituto Politécnico Nacional. Plan de Estudios en Comercio Internacional. Sistema Abierto de Enseñanza, ESCA. México 1975.
8. Lippitt, Ronald y otros. La Dinámica del Cambio Planificado. - Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1958

9. Mailhot, Bernard. Dinámica y Génesis de Grupo . Edit. Morova, Madrid 1971.
10. Neil, Bohlen y Raudabaugh Conducción y Acción Dinámica del Grupo.. Edit. Kapelúz, 1974.
11. Secretaría de Educación Pública. Documentos sobre la Ley Federal de Educación. Talleres de la Comisión Nacional de Libros de Textos Gratuitos, México 1974.
12. Speier, Anny. Psicoterapia de Grupo en la Infancia. Edit. - Proteo Buenos Aires, Argentina 1970.
13. Srygley Mouton. Jeane, y Robert R. Blake.- Estrategias para el Aprendizaje Instrumentado en Equipo. Mecanograma del Centro Nacional de Productividad 1973.